

Д-р Марија Магдинчева – Шопова

**МОТИВИРАЊЕ НА
ВРАБОТЕНИ
ВО МАЛИ
ПРЕТПРИЈАТИЈА**

СОФИЈА

Богданци 2012

Д-р Марија Магдинчева – Шопова

МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИ ВО МАЛИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Рецензент

Проф. Д-р Кирил Постолов

Компјутерска обработка

Тања Гелебешова

Издавач

ДГУП “СОФИЈА“ Богданци

За издавачот

Драги Семенпеев - Цапе

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

005.32:331.101.3

МАГДИНЧЕВА-Шопова, Марија

Мотивирање на вработени во мали претпријатија / Марија

Магдинчева-Шопова. - Богданци : Софија, 2012. - 114 стр. ; 23 см

Фусноти: стр. 104. - Библиографија: стр. 106-113

ISBN 978-9989-736-86-5

И. Шопова, Марија Магдинчева- види Магдинчева-Шопова, Марија

а) Работна мотивација - Мали претпријатија

COBISS.MK-ID 91724298

*Со сета почит, оваа книга
е посветена
на моите родители,
Анка и Ристо*

ПРЕДГОВОР

Успешните претпријатија не се само резултат на успешно поставената пазарна стратегија, квалитетни производи и одржлива конкурентска предност. Успешни претпријатија се оние претпријатија што како најважен фактор во своето функционирање ги имаат во предвид вработените односно човечките ресурси. Вработените во едно претпријатие се независни индивидуи кои што имаат сопствени перцепции и видувања на работите, сопствени цели и секој за себе претставува личност за себе. Сведоци сме на тоа дека дел од претприемачите не успеваат да ги согледат потребите на вработените и не посветуваат доволно внимание на своите вработени. За да може едно претпријатие да ги имплементира и оствари стратешките цели треба да води грижа за потребите на своите вработени, да ги разбере нивните потреби за да може да им помогне на своите вработени да го почувствуваат претпријатието во кое работат како дел од себе и својот живот а не како обврска која мора да ја извршуваат. Токму тоа е она движечка сила и клуч за успех за претпријатијата кои успеваат и покажуваат забележливи резултати во работењето.

Грижата за своите вработени е клучен фактор за успешно функционирање на претпријатието. Чувството на грижа придонесува за создавање на лојални вработени кои ќе бидат подготвени да се вложат себе си во извршувањето на работните задачи. Малите претпријатија се носители на економскиот развој. Нивната моќ произлегува од луѓето-претприемачи кои ги водат претпријатијата и вработените во нив. Да се вработат добри луѓе е предизвик за сопствениците на мали претпријатија. Тие сè повеќе сфаќаат дека човечките ресурси се специфичен развоен ресурс.

Сопствениците на мали бизниси имаат обврска да се грижат за своите вработени. Токму поради тоа, планирањето и мотивирањето на вработените во секојдневното работење е основна активност на претприемачите и претставува предмет на елаборација во оваа книга. Оваа книга која се презентира пред пошироката стручна и научна јавност е напишана со цел да им помогне на идните но и на сегашните претприемачи во успешното извршување на претприемничката активност и да биде нивен водич во секојдневното работење. Исто така книгата ќе му биде од корист на секој

поединец, ученик, студент, претприемач кој има интерес за осознавање на нови аспекти од планирањето и мотивирањето на човечките ресурси во претпријатијата.

Голема благодарност исказувам на моето семејство, сопругот Сашо, синот Александар и ќерката Надја за нивната поддршка во текот на пишувањето на книгата како и до сите оние кои помогнаа во издавањето на книгата.

На крај ја користам оваа можност да ја исказам мојата голема благодарност на резензентот на оваа книга, проф.д-р Кирил Постолов, за експедитивноста и големата поддршка во оформувањето на содржината на книгата.

Гевгелија, февруари 2012

Авторот

ВОВЕД

Проблематиката на мотивирање на човечките ресурси во претпријатијата е еден од аспектите кој е поврзан со менаџментот на претпријатијата. Мотивацијата е една од менаџмент функциите. Тоа е она внатрешна движечка сила преку која претпријатието ги остварува предвидените цели. Мотивацијата дејствува во сите сегменти од работењето на претпријатието.

Не може да се изолира некое претпријатие или пак одвои посебен дел кој ќе биде независен од дејството на мотивацијата. Во нашето секојдневно окружување кое се карактеризира со економско-развојна тенденција се поголемо значење имаат оние невидливи сили кои влијаат на поттикнувањето на човечките ресурси кон поголеми извршувања не само од аспект на зголемување на производството туку и од аспект на постигнување на состојба на општо задоволство- остварување на целите на претпријатието и задоволни вработени.

Мотивирањето на човечките ресурси во малите претпријатија претставува сложена и комплексна работа која бара спроведување на анализа на повеќе работи меѓу кои определување на општите услови за поттикнување на мотивацијата кај малите претпријатија и улогата на претприемачот во мотивирањето на вработените во малите претпријатија.

Актуелноста за изучување и согледување на важноста на оваа проблематика кај нас се повеќе се зголемува како резултат на согледување на важноста на човечките ресурси во работењето на претпријатијата и промените во сфаќањето на претприемачите дека успешноста на претпријатието е во директна зависност од човечките ресурси. Планирањето и мотивирањето на човечките ресурси е специфична обврска на претприемачот која бара вложување енергија, време и пред се знаење за тоа да се определат начините за планирање на човечките ресурси и одбирање на вистинските луѓе. Грижата за човечките ресурси е предизвик за секој претприемач. Токму затоа претприемачот со активностите кои ги извршува влијае на поттикнувањето на мотивацијата кај вработените, поттикнувањето на нивниот развој и задржување на квалитетните вработени во претпријатието.

Материјата која е составен дел од оваа книга е поделена во четири глави.

Во првата глава од книгата која е со наслов **Планирање на човечки ресурси во мали претпријатија**, разработени се човечките ресурси, планирањето на човечките ресурси, процесот на планирање на човечки ресурси и факторите кои влијаат на планирањето на човечките ресурси. Во овој дел од книгата анализирани се негативностите и предностите од планирањето на човечките ресурси во претпријатијата.

Втората глава од книгата која е со наслов **Основи на мотивацијата кај мали претпријатија**, најпрво го разработува поимот за мотивација а потоа и основите на мотивацијата. Покрај тоа во овој дел се врши анализа на видовите мотивација кај мали претпријатија и видовите мотиватори кои се применуваат кај малите претпријатија.

Во третата глава од книгата која е насловена **Општи услови за поттикнување на мотивацијата кај мали претпријатија**, разработена е проблематиката на обезбедување на организациски услови за поттикнување на мотивацијата кај малите претпријатија. Истражувањата за различните начини на мотивирање на вработените кај мали претпријатија се составен дел на оваа глава исто како и анализата на работните вредности, атрибути и однесување на вработените во мали претпријатија.

Во четвртата глава со наслов **Улогата на претприемачот во мотивирањето на вработените**, прикажана е поврзаноста на претприемачот и поттикнувањето на мотивацијата во малите претпријатија. Бидејќи претприемачите влијаат и ги креираат начините и формите на мотивација, во продолжение прикажана е улогата на претприемачот во процесот на мотивирањето на вработените. Анализата на видовите мотиватори кои ги применува претприемачот во мотивирањето на вработените се спроведува заради откривање на оние мотиватори кои придонесуваат за зголемување на задоволството од работа кај вработените. Практичната примена на мотивацијата кај малите претпријатија помага за согледување на предностите и слабостите од примената на соодветни мотиватори во процесот на мотивирање на вработените во малите претпријатија.

*Планирање на
човечки ресурси
во мали
претпријатија*



*ПЛАНИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ПРЕТСТАВУВА НАЈГОЛЕМА ГРИЖА
ЗА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ.*

1.1. Човечки ресурси

Промените во окружувањето кои се изразени преку зголемената конкуренција, промените во структурата на работната сила, промените во работните односи и зголемената општествена одговорност како и промените во самите претпријатија кои се евидентни преку реструктурирање на процесите и премин од централизирани во децентрализирани претпријатија придонесува за истакнување на важноста на човечките ресурси и промени во менаџментот. Промените во менаџментот ја истакнува важноста на емоционалните и мотивациски аспекти на однесувањето на вработените.

Човекот, човечкиот фактор, менаџментот на човечките ресурси, денес преставуваат преокупација на современите претприемачи и претпријатија. Меѓутоа, вработените со нивното однесување како и факторите кои влијаат на нивното однесување се предмет на истражување многу години наназад, што значи дека истакнувањето на важноста на вработените односно човечките ресурси за успешноста на претпријатијата и менаџментот не е некоја новост. Уште во периодот од 1927-1933 година, Elton Mayo со неговите соработници ја проучува и разработува теоријата за менаџментот на меѓучовечките односи, односно познатите Hawthornе истражувања, со кои се истакнува важноста на ставовите, групите, стилот на водство и меѓучовечките односи за постигнување на индивидуална и заедничка успешност. Подоцна, авторите Douglas, McGregor, Chris Argyris и др. во рамките на бихејвиоралниот пристап на менаџментот во своите научни трудови ја истакнуваат важноста на човечките потенцијали и нивното управување како основна задача на менаџментот и неопходноста од тоа развојот на претпријатието и менаџментот да бидат адаптирани на потребите за развој на вработените. Овдека треба да се истакне Likert со неговиот концепт за човечките ресурси. Според него, управувањето со вработените претставува најважна задача од чие што извршување зависи успешноста на претпријатието. Likert укажува на потребата од пресметување на

трошоците и загубите кои ги има претпријатието заради ниската мотивација на вработените, нивното незадоволство, негативните ставови и други варијабли чии што влијание било маргинализирано и воопшто не се предвидувала добивката од нивното дејство. Тоа е т.н. сметководствен концепт на човечки ресурси (human resource accounting).

Меѓутоа, укажаното значење на вработените во малите претпријатија и важноста од управување со истите во праксата било многу малку применето. Осумдесетите години го означуваат почетокот на примена на концепцијата на менаџментот на човечките ресурси во праксата. Со тоа всушност се променува односот спрема вработените во претпријатијата, значењето на вложувањата во човечките ресурси, влијанието на нивниот развој и способност на општата продуктивност и развој на претпријатието воопшто. Променетиот однос кон вработените придонесува за тоа тие да се сметаат за клучен развоен ресурс. Човечките ресурси претставуваат најважниот ресурс во претпријатието. Нивниот квалитет е основен фактор за квалитет на цело претпријатие. Човечките ресурси во едно претпријатие се претставени преку :

- менаџерот-претприемачот на претпријатието и
- вработените

Менаџерот, претприемачот е личност која презема одговорност за извршување на задачите и функциите во рамки на претпријатието.

Вработените се оној фактор во претпријатието со чија што помош се создава поголема вредност во претпријатието. Вработените претставуваат основа на која се гради стратегијата на претпријатието а сите ресурси како што се машините, суровините, капиталот и дефинираната цел на работење-задоволни потрошувачи, произлегуваат од вработените и нивните дејствувања во претпријатието. Вработените претставуваат неисцрпен развоен ресурс а исто така и најефикасен облик на капиталот. Вработените во претпријатието ги содржат вкупните знаења, вештини, способности и креативни можности со кои располага претпријатието.¹ Тоа е вкупната интелектуална и психичка енергија која претпријатието може да ја ангажира заради остварување на своите цели и развој на работата.

Специфичноста на човечките ресурси се состои во тоа што тие претставуваат специфичен ресурс а управувањето со нив комплексна задача која не може да се пренесува затоа што секое претпријатие има посебна структура на вработени која функционира на специфичен начин. Од самиот факт дека вработените претставуваат специфичен развоен ресурс, произлегува и специфичноста во нивното управување. Ефектите во управувањето со човечките ресурси се долгорочни а вложувањето во вработените донесува само профит. Развојот на човечките ресурси подразбира подобрување на работната атмосфера, подобрување на односите кон вработените, мотивирање и меѓусебната доверба и почитување. Создавањето и одржувањето на флексибилна структура на вработени, намалувањето на отпорот од промените и нивно прифаќање како начин и стил на живот е основна цел на претприемачот.² Се повеќе почнува да доминира сфаќањето дека вработените претставуваат инвестиција, а остварувањето на индивидуалните и организациските цели е една, единствена цел. Работата со луѓето е најсложена задача а решавањето на проблемите со вработените бара поседување на неопходни вештини од страна на претприемачот. Преку функцијата управување со човечки ресурси или како што популарно се нарекува менаџмент на човечки ресурси се овозможува развој на човечките ресурси во претпријатието. Управувањето со човечките ресурси како деловна функција ги обединува работите и задачите поврзани со вработените, вработувањето во претпријатието, изборот, образованието и други активности за обезбедување и развој на вработените во претпријатието. Со текот на времето оваа функција поминува низ многу фази на развој. Во почетокот менаџментот на човечки ресурси е содржан во извршување на функцијата избор на вработени, за да се развие до фаза во која претпријатието формулира политика која ќе ја зголеми интеграцијата на сите вработени во претпријатието и интересот за вработените во претпријатието. Менаџментот на човечки ресурси е процес во кој секоја поединечна активност и функција има важна улога во изградба на стабилноста на претпријатието кое во основа има задоволни и ефикасни

вработени.³ Квалитетните човечки ресурси овозможуваат остварување на целите на претпријатието но и остварување на целите на самите вработени и зголемување на нивото на индивидуална и општествена успешност. Основна стратегиска цел за претприемачот е развој на вкупните човечки ресурси преку развој на индивидуалните и креативни способности на вработените.⁴ Заради тоа оваа функција се сведува на низа меѓесебно поврзани активности насочени кон обезбедување на соодветен број на вработени, нивните знаења и вештини потребни за остварување на тековните, развојните и стратешките цели на претпријатието. Активностите кои се составен дел од менаџментот на човечките ресурси се содржани во определувањето на вкупните потреби од вработени, нивна “набавка”, прилагодување на постојните вработени кон конкретните задачи и барања на претпријатието, раководење со вработените, континуирано образование на постојните вработени, следење и оценување на нивната успешност, мотивирање и наградување на постојните вработени, креирање на соодветна организациска клима и култура, социјална и здравствена заштита на вработените и сл. Тоа значи дека секој претприемач во граници на сопствените можности ја дефинира долгорочната стратегија и визија за развој на претпријатието и во согласност со тоа :

- ги определува вработените кои ќе бидат носители на идниот развој;
- ги определува вработените кои ги реализираат тековните барања и работни задачи во согласност со долгорочната визија за развој на претпријатието;
- го определува квантитетот и квалитетот на вработените;
- ја определува стратегијата за управување со вработените ;
- го определува начинот на обезбедување на високо-стручни вработени;
- го определува начинот на задржување на високо-стручни вработени;
- обезбедува организациска клима и култура која ќе овозможи висок степен на мотивираност и

- создава услови за оптимална усогласеност на интересот на сопственикот-претприемач и интересите на вработените во претпријатието.

Неуспешните претпријатија се управувани од претприемачи кои:

- немаат интерес за луѓето а со вработените управуваат на авторитарски начин;
- не водат грижа за образованието на вработените;
- немаат програма за интерно напредување и
- имаат слаба интерна комуникација во претпријатието.

Претприемачите на успешните претпријатија имаат:

- зголемен интерес за вработените;
- им овозможуваат обука и напредување на вработените и
- обезбедуваат квалитетни програми за наградување на вработените и имаат способност за задржување на квалитетните вработени.⁵

Современите претприемачи свесни се за важноста на вработените за претпријатието и затоа пресудна важност за нив имаат следните приоритети:

- избор, обука и оспособување на вработените;
- обликување и водење на состанок со сите структури на вработени;
- управување со сите видови на конфликти помеѓу поединци вработени и група вработени;
- влијание и преговарање на рамноправна основа и
- интегрирање на напорот на вработените со различни стручни специјалности.

Успешното извршување на функцијата управување со вработените подразбира извршување на повеќе подфункции: вработување, професионален развој, поттикнување на успешноста, откривање на претприемничките потенцијали и информирање за човечките потенцијали. Планирањето на човечките ресурси претставува дел од активноста вработување, заедно со активностите анализа на работното место, придобивање на вработени, селекција на вработени и воведување во

работата и вработување. Функцијата управување со човечките ресурси е прикажана на слика 1-1.

Слика 1-1 Управување со човечките ресурси



1.2. Планирање на човечките ресурси во мали претпријатија

Планирањето на човечките ресурси во претпријатијата е една од најважните функции на менаџментот на човечки ресурси и е дел од вкупниот процес на планирање во малите претпријатија. Со процесот на планирање на човечките ресурси во претпријатијата се надоплнуваат процесите на долгорочно, среднорочно и краткорочно планирање.

Општо, процесот на планирањето на човечките ресурси во претпријатијата може да се дефинира како процес преку кој

претпријатието го обезбедува потребниот број луѓе во вистинско време и место, способни да овозможат извршување на оние задачи со кои ќе се постигнат вкупните цели за развој на претпријатието. Преку процесот на планирање на човечки ресурси се воспоставува непосредна врска помеѓу стратегијата и плановите за развој на претпријатието, од една страна и човечките ресурси од друга, со што се овозможува нивно максимално ангажирање во остварувањето на стратешките цели.

Преку планирањето на човечките ресурси, малите претпријатија ги остваруваат следните цели :

- ги дефинираат потребите од човечки ресурси воопшто а и по посебни категории, на долгорочен рок;
- ги поврзуваат потребите од човечки ресурси со вкупните активности и цели на претпријатијата;
- обезбедуваат максимално враќање на средствата вложени во развој на човечките ресурси и
- го оспособуваат претпријатието успешно да се соочи со конкуренцијата и да постигне конкурентска предност.

Едноставно речено, планот на човечки ресурси го покажува бројот на вработени потребни за остварување на развојните цели на претпријатието и нивната структура, вишокот на вработени по структура и квалификации, потребата од вработени, исто така по структура и квалификации, начинот на обезбедување на потребните човечки ресурси, начинот на решавање на проблемот со превработеноста или пак отстранувањето на технолошкиот вишок на вработените и сл.

Заради донесување на квалитен план на човечки ресурси, потребно е претприемачот да спроведе:

- истражување за потребниот квантитет (број и структура) и квалитет (работна способност) на човечките ресурси за реализирање на планираните работни задачи и активности;
- истражување заради донесување на стратегија за обезбедување, ангажирање и развој на човечките ресурси со цел оптимална интеграција на човечките ресурси и развојот на претпријатието;

- истражување за достигнатиот степен на развој на човечките ресурси и усогласеноста со степенот на развој на претпријатието, и
- истражување и развој на методологијата за “набавка” и развој на човечките ресурси која одговара на реалните потреби на претпријатието.

Планирањето на човечките ресурси претставува сложен процес. Планирањето на човечките ресурси е критично подрачје од целокупниот систем на работење на претпријатието и истиот се сведува на ангажирање и користење на човечките ресурси. Динамичноста и виталноста на малото претпријатие е резултат на структурата на вработените и нивната способност преку прогресивно извршување на работните задачи да овозможат реализација на нови-иновативни развојни проекти. Планирањето на човечките ресурси е постојан, континуиран процес на предвидување на потребите од нови вработени, избор на програми за развој на вработените заради обезбедување на усогласеност помеѓу обемот и структурата на работните активности и карактеристиките на вработените во претпријатието. Планирањето на човечките ресурси не може да се реализира изолирано, одделно од прифатената насока и метод на раст на претпријатието.

Планирањето на оптимална структура на вработени во малите претпријатија се базира на следните елементи:

- развојната политика и стратегијата на раст на претпријатието;
- степенот на искористеност на расположливото работно време;
- информации за сегашната квалификациона структура на вработените;
- аналитичка проценка за работните активности и определување на продуктивноста како основа за оценка на идните барања од аспект на видот и бројот на квалификационата структура на постојните вработени и

- преглед на потребата на вработени искажано по број и вид на вработени според квалификационата структура.

Содржината на планот на човечки ресурси е прикажана на слика 1-2.



Планот за потреби од човечки ресурси треба да му помогне на претприемачот да одговори на следните прашања:

- колку луѓе се потребни за остварување на планот и целите на малото претпријатие;
- какви луѓе се потребни (од аспект на знаењата и вештините кои ги поседуваат и
- начинот на обезбедување на потребата од нови луѓе.

Со планот за потреби од човечки ресурси се диференцирани ставовите во врска со старосната структура, квалификационата структура, искуството и способностите на потребните човечки ресурси.⁶

Планот за динамика на вработување во мало претпријатие треба да му помогне на претприемачот да ги пронајде новите луѓе во вистинско време. Во овој план детално е прикажана временската рамка на обезбедување на квалитетни човечки ресурси во зависност од констатираните потреби со планот за потреби од човечките ресурси. Основните процеси кои го сочинуваат планот на динамика за вработување

на човечки ресурси се сведуваат на вработување на нови луѓе во вистинско време, во моментот кога тоа е навистина потребно.

Планот за образование на човечките ресурси претставува клучен сегмент во развојот на човечките ресурси. Образовани човечки ресурси претставуваат клуч за успешно претпријатие. Развојот на човечките ресурси е перманентен процес кој е започнат уште со почетокот на образованието на вработените а продолжува со образованието на вработените со текот на работата и напредувањето во работата. Со планот на образование на човечките ресурси прецизирана е динамиката на спроведување на обуки, стручни предавања и семинари за вработените а сето тоа во функција на спроведување на перманентниот процес на образование. Колку побргу претприемачот ја согледа важноста од донесувањето на планот за образование на човечките ресурси, толку повеќе се зголемува позитивниот став на вработените за задржување на својата позиција или развој во претпријатието.

Планот за развој и унапредување на човечките ресурси ги содржи активностите за определување на начинот на напредување на вработените во претпријатието, развојот на кариерата на вработените и професионалната ориентација. Планот за развој и унапредување на човечките ресурси помага во поттикнување на успешноста во работата. Со планот за развој и унапредување на човечките ресурси се дефинираат критериумите и мерилата за унапредување во работата. Овој план има посебна важност бидејќи секој поединец-вработен има интерес да работи во позитивно окружување во кое постојат услови за унапредување и развој.

1.3. Процес на планирање на човечки ресурси

Планирањето на човечките ресурси претставува составен дел на процесот на вкупното планирање. Самиот процес на планирање на човечки ресурси е сложен процес преку кој се претвараат еден вид показатели (за работењето и општо за организацискиот излез) во потребен број и структура на луѓе.⁷ Во суштина, преку процесот на планирање на човечките ресурси се определува видот и бројот на потребните луѓе за остварување на стратешките цели и планови на претпријатието. Процесот на планирање на човечките ресурси е динамичен и континуиран процес. Тоа значи дека еднаш донесените планови постојано мора да се ревидираат и прилагодуваат на промените во претпријатието и окружувањето.

Вкупниот процес на планирање на човечки ресурси во малите претпријатија се состои од неколку фази и тоа:

- утврдување на потребната структура на човечки ресурси за планираниот период;
- определување на интензитетот на одливот на човечки ресурси од претпријатието за периодот за кој се изработува планот на човечки ресурси;
- определување на професионалното напредување на вработените;
- определување на потребите од нови вработувања (приливи на нови човечки ресурси) или пак вишок на човечки ресурси и
- предвидување на потребата од образование, усовршување, доквалификација и преквалификација на постојните човечки ресурси;

Секоја од наведените фази од процесот на планирање на човечки ресурси има свое значење. Квалитетот на донесениот план на човечки ресурси всушност зависи од тоа како е спроведена секоја одделна фаза од планот на човечки ресурси.

Првата фаза од процесот на планирање на човечките ресурси се смета за најтешка во планирањето на човечките ресурси и истата поаѓа

од утврдените насоки за развој на човечките ресурси како и од проучувањето на факторите кои влијаат на вкупната структура на човечки ресурси во планираниот период. Во оваа фаза посебно кога се донесуваат долгорочните и краткорочните планови се определуваат квантитативните и квалитативните карактеристики на потребната структура на човечки ресурси. Резултат од првата фаза од процесот на планирање на човечки ресурси е прегледот на развој на квалификационата структура на вработените за планираниот период.

Втората фаза од процесот на планирањето се карактеризира со тоа што таа го определува интензитетот на одливот на човечките ресурси во планираниот период. Во ова фаза се предвидува бројот на вработени кои трајно ќе го напуштат претпријатието (пензионирање или смртност) како и флукуацијата на човечките ресурси, најразличните облици на апсентизам, најразлични облици на отсуства од работа, било да се работи за отсуства од оправдани или неоправдани причини.

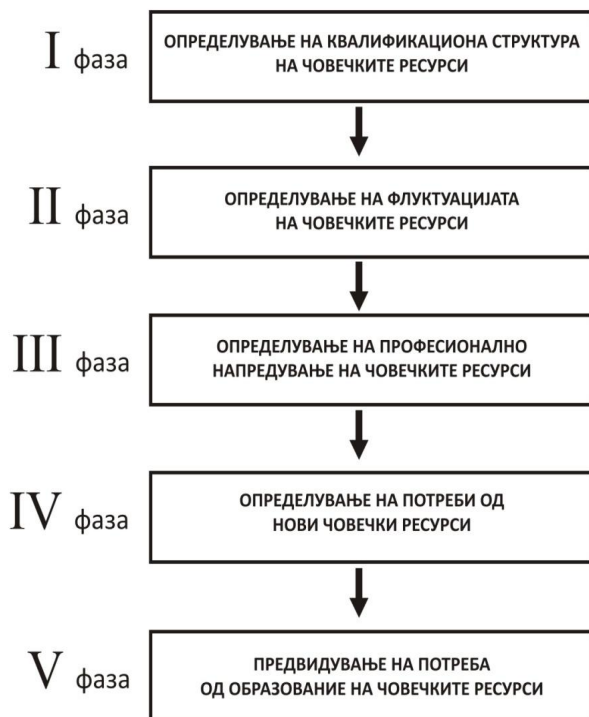
Во третата фаза од процесот на планирање на човечките ресурси се предвидува професионалниот развој или напредување на постојните вработени односно видот и бројот на вработените за кои се очекува професионално да напредуваат.

Определувањето на потребниот број на нови човечки ресурси или потребата од нови вработувања се смета за наједноставна фаза од вкупниот процес на планирање. Имајќи ги во предвид резултатите од предходните фази односно податокот за структурата на постојните човечките ресурси како и податоците за предвидениот одлив на постојните вработени и почетниот број на вработени, се спроведува квантитативно предвидување на очекуваниот прилив на човечки ресурси или нови вработувања.

Во следната фаза од процесот на планирање се изработуваат планови за усовршување на образованието на постојните човечки ресурси како и на нововработените, од причини што процесот на континуирано образование и усовршување на човечките ресурси претставува најефикасен начин за развој на претпријатието кој помага во остварување

на стратегиските развојни цели на претпријатието. Процесот на планирање на човечките ресурси е прикажан на слика 1-3.

Слика 1-3 Процес на планирање на човечки ресурси



1.4. Фактори кои влијаат на планирањето на човечките ресурси

Планирањето на човечките ресурси е процес кој е под влијание на голем број фактори. Воопшто, тие може да се класифицираат на внатрешни и надворешни фактори.

Во групата на надворешни фактори кои влијаат на процесот на планирање на човечки ресурси спаѓаат:

- неизвесноста во окружувањето;
- пазарот на труд;
- законската регулатива од областа на работните односи и
- синдикатите .

Неизвесноста во окружувањето односно условите кои тоа ги определува влијаат на вкупните активности на претпријатието а во таа насока и на процесот на планирање на човечки ресурси. Промените во окружувањето ја наметнуваат потребата од вложување на големи напори во процесот на планирање на човечки ресурси и управување со нив. Окружувањето влијае на изборот на методите кои се применуваат во процесот на планирањето. Неизвесноста на окружувањето се повеќе ја наметнува потребата од примена на современите методи за планирање на човечки ресурси кои се базираат на субјективни проценки на претприемачите и примена на квалитативни методи кои ги заменуваат традиционалните математички методи во процесот на планирање на човечки ресурси.

Пазарот на труд претставува важен фактор во процесот на планирање на човечките ресурси. Тој ја покажува понудата на човечки ресурси односно видот и квантитетот на човечките ресурси кои може да бидат вработени. Информациите за тоа каков вид човечки ресурси може да се “набават” на пазарот на труд, каков вид човечки ресурси недостасуваат односно податоци за бројот на невработените и вишокот на човечки ресурси, претставуваат основа за изработка на соодведни програми за вработување на нови човечки ресурси, односно програми за привлекување на човечки ресурси и нивно усовршување и напредување.

Законската регулатива од областа на работните односи на соодветен начин влијае на планирањето на човечките ресурси во рамки на малото претпријатие. Законската регулатива ги определува можностите и ограничувањата за воведување на определени категории на работа како на пр. прекувремена работа, скратено работно време, неплатени отсуства од работа, отпуштања од работа и сл. Сето тоа претставува важна

информација во вкупниот процес на планирање на човечките ресурси, посебно во определувањето на потребниот број на нови вработувања.

Синдикатите имаат соодветно влијание во планирањето на човечките ресурси од причини што истите имаат важна улога во делот на работните односи и вработувањето. Нивната улога посебно доаѓа до израз во услови кога постои висок степен на невработеност независно од тоа дали невработеноста е предизвикана од намалената потреба за нови вработувања или пак од затварањето на претпријатијата. Преку заедничка соработка помеѓу сопственикот на претпријатието и синдикатот може да се спроведат програми за преквалификација на вишокот вработени, доквалификација, обука и сл.со што на некој начин се помага во решавањето на проблемите од областа на вработувањето.

Во рамки на групата на внатрешни фактори кои влијаат на процесот на планирањето на човечките ресурси спаѓаат следниве:

- стратегијата на претпријатието и утврдените развојни цели;
- временскиот хоризонт на планирањето (краткорочно, среднорочно или долгорочно планирање);
- видот на работата и работните квалификации (дејноста на претпријатието) и
- квалитетот и видот на информациите кои се користат во предвидување на потребите.

Определената деловна стратегија за развој на претпријатието како и дефинираните цели на развој го определуваат и квалитетот и квалитетот на луѓето потребни за остварување на истите.

Процесот на планирање на човечки ресурси е во голема зависност од утврдените развојни цели на претпријатието. Тоа значи дека претпријатијата кои се определуваат за развојна односно иновативна стратегија имаат потреба од креативни, високо стручни човечки ресурси или кажано поинаку, во тој случај вложувањата во човечките ресурси се многу поголеми за разлика од претпријатијата кои се насочени кон стратегија на ниски трошоци кои обично имаат потреба од помалку

стручни луѓе, и се подготвени да работат работи кои може да бидат досадни и овозможуваат мали можности за напредување.⁸

Временскиот хоризонт на планирањето краткорочно, среднорочно или долгорочно планирање го детерминира и процесот на планирање на човечките ресурси. Тоа е во директна поврзаност со надворешниот фактор-неизвесност на окружувањето. Имено колку повеќе окружувањето е неизвесно, толку повеќе претпријатието го намалува временскиот хоризонтот на планирање, односно се повеќе е застапено краткорочното планирање. Иако периодот на планирањето временски е намален, тоа не значи дека претпријатието не треба да врши предвидување и планирање на потребите од човечки ресурси. Напротив, тоа бара постојано, прилагодливо и контингентно планирање во кое плановите во одреден временски период (полугодишно или годишно а некогаш и во краток период) се анализираат и прилагодуваат на новите услови. Тоа значи дека како неопходност се јавува потребата од постоење на модел за планирање на човечките ресурси преку кој ќе се овозможи брза реакција во непредвидени ситуации.

Видот на работата и потребните човечки ресурси со соодветни квалификации за спроведување на истата влијае директно на процесот на планирање на човечки ресурси. Тоа значи дека основна задача на претприемачот кога планира човечки ресурси за своето претпријатие се сведува на обезбедување на соодветна квалификациона и квантификациона структура на човечки ресурси кои целосно ќе бидат во можност да ги задоволат потребите кои се детерминирани од видот на работата која се извршува во рамки на претпријатието.⁹ Умешноста на претприемачот, посебно кога се работи за високостручни работи се состои во долгорочно обезбедување на високо стручни луѓе .

Видот и квалитетот на информациите со кои располага претпријатието кои ги користи во процесот на планирање на човечки ресурси се од големо значење за самиот процес на планирање воопшто, бидејќи основна цел е да се утврдат потребите од човечки ресурси кои ќе овозможат остварување на стратегиските цели на претпријатието. Имајќи

го предвид фактот дека квалитетот и точноста на информациите важни за планирањето на човечките ресурси се во директна зависност од општата стратегија на развој и целите на претпријатието, се наметнува потребата од користење на квалитетен состав на информации од делот на општите организациски информации и стратегиското планирање како и специфични информации потребни за планирање на човечките ресурси .

На слика 1-4 прикажани се факторите кои влијаат на процесот на планирање на човечки ресурси.

Слика 1-4 Фактори за планирање на човечки ресурси



1.5. Негативности и предности од планирањето на човечките ресурси во претпријатието

Планирањето на човечките ресурси во претпријатието станува се поважна и поприсутна активност на претприемачите која придонесува за успешно реагирање на претпријатието кон промените во неизвесното окружување и зголемување на конкурентската способност на

претпријатието. Изградениот систем на планирање на човечки ресурси создава услови за успешен развој и поголемо задоволство на вработените од причини што во претпријатијата каде функционира системот на планирањето на човечките ресурси вработените имаат можност за планирање на сопствената кариера и сопствениот развој, а сето тоа создава услови за нивно задоволство од работата и поголема мотивација.¹⁰ Исто така, планирањето на човечките ресурси придонесува за намалување на вкупните трошоци вложени во развојот на човечките ресурси поради тоа што вложувањата во нив се претвараат во инвестиција со максимален степен на враќање на вложените средства. Секако дека овде големо влијание има намалувањето на трошоците од заминувањето, напуштањето на вработените од претпријатието.

Како предности од спроведување на процесот на планирање на човечките ресурси може да се издвојат следните :

- задржување на најдобрите човечки потенцијали во претпријатието;
- спроведување на процесот на промоција на човечки ресурси во рамки на претпријатието, односно “од внатре”;
- донесување на квалитетни одлуки во делот од внатрешниот распоред и поставувањето на луѓето и
- подобрување на претприемничката успешност.

Можноста претпријатието да биде конкурентно на пазарот придонесува за тоа се поголем број претпријатија планирањето на човечките ресурси да го сметаат како составен дел од процесот на стратешко планирање.

Претпријатијата кои немаат изградено систем на планирање на човечки ресурси се среќаваат со соодветни проблеми кои се резултат на недостатокот на стратегија за планирање на човечки ресурси. Недостатокот на луѓе со потребни знаења и способности претставува закана и голем проблем за вкупниот развој на претпријатието. Посебно тоа е изразено во случаите кога претпријатието набавува нова опрема и воведува нова технологија во работата. Во состојба кога претпријатието

нема разработено план за потребните човечки ресурси, што значи нема предходно подготвено луѓе со соодветни знаења и способности за управување со новата опрема и технологија се доведува во прашање работењето и развојот на претпријатието.

Како резултат од недостатокот на план за потребите од човечки ресурси се јавуваат следните проблеми:

- напуштање на претпријатието од страна на најспособните луѓе од причини што истите немаат можност за развој на кариерата и лична перспектива;
- неподготвеноста на претпријатието за согледување на потребата од луѓе (по структура и стручност) создава состојба во која се вработуваат нови луѓе а тоа може да биде причина за напуштањето на претпријатието од страна на луѓето кои очекуваат напредување и развој. Исто така може да се случи во потребниот временски период, претпријатието да не биде во можност да вработи нови луѓе (со потребното знаење и способности) од причина што тие мора да бидат предходно подготвени.
- често пати се случува преку процесот на вработување на нови луѓе истовремено да се создаде категорија на отпуштени луѓе, од причини што недостасуваат информации за понудата на слободни места внатре во претпријатието и
- претпријатието не е во состојба да одговори на промените во окружувањето и барањата на конкуренцијата.

Последиците од недостаток на план за човечки ресурси се големи. Поради тоа се поголем број претпријатија пристапуваат кон процесот на планирањето на човечките ресурси кој процес станува најважен инструмент на претприемачите за предвидување на неизвесноста во окружувањето, ризиците во работењето и управувањето со нив. Тоа е и причина што планирањето на човечки ресурси станува составен дел од вкупниот процес на планирање.

ФУСНОТИ

- ¹ Wehrich H., Koontz H.: "Менаџмент", 5то издание, Економски факултет Загреб, 1994, стр.73
- ² Бахтијаревиќ Ф.Ш.: "Менаџмент људских потенцијала", Економски факултет Загреб, 2000, стр.18
- ³ Петровиќ М.: "Кадровски менаџмент", Економски факултет Белград, 2006, стр.29
- ⁴ Марушиќ С.: "Управљање људских потенцијала", Економски факултет Загреб, 1998, стр.56
- ⁵ Бахтијаревиќ Ф.Ш.: "Менаџмент људских потенцијала", Економски факултет Загреб, 2000, стр.57
- ⁶ Марушиќ С.: "Управљање људских потенцијала", Економски факултет Загреб, 1998, стр.127
- ⁷ Бахтијаревиќ Ф.Ш.: "Менаџмент људских потенцијала", Економски факултет Загреб, 2000, стр.196
- ⁸ Марушиќ С.: "Управљање људских потенцијала", Економски факултет Загреб, 1998, стр.192
- ⁹ Hirschman C.: "Putting Forecasting in Focus", *HR Magazine* 52, No.3, 2007, p.46
- ¹⁰ Quinn J.B.: "The Intelligent Enterprise: a New Paradigm", *Academy of Management Executive* 6, No.2, 2002, p.49

*Основи на
мотивација кај
мали
претпријатија*



*НАЈДОБРО Е ДА РАБОТИШ СО ЛУЃЕ КОИ НЕШТО САКААТ, ОТКОЛКУ СО
ОНИЕ КОИ НЕ ПОСАКУВААТ НИШТО.*

2.1. Поим за мотивацијата

Живееме и работиме во време во кое доминантна улога имаат промените кои по обем се еднакви на промените од изминатите дваесет години. Развојот на технологијата е основна компонента која остава забележливи траги во окружувањето. Но и покрај тоа, претприемачот односно вработените остануваат основен дел и клучен столб на секое мало претпријатие. Во светот кој не окружува евидентен е фактот дека вработените по природа многу бавно и тешко се менуваат. Вработените се потешко се прилагодуваат на промените во окружувањето и силите кои влијаат на нив. Една добра работа во целиот тој процес е познавањето на вработените и начинот на нивното физиолошко и психолошко функционирање. Се поставува прашањето : Што е она што ги насочува вработените на одредени однесувања ? Едноставно тоа е мотивацијата. Мотивацијата е сложен феномен. Потребно е да се има многу знаење и искуство за да може да се влијае на мотивацијата. Денес, најквалитени претприемачи, менаџери се сметаат оние менаџери кои имаат способност за конструктивно решавање на многу сложеното прашање за мотивација на вработените. Причините за проучување на мотивацијата и нејзиното користење во работата на секое претпријатие се базираат на фактот дека мотивацијата во суштина претставува “добра работа”. Не може претприемачот и вработените да работат добро ако не се чувствуваат добро. Постојат голем број на дефиниции и објаснувања кои го објаснуваат поимот на мотивацијата. Од големиот број објаснувања може да се издвојат следниве:

- Мотивацијата е онаа сила која секогаш е помалку отколку што е потребна и затоа е потребно постојано да се одржува, негува и обновува;
- Мотивацијата е еден од факторите покрај знаењето, средствата и условите кој влијае на однесувањето на вработените во претпријатието;

- Мотивацијата е средство со кое претприемачот ги уредува сите односи во претпријатието;
- Мотивацијата е степен во кој претприемачот го насочува трудот во правец на остварување на целта на претпријатието. Таа е покренувачот во претприемачот или покренувачот во вработените во претпријатието.

Мотивацијата е резултат на голем број покренувачи кои во основа се базираат на вложениот труд, упорноста, насочувањето и целта која треба да се постигне. Трудот вложен од страна на вработените е содржан во различните активности кои ги извршуваат вработените во претпријатието заради остварување на предвидената цел. Упорноста во извршување на активностите е содржана во степенот до кој сме подготвени да издржиме во одредени извршувања. Упорноста е посебно важна карактеристика кога стнува збор за реализирање на сложени, непријатни активности. Насочувањето во извршувањето е активност која ги насочува извршувањата кон конкретна цел и јасна насока. Активностите без насочување многу често може да не ја искористат енергијата на вработените на вистински начин. Но она без што не може да се оствари било која цел е добрата мотивација. Целта која треба да се постигне исто така претставува покренувач на вработените и исто така ја насочува нивната работа и енергија. Целта која треба да се постигне е тесно поврзана со успешноста и ефикасноста на претпријатието. Конкретните и јасни цели влијаат на зголемување на мотивацијата на вработените. Понекогаш јасните цели на работење претставуваат и причина за мотивацијата. За да бидеме сигурни дека работиме во насока на остварување на целта потребно е дефинираните цели да бидат реално осмислени бидејќи со тоа знаеме колку можеме да очекуваме од себе и колку можеме да постигнеме.

Вработените кога се мотивирани односно кога се насочени кон нешто од голема важност или значајност за нив, можат да направат многу повеќе од колку што може да се замисли. Но едноставно е и речиси лесно за оние работи и активности кои имаат важност и се значајни за

вработените во претпријатието. Се поставува прашањето како да се постапи во оние ситуации кога на вработените не им се работи или кога не може да ја видат целта што треба да ја направат?

Едноставно, тогаш тука е мотивацијата. Потребно е да се препознае она што претприемачот и вработените ги мотивира и она што во нив влијае кон неизвршување на сопствените цели или едноставно да не работат. Без вистинска мотивација и подготвеност да се постигне целта, секогаш постои можност да се престане со извршувањето на активностите.

Мотивацијата е една од најважните функции на менаџментот која влијае на остварување на целите на претпријатието преку реализирање на работните активности од страна на вработените и претприемачот на претпријатието. Мотивацијата е во зависност од:

- вредностите кои имаат најголема важност за вработените во претпријатието;
- очекувањата на вработените од работата која ја извршуваат и
- поттикнувачките сили кои се јавуваат како резултат на вредностите и очекуваните резултати од работењето.

Успешното извршување на работните активности во претпријатието од страна на претприемачот и вработените е резултат на следните фактори:

- знаењето и способноста на вработените да ги реализираат работните обврски;
- можноста за реализирање на работните обврски и
- желбата и мотивацијата на вработените да ги реализираат работните обврски;¹

Знаењето и способноста на вработените за постигнување на одредени резултати во работењето е во зависност од нивното образование и спроведена обука за соодветната работа.

Можноста за реализирање на работните обврски зависи од самата организациската структура на претпријатието.

Вработените во претпријатието треба да бидат мотивирани и да посакуваат да ги остварат целите на претпријатието. Може тие да имаат соодветно образование и да бидат обучени за извршување на работните задачи во согласност со организациската структура на претпријатието, но доколку не бидат мотивирани за остварување на сето тоа, нема да бидат остварени целите на претпријатието. Претприемачите имаат потреба да ги мотивираат своите вработени како што родителите имаат потреба да ги мотивираат своите деца за да го направат она што тие посакуваат да го направат.² Вработените претставуваат основен развоен фактор за секое успешно претпријатие. Затоа управувањето со човечките ресурси претставува важен сегмент за секој претприемач. Основата во управувањето со човечките потенцијали е системот на мотивација на вработените. Основна цел на сите системи на мотивација на вработените е да се поттикне чувството на заедништво. Дел од управувањето со човечките ресурси е обидот да се поттикнат вработените да размислуваат дека сите делат зедничка судбина, судбината на претпријатието и настојувањето преку материјалните и нематеријалните поттикнувачи да го поттикнат создавачкиот потенцијал кај вработените бидејќи истражувањата покажуваат дека вработените од својата работа очекуваат многу повеќе од парична награда.³

Мотивацијата и задоволството на вработените претставува клучен проблем за малите претпријатија а квалитетот на животот на работното место претставува основен фактор за мотивација кај вработените. Претприемачите треба да создадат услови за да ја поттикнат мотивацијата кај вработените за да можат вработените без сила, принуда, уцена или подмитување да го создадат она што тие го посакуваат.⁴ Претпријатијата работат во динамично окружување во кое доминираат промените или со други зборови кажано работат во време на промени. Развојот на технологијата влијае на секој сегмент од работата на претпријатијата. Вработените и понатаму остануваат основна компонента и основен елемент на секоја организациска структура кај претпријатијата и покрај тоа што вработените природно, многу бавно се менуваат.

Вработените се разликуваат меѓусебе. За да може да ги привлечат и задржат вработените во претпријатието, претприемачите применуваат единствен пристап во работата со луѓето и се однесуваат кон нив на единствен начин. Претпријатијата како и вработените се единствени и неповторливи. Вработените поседуваат специфични карактеристики но постојат заеднички карактеристики кои се поврзани со вредностите на вработените и смислата за живеење. Стекнатите сознанија од областа на развојот на човечките вредности, развојот на свеста и функционирањето на вработените, претставуваат алатка преку која се покренуваат активностите на вработените и се задоволуваат специфичните барања на работните места и посакувањата на вработените кои работат на тие работни места. Од друга страна пак, претпријатијата се посебни системи кои имаат свои животни циклус како што производите и услугите кои ги произведуваат имаат специфични животни циклуси.

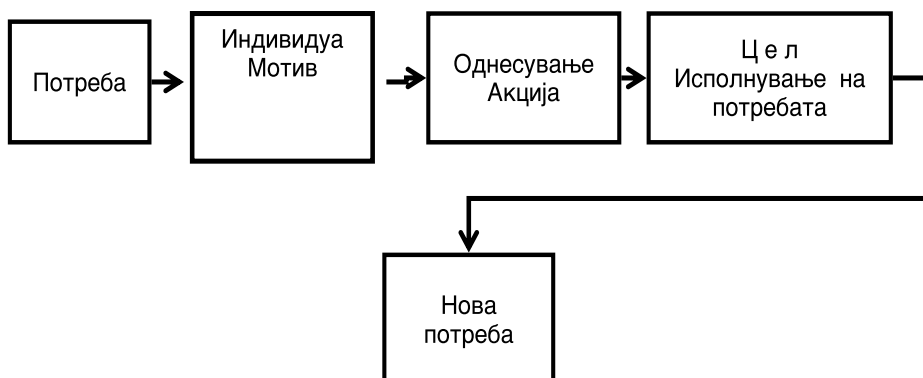
2.2 Основи на мотивацијата

Подрачјето на мотивацијата на вработените во малите претпријатија и мотивацијата воопшто, станува се поактуелно подрачје за истражување од страна на практичарите и теоретичарите на менаџментот. Поимот мотивација се користи во теоријата на менаџментот за да се опишат силите со кои индивидуата го определува степенот, правецот и упорноста во извршувањето на работата.⁵ Поимот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere* што значи да се движи. Мотивацијата го опфаќа целиот процес на однесување на индивидуите и најчесто се искажува преку потребите, поттикнувањето, желбите, иницијативата, движењето или пак определените цели. Мотивацијата претставува менаџмент активност која ги опфаќа сите екстерни и интерни фактори кои имаат влијание на целокупната енергијата на поединецот. Мотивирањето претставува работа на менаџерите. Мотивацијата е насочена кон

поттикнување и охрабрување на поединците за извршување на одредена активност. Како процес кој е поттикнат од остварување на целите, преку мотивацијата менаџерите вклучувајќи ги и менаџерите на малите претпријатија, го канализираат однесувањето на поединците. Бидејќи претставува менаџмент активност, мотивацијата е насочена кон поттикнување и охрабрување на индивидуите за преземање на активности во насока на остварување на посакуваната акција.⁶

Како внатрешна состојба која дава енергија, мотивот го насочува однесувањето на поединецот и ја определува динамиката на извршување на активностите. Мотивот произлегува од потребата за благосостојба или задоволство на индивидуата. Преку мотивот се насочува напорот на индивидуата во извршувањето на работните задачи. Мотивот претставува внатрешна состојба која ги движи вработените во претпријатието и им дава енергија. Мотивот е она што ги стимулира вработените и ги поттикува кон одредени однесувања. Мотивацијата е внатрешната сила преку која се стимулира индивидуата на одредено однесување. Исто така преку мотивацијата се насочува однесувањето во конкретна насока и дефинирана цел. Мотивацијата овозможува одржување, поттикнување, насочување или пренасочување на енергијата на вработените во претпријатието.⁷ Мотивацијата претставува процес кој го определува однесувањето на вработените во претпријатието и истиот се реализира низ неколку последователни фази. Процесот на мотивација е прикажан на слика 2.1.

Слика 2-1 Процес на мотивација



Првата фаза од процесот на мотивација започнува со потребите на вработените. Различни индивидуи, вработени имаат различни видови потреби. Мотивот е внатрешна состојба на индивидуата која поттикнува задоволување на потребата.⁸ Јасно определените, дефинирани потреби на вработените придонесуваат за преземање одредена акција односно движење. Вработените кои се високо мотивирани имаат позитивен пристап во извршувањето на работните задачи. Последна фаза од процесот на мотивација е реализирање на целта а добиениот резултат ја покажува задоволената потреба на вработениот. Процесот на мотивација продолжува со иницирање на нова потреба и започнување на нов мотивациски процес. Во суштина, процесот на мотивација се состои од три фази и тоа:

- прва фаза или фаза на настанување на мотивот во која вработениот започнува одредени активности заради остварување на поставените цели;
- втора фаза од процесот во која вработениот создава одредена вредност и
- трета фаза од процесот на мотивација во која се јавува задоволството на вработениот од постигнатото остварување поради што логична последица, резултат е добивање на одредена награда. Наградата е резултат на позитивната вредност на индивидуите.⁹

Постигнатото задоволство на вработениот од остварувањето и ефектот од добиената награда повторно го поттикнува вработениот поради што започнува нов мотивациски циклус. Но во современото окружување доаѓа до модификација на современиот мотивациски процес, така да последната фаза од циклусот наместо фаза на задоволство на вработениот се претвора во фаза на незадоволство.

Во последните години евидентна е појавата на истакнување на важноста на мотивацијата за менаџерите на малите претпријатија. За менаџерите не секоја мотивација е задоволителна или добра. За менаџерите добра е она мотивација која е насочена кон целите на претпријатието.¹⁰ Менаџерите треба да ги поттикнат вработените да

преземат целно ориентиран активности. Тие треба да им помогнат на вработените да ги откријат мотивациските процеси. Менаџерите имаат потреба и обврска да ги мотивираат своите вработени. Но често пати, речиси секогаш се заборава на прашањето: Што сакаат вработените? Вистинските менаџери ги насочуваат своите вработени во насока во која сами ги иницираат и реализираат деловните активности, без сила, принуда, уцена и подмитување. Мотивирани вработени значи нивна подобра психичка состојба и зголемена подготвеност за соочување со сите деловни предизвици.¹¹ Заради согледување на важноста на мотивацијата за менаџерите и претпријатието воопшто, спроведено е практично истражување за проблемите кои имаат голема важност во работењето помеѓу менаџери на 80 мали претпријатија од подрачјето на општина Гевгелија. Резултатите од добиеното истражување се прикажани во табела 2.1.

Табела 2.1 Проблеми од голема важност за менаџерите на мали претпријатија	
Видови проблеми на менаџерите	Број на добиени одговори
Проблеми со мотивација на вработените	32
Проблеми во планирањето на производството	14
Проблеми во одлучувањето	6
Проблеми во организацијата на работата	7
Проблеми во комуникацијата со вработените	5
Проблеми во контролирањето	5
Проблеми во управување со финансиите	11

Добиените резултати од практичното истражување за проблемите кои имаат голема важност за менаџерите на малите претпријатија, покажуваат дека проблемот мотивирање на вработените од страна на менаџерите е рангиран на прво место според важноста на проблемите. Имено, од вкупно 80 анкетирани менаџери на мали претпријатија кои беа вклучени во истражувањето, 32 менаџери одговорија дека мотивирањето на вработените претставува најважен проблем во нивното работење. Од најголема важност за 14 менаџери е проблемот со тековното планирање во претпријатието а за 11 менаџери најважни се проблемите кои произлегуваат од управувањето со финансиите. Најголема важност за 7 менаџери имаат проблемите во организацијата на работата а проблемите во комуникацијата со вработените се најважни за 5 менаџери. Проблемите во контролирањето на работата се сметаат за помалку важни бидејќи за нив се изјасниле само 5 менаџери. Добиените резултати не се случајни ако се има предвид фактот дека мотивацијата ја подразбира упорноста и истрајноста на вработените во вложувањето напор и енергија.¹²

Во праксата познати се поголем број на причини кои придонесуваат за тоа мотивацијата да биде една од поважните и потешка работа за менаџерите на малите претпријатија. Една од причините е тоа што мотивацијата се смета како регулатор на насоката и придонесува за оддржување на човековото однесување кон постигнување на некоја цел.¹³

Во економската литература се среќаваат голем број причини кои ја зголемуваат важноста и значењето на мотивацијата за менаџерите на малите претпријатија. Најчесто наведени причини кои придонесуваат за тоа мотивацијата да претставува поважна работа за менаџерите се издвојуваат следниве:

- мотивацијата претставува сложена, комплексна работа која е под влијание на голем број фактори кои влијаат на извршувањето на работните задачи и однесувањето на вработените;
- зголемувањето на важноста на човечките ресурси во рамки на претпријатието преку пронаоѓање на механизми за привлекување на вработените во претпријатието, задржување на квалитетните

вработени, поттикнување на вработените за квалитетно извршување на деловните активности и нивен ангажман во креирање и управување со иновативни процеси во рамки на претпријатието;

- пронаоѓање на нови начини за зголемување на ефективноста и ефикасноста на претпријатието во услови на зголемени општествени барања (синдикат, граѓански и трговски здруженија, државни институции и сл.);
- следење на големите промени во работата предизвикани од воведувањето на новите начини на работа и новите техничко-технолошки процеси за кои се потребни вработени кои се способни да работат со нова технологија;

Преку мотивацијата се открива состојбата која придонесува за одредено однесување кое е поттикнато од остварувањето на конкретната цел. Мотивацијата ги поттикнува луѓето на одредено однесување. Кога се анализира однесувањето на вработените во претпријатието се поставуваат следните прашања :

- Што ги мотивира вработените да се однесуваат на начинот на кој се однесуваат? и
- Како да се открие она што најдобро ги мотивира вработените?

Од голема важност за менаџерите не е да имаат само вработени на кои им се допаѓа работата која што ја извршуваат туку да имаат вработени кои со љубов и желба ја работат својата работа.¹⁴ Најважна задача на менаџерите е да ги мотивираат вработените за да постигнуваат подобри резултати во работењето, да бидат лојални и посветени на претпријатието во кое работат. Успешното извршување на таа задача зависи од способноста на менаџерите за комуницирање, давање пример за работење и однесување, поттикнување на вработените, вклучување на вработените во работата, добивање и користење на повратни информации, информирање, известување и обезбедување праведен начин на

наградување на вработените.¹⁵ Улогата на менаџерите во процесот на мотивација се состои во креирање и управување со организациската култура за да се овозможи контролирање и насочување на извршувањето на вработените преку откривање и запознавање на поттикнувачите на однесувањето. Способноста на еден менаџер да ги мотивира и насочува своите вработени ја определува неговата ефикасност. Менаџерите посакуваат да изразат автономија, креативност и раст во својата работа.¹⁶ Секој може да се мотивира самиот себе но менаџерите се тие кои треба да мотивираат други. Менаџерите не можат да бидат во состојба “да ги водат” вработените доколку тие не се мотивирани да ги следат. Како сложен концепт мотивацијата е насочена кон разбирање на различното однесување на вработените во зависност од нивните потреби. Делегирањето на одговорност и можноста да се развие само-насочување или учествување во одлучувањето се важни детерминанти во мотивирањето кај вработените.¹⁷

Соодветно влијание во процесот на мотивација имаат и самите вработени со нивните лични способности и начинот на кој тие ја согледуваат својата улога односно дали вработените разбираат какви навики и однесување се потребни за да се постигнат високи резултати во работата и самите придонесат во остварувањето на предвидените цели. Успешното спроведувањето на процесот на мотивацијата им помага на менаџерите на полесен начин да го спроведат процесот на управување и следење на работната успешност. Успехот на менаџерите на малите претпријатија се состои во нивната способност да ги научат и контролираат факторите во окружувањето или едноставно управуваат со процесот на мотивацијата. Успешното управување со мотивацијата подразбира умешност за искористување на физичките и психичките карактеристики на вработените и создавање на чувство на постојано поттикнување за постигнување на поголеми и подорби остварувања. Успешното управување со мотивацијата има големо влијание за постигнување на високо мотивирано извршување од страна на сите вработени во претпријатието. Поставените цели во работењето се

пресудни за успешна мотивација бидејќи сите последователни активности се базираат на добро одмерени и прецизно поставени цели. Поставувањето на целите зависи од партиципацијата на вработените во нивното дефинирање и лојалноста на вработените кон претпријатието.¹⁸ Системски приказ на мотивацијата во мало претпријатие е прикажан на слика 2-2.

Слика 2-2 Системски приказ на мотивацијата



Извор: Cowling A.: “*Behavioral Sciences for Managers*”, Edvard Arnold, London, 1989, p.81

2.3. Видови на мотивација кај мали претпријатија

Мотивирањето на вработените во малите претпријатија за примена на личните знаења и способности во насока на остварување на поставените цели претставува основа за надминување и решавање на проблемите кои произлегуваат од тековното работење на малите претпријатија. Менаџерите на малите претпријатија се заинтересирани за постигнување на состојба на “добро менаџирање” со процесот на мотивацијата поради можноста за подобрување на ефикасноста и ефикасноста во работењето како и подобрување на позицијата на претпријатието на пазарот во однос на конкурентите.

Мотивацијата е сето она што го поттикнува вработениот кон одредено конкретно однесување. Сите вработени во претпријатието не се исти. Вработените се разликуваат меѓусебе. Тие немаат исти потреби. Процесите на диференцијација на вработените и нивните потреби постојано се одвиваат во рамки на претпријатието.

Мотивацијата на вработените ги содржи сите внатрешни фактори кои ги поттикнуваат и организираат активностите на вработените, го насочуваат однесувањето и го определуваат времето и интензитетот на дејствување. Мотивацијата не може да се измери и искаже во бројна вредност. Резултатот од процесот на мотивацијата се согледува преку однесувањето на вработените, лојалноста кон работата и претпријатието и надминувањето на проблемите во работата.¹⁹ Однесувањето или акцијата која ја презема вработениот во претпријатието може да биде поттикната со одредени стимулатори или едноставно може да биде последица од самата акција.

Бидејќи вработените се разликуваат меѓусебе, постојат разлики и во она што нив ги мотивира. Сосема природна и нормална последица која произлегува од постоењето на разлики помеѓу вработените, различните услови во кои живеат како и различните ситуации во кои се наоѓаат придонесува тие да бидат мотивирани на различни начини и во различно време. Она што ги мотивира вработените во едно претпријатие, не значи

дека ги мотивира вработените во друго претпријатие, како ни вработените кои што работат во различни сегменти во исто претпријатие. Кажано со други зборови, ист пристап или начин за мотивирање менаџерот може да примени на исто работно место, во исто претпријатие но може да се случи она што го мотивира едниот вработен да не го мотивира и другиот вработен кој работи на исто работно место.

Разбирањето на разликите во мотивирањето претставува најважна работа за успешно предвидување на индивидуалните разлики и однесувања кои се резултат на одредени потреби, желби, напнатост, задоволство и сл. Една од поголемите грешки која може да ја направи менаџерот во своето работење е да претпостави дека сите вработени сакаат исто.²⁰ Ако вработените се слични во некои аспекти, најверојатно тие се разликуваат во поголем број карактеристики. Тоа се однесува на нивните ставови и размислувања во однос на работата, наградувањето и останатите фактори кои влијаат на мотивацијата. Постојат мал број на истражувања кои ги истражуваат разликите и специфичностите во мотивирањето на индивидуите за отпочнување на мал бизнис кај различните раси или индивидуи кои припаѓаат на различни етнички групи. Воопшто, етичката припадност на одредена индивидуа се однесува на “самоидентификација” со одредена етичка група или пак со група аутсајдери.²¹ Етичките социјални структури и мрежите на сродност и пријателство се уредени на одреден начин и имаат одредено место и позиција во националната економија. Резултатите од спроведените истражувања во САД покажуваат дека постојат систематски разлики во претпријатијата кои се во сопственост на мнозинството и црната раса. Мотивите кои ги водат индивидуите во започнувањето на мал бизнис се разликуваат кај “црните” и “белите” претприемачи. И покрај големата самодоверба за отпочнување со мал бизнис кај црното население, резултатите од истражувањата покажуваат дека малите претпријатија кои се во сопственост на “црни” претприемачи растат со побавно темпо, имаат помалку вработени и помала стапка на профит, споредбено со претпријатијата кои се во сопственост на “белите” претприемачи.

Недостатокот на финансиски средства, малата подршка од купувачите и несоодветната финансиска услуга влијаат на разликите меѓу “црните” и “белите” претпријатија.²² Во периодот од 1997г. до 2002г., во САД, бројот на мали претпријатија кои се во сопственост на “црните” претприемачи е во пораст за 45,4 % споредбено со другите етнички групи. Зголемениот број на “црни” претпријатија претставуваат само 5% од вкупните американски претпријатија кои вработуваат до 5 вработени.

За да се утврдат факторите кои ги мотивираат претприемачите за да започнат со извршување на претприемничка активност, спроведено е анкетно истражување кај 139 претприемачи во Анкара, Турција. Основни причини за започнување со мал бизнис за анкетираниите менаџери се следните:

- можноста за зголемување на приходот;
- можноста за безбедна работа и
- можноста за независност во работењето.²³

Во литературата постојат неколку класификации на факторите за мотивацијата. Една од тие класификации е поделбата на факторите кои ја поттикнуваат мотивацијата на внатрешни и надворешни фактори. Внатрешната мотивација поттикнува однесување кое се јавува кога се работи работа која се сака односно самата работа која ја извршува индивидуата е основната причина за мотивирање на вработениот.²⁴ Внатрешните фактори на мотивирање се искажуваат преку карактеристиките на конкретното работно место, важноста на работното место за претпријатието, самостојноста во работењето и одлучувањето и процесот на комуникација и пренос на информациите во рамки на претпријатието. Внатрешната мотивација е предизвикана од позитивните внатрешни чувства.²⁵

Надворешната мотивација поттикнува однесување кое се јавува кога преку работата која ја извршува вработениот се создава можност за стекнување на признанија и награди.²⁶ Внатрешната и надворешната мотивација придонесуваат за остварување на одредени резултати при што

може да се смета дека одредени резултати се јавуваат како последица на внатрешната мотивација (одговорност, задоволство од работата, самостојност во извршувањето на работните задачи и сл.) или надворешната мотивација (сигурно работно место, месечна плата, бонуси и награди, одмор и сл.).

Факторите кои влијаат на мотивацијата искажани преку она што индивидуата го носи во себе и внесува на работа, како што се знаењето, размислувањата, ставовите на вработениот дејствуваат на личните вредности и потреби. Исто така и надворешната околина-окружувањето преку определувањето на задачи на индивидуите, односите помеѓу вработените, плаќањето, одморот и платените отсуства, безбедноста на работно место, окружувањето на работата, соодветно дејствуваат на вработениот.

Видовите мотиви кои ги поттикнуваат вработените на одредени однесувања се предмет на постојани истражувања во економската литературата а посебно во литературата за менаџментот. Најзастапена и најчесто спомнувана класификација на мотивите е класификацијата на мотивите според значењето што го имаат за задоволување на вкупните потреби на индивидуата. Според тоа постои поделба на мотивите на примарни и секундарни.

Примарните мотиви директно произлегуваат од физиолошките потреби на организмот и нивното задоволување е важно за преживување или физиолошка благосостојба на организмот.²⁷ Примарните мотиви произлегуваат од физиолошките потреби на индивидуите, потребата од храна, вода, облека, топлина, сигурност и сл.

Секундарните мотиви не ги задоволуваат директно основните физиолошки потреби. Тие се здобиваат со текот на времето и ја поттикнуваат индивидуата кон задоволување на повисоки потреби како што се желбата за моќ, дружење, љубов, повисок општествен статус, независност, сигурност и успех. Основната поделба на мотивите на примарни и секундарни е прикажана во табела 2-2 .

Табела 2-2 Видови мотиви	
Примарни мотиве	Секундарни мотиви
Задоволување на физиолошките основни потреби -потреби за храна -потреби за вода -потреби за облека -потреби за сигурност	Задоволување на повисоки потреби -потреба за моќ -потреба за остварување -потреба за статус -потреба за независност
Извор: Schermerhorn R. J.: "Management", 8 th edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005, p. 356	

Различното однесување на индивидуата во работната средина се јавува како резултат на различните мотиви кои го принудуваат вработениот на одредено однесување. Однесувањето на вработените е поттикнато од одредена состојба и влијае на остварување на целите на претпријатието. Поттикнати од чувството на сигурност, статус, моќ, способност, или успех, вработените се однесуваат на одреден начин. Во продолжение накратко ќе бидат објаснети спомнатите видови мотиви.

Сигурноста претставува многу важен мотив кој влијае на однесувањето на вработениот во претпријатието. Вработениот ја чувствува сигурноста во самите услови во кои работи, сигурност на работното место, сигурност во платата и бенефитите од работата. Чувството на сигурност се искажува преку способноста да се задржи она што вработениот го има во одреден момент и во иднина. Сигурноста во работата се искажува преку спокојството и задоволството од работата. Таа влијае вработениот да биде заштитен од проблемите и му помага да ги минимизира незадоволство од работата.

Статусот се определува во зависност од рангирањето или положбата што ја има индивидуата во определена група. Положбата што ја има индивидуата во групата или претпријатието влијае на конкретната работа во смисла на нејзино извршување од страна на поединецот. Нивото на кое се извршува работата во претпријатието го претставува изворот на статусот. Повисокото ниво на статус овозможува повисоко ниво на

престиж. Од друга страна пак, симболот на статус претставува надворешно одбележување на социјалната положба на индивидуата како на пример: титулата на работа, стилот на живеење, парите, облеката, типот на автомобилот, формалностите, привилегиите и сл.

Моќта како мотиватор ја определува способноста за примена на влијанието врз други или принуда на другите да извршат одредена работа. Во моќта е содржана желбата на претпоставените за контрола на вработените и влијание на нивното однесување.²⁸ Преку моќта се влијае на однесувањето на другите. Моќта има големо влијание на мотивацијата во работата кај малите претпријатија. Моќта влијае мотивирачки на вработените доколку таа произлегува од знаење, авторитет, и личните карактеристики на менаџерот на претпријатието. Од посебна важност за малите претпријатија е да поседуваат менаџер чија што моќ произлегува од авторитет и знаење а не од казнување, наградување и контрола.

Успехот претставува најважен мотив кој е определен од нивото на аспирации и амбиции за остварување на високи резултати во работењето. Успехот на една личност е во зависност од способноста за исполнување на целта, преземањето на умерен ризик во извршување на работата и насоченоста на поединецот и неговата исполнетост со остварување на работните задачи. Успехот претставува ниво на аспирации или желба да се достигне посакувана состојба или одредено ниво. Високиот степен на успех придонесува за висока мотивација во рамки на претпријатието и воопшто.

2.4. Видови мотиватори кај мали претпријатија

Менаџерите на малите претпријатија применуваат различни видови мотиватори со цел да постигнат висок степен на мотивација на вработените. Според резултатите добиени од извршените истражувања

може да се констатира дека видовите мотиватори кои се користат за мотивирање на вработените се поделени во две групи:

- Мотиватори кои влијаат на безбедноста на работата и
- Мотиватори кои влијаат на задоволство од работата.

Во рамки на групата мотиватори кои влијаат на безбедноста на работата спаѓаат:

- Мотиватори кои влијаат на елиминирање на страв од отпуштање; и
- Мотиватори кои влијаат на физичките услови за работење;

Ефектот од мотиваторите кои влијаат на безбедноста на работата може да се согледа преку процесите на само набљудување на работната средина која може да биде пријатна, позитивна, негативна или непријатна. Работната средина на соодветен начин влијае на мотивацијата на вработените во претпријатието.

Групата мотиватори кои влијаат на задоволство од работата се состои од:

- Мотиватори кои влијаат на самата работата која што ја извршува поединецот;
- Мотиватори кои влијаат на признанието за извршената работа;
- Мотиватори кои влијаат на плаќањето за извршената работа-парите за извршената работа;
- Мотиватори кои влијаат на условите во кои се извршува работата и
- Мотиватори кои влијаат на личен раст;

Работата како мотиватор придонесува за поттикнување на внатрешниот интерес на вработениот за квалитетно извршување на работата во смисла на поседување на знаење и умевање, можностите кои ги нуди самата работа за учење и напредување во претпријатието. Воведувањето на стимулативна, мотивирачка работа во претпријатието подразбира поставување на поттикнувачки работни задачи кои влијаат во насока на зголемување на потребите кај вработените .

Признанието за извршената работа и feedback-от ги вклучува механизмите за пофалби на вработените во извршување на работните задачи од страна на вработените во малите претпријатија. Feedback-от го покажува степенот до кој индивидуата добива директни и јасни информации за тоа колку ефикасно ја извршува работата. Познавањето на резултатите од сопственото работење ја поттикнува мотивацијата кај вработените бидејќи повеќе информации за сработеното поттикнува поголеми достигнувања.

Плаќањето(парите) претставуваат најстар но истовремено и најуниверзален начин на мотивирање на вработените. Плаќањето за извршената работа претставува комплексен мотиватор кој може да обезбеди сигурност, статус или преку кој може да се мери извршувањето на работните обврски. Парите претставуваат мотиватор за повисоко извршување доколку повисокото извршување резултира со повеќе пари. Вработените чија што плата е многу висока не може да бидат поттикнати кон повисоки извршувања со финансиски стимул и зголемување на платата заради постигнување на поголема ефикасност. Извршувањето кое нема да биде адекватно платено или наградено со пари нема да ги поттикне вработените кон повисоки извршувања или нема да се повтори во иднина.

Условите во кои се извршува работата се содржат во работните простории во кои се извршуваат активностите, распоредот на користење на работното време-дневните односно неделните работни часови, дневните и неделните одмори, физичките услови за работа-температура, проветрувањето, влажноста на воздухот, местополжбата, организираниот превоз од и до работа, обезбедена исхрана и сл. Подобрувањето на работните услови води кон подобро задржување на работата низ целиот животен циклус, што од друга страна може да го запре процесот на напуштање на претпријатието.

Можноста за личен раст и унапредување влијае поттикнувачки на извршувањето во претпријатието и придонесува за позитивен однос кон работата. Можноста за задоволување на потребите на вработените во

претпријатието овозможува вработените да се почувствуваат задоволни од работата што ја извршуваат и од самиот менаџер воопшто. Задоволувањето на личните потреби на вработените кои се определени на повисоко ниво односно задоволување на потребите кои се иницирани од примарните и секундарните мотиви создава услови за личен раст и развој и придонесува за поттикнување на мотивирањето на вработените и насочување кон постигнување на повисоки резултати. Истражувањата покажуваат дека различните видови мотиватори различно влијаат на однесувањето и задоволството на вработените во претпријатието. Тоа може да се потврди од добиените резултати од спроведеното истражување помеѓу 350 вработени во 80 мали претпријатија од подрачјето на општина Гевгелија. Во табела 2-3 прикажани се добиените резултати од спроведеното практично истражување за мотиваторите што влијаат најмногу на работата, однесувањето и задоволството на вработените.

Табела 2-3 Видови мотиватори кои влијаат на работата	
Видови мотиватори	Број на добиени одговори
Физички услови на работа	19
Сигурна работа	72
Награди и пофалби за извршување на работата	28
Плата - Плаќање на извршена работа	216
Можност за личен раст и унапредување	15

Добиените резултати од истражувањето покажуваат дека платата-плаќањето за извршената работа односно парите претставуваат најважен поттикнувач на мотивацијата на вработените вклучени во истражувањето. Со други зборови, поголем број од испитаните вработени или 74,28 % од вработените вклучени во истражувањето парите ги поистоветуваат со мотивирањето и покрај тоа што постои тенденција за намалување на важноста на парите како мотиватор. Вработените вклучени во

истражувањето на второ место го рангирале мотиваторот сигурна работа за кој се изјасниле 20,57%. Добрите физички услови за работа претставуваат трет по важност мотиватор за вработените вклучени во истражувањето за кој се изјасниле 5,4% од вработените. Само 4,2% од вработените вклучени во истражувањето се поттикнати од можноста за личен раст и унапредување во работата кон повисоки извршувања. За да ги поттикне вработените кон повисоки извршувања потребно е претприемачот да поседува смисла за достигнување и способност за инспирирање и мотивирање.

Добиените резултати од истражувањето, создаваат дилема за тоа дали парите претставуваат најважен мотиватор во процесот на мотивација на вработените во малите претпријатија. Во однос на тоа може да се констатира дека мотиваторите кои може да се измерат во квантитативна вредност како парите, мотивираат во зависност од тоа колку вработениот ги има. Доколку некој вработен има многу пари, минималното зголемување на платата нема да го даде истиот резултат изразен во извршување како кај оној вработен кој има помалку пари. Кај вработениот кој има помалку пари, минималното зголемување на платата ќе го поттикне кон многу поголемо извршување за разлика од вработениот кој има повеќе пари. За некои вработени парите не се многу важни, а други пак имаат желба да имаат уште повеќе пари. Да се обезбеди високо извршување во претпријатието потребно е да се обезбеди состојба во која вработените ќе се поттикнат да направат нешто многу добро, ќе го иницираат нивното однесување и ќе стимулираат позитивни деловни активности.²⁹ Од долгорочен аспект, квантитативните мотиватори вклучувајќи ги и парите претставуваат краткорочни мотиватори кои не може да придонесат за остварување на долгорочни резултати. Од друга страна пак, во практиката е забележано дека вработените кои континуирано се мотивираат со парична награда, секоја последователна награда треба да има повисока вредност од предходната за да се добие истата мотивираност. Успешното менаџирање на процесот на мотивацијата во малите претпријатија зависи од тоа колку сопственикот, претприемач:

- има разбирање и јасна слика за она што ги поттикнува вработените кон позитивни извршувања на работа ;
- ги познава различните димензии на мотивацијата бидејќи секој вработен е единствен, независен и секој вработен поттикнат од различните мотиватори различно се однесува како резултат од влијанието на различните мотиватори и истиот ќе биде различно мотивиран во извршувањето на работата;
- има способност за развој на сопствените вештини како менаџер и лидер на претпријатието бидејќи способноста да се биде добар менаџер зависи од способноста да се управува со вработените а тоа подразбира успешно извршување на функцијата мотивирање и поттикнување на вработените во извршувањето на работата и остварување на целите во работењето на претпријатието.

Преку процесот на мотивирање на вработените, менаџерот на малото претпријатие се обидува да ја промени насоката на енергијата на вработените на свесен или несвесен начин. Знаењето, способностите и енергијата на вработените треба да биде насочена во насока на остварување на целите на претпријатието а не во насока на остварување на личните цели 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 верувањето во заедничките цели на претпријатието.

ФУНКЦИИ

- ¹ Luthans F., : “**Organizational Behaviour**”, McGraw-Hill Companies, Boston, 2005, p.78
- ² Гузина М.: “**Кадровска психологија**”, Научна книга Белград, Белград, 1980, стр.31
- ³ Хаџиќ О, Мајсторовиќ Н. и Недељковиќ М.: “Перцепција подршке руководиоца, димензија личности запослених, и нивно задоволство појединим аспектима посла” , **Психологија**, 2009, Вол.42,бр.3., стр.375
- ⁴ Duarte N. T., Goodson R. J. and Klich N. R. : “ How do I like thee : Let me appraise the ways” , **Journal of Organizational Behavior**, 14, 239
- ⁵ Schermerhorn R. J.:” **Management** “, 8 th edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005, p.351
- ⁶ Buelens Marc, Van Den Broeck Herman, Vanderheyden Karlien, Kreintner Robert & Kinitiski Angel: “**Organizational behaviour**”, 3rd Edition ,The McGraw-Hill Companies, New York, 2003, p. 474
- ⁷ Шуклев Б. : “ **Менаџмент**”, 5то издание, Економски факултет Скопје, Скопје, 2008, стр.273
- ⁸ Nelson Bob: “1001 Ways to Reward Employees “, **Workman Publishing**, New York, 1994, p.37
- ⁹ Vroom H. V. : ” **Work and Motivation**”, John Wiley & Sons, Inc. New York, 2005, p.89
- ¹⁰ Lawler E. : “**The Design of Effective Reward Systems** “, Prentice-Hall, Inc., Englewood, 1987, p.255
- ¹¹ Muchinsky P. : “ Job Satisfaction and Job Performance” , “ **Psychological Bulletin**”, 1985, p.259
- ¹² Blumberg M. and C. D. Pringle : “ The Missing Opportunity in Organizational Research” , **Academy of Management Review**, October 1982, p.560
- ¹³ Greenberg J. and Baron R. A. : “ **Behavior in Organization**”, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1997, p. 157
- ¹⁴ Hilpern K. : “ Put a Little Spirit into Your work” , **The Guardian**, October, 2000
- ¹⁵ Greenberg J. and Baron R. A. : “ **Behavior in Organization**”, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1997, p. 159
- ¹⁶ Ester P. and Moor De R. : “ The individualizing Society” , **Tilburg University Press**, Tilburg, 1994, p.18
- ¹⁷ Pinder C. C. : “ **Work motivation**”, Foresman, Glenview, 1984, p.52
- ¹⁸ Denny R. : “ **Motivirani za uspeh**”, MEP Konsult, Zagreb, 2000, str.73

- ¹⁹ Пектовиќ М.: “ **Организациона понашања** “, Белград, НБС, 2003, стр. 81
- ²⁰ Teresa V. Menzies, Louis Jacques Filion, Gabrielle A. Brenner and Susan Elgie : “ Measuring Ethnic Community Involvement: Development and Initial Testing of an Index”, **Journal of Small Business Management**”, Vol.45, No.2, pp.267-282
- ²¹ Cynthia Benzing, Hung Mang Chu and Orhan Kara: “ Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors and Problems”, **Journal of Small Business Management**,2009, Vol.47, No.1, pp/58-91
- ²² Linda F.Edelman, Candida G. Bruch, Tatiana S. Manolova and Patricia G. Greene : “ Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs”, **Journal of Small Business Management**, 2010, Vol.42, No.2, pp.174-196
- ²³ Cynthia Benzing, Hung Mang Chu and Orhan Kara: “ Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors and Problems”, **Journal of Small Business Management**,2009, Vol.47, No.1, pp/58-91
- ²⁴ Jones G. R., : “**Organizational Theory, desigh and change**”, Pearson Education International, A&M University, Texas, 2004, p. 189
- ²⁵ Hackman J. R. and Oldham G. R. :” A New strategy for Job Enrichment”, **California Management Review**, Summer 1975, p. 58
- ²⁶ Schermerhorn R. J.:” **Management** “, 8 th edition, John Wiley & Sons, Inc. , New York, 2005, p.356
- ²⁷ Шуклев Б. : “ **Менаџмент**”, 5то издание, Економски факултет Скопје, Скопје, 2008,стр.274
- ²⁸ Schermerhorn R. J.:” **Management** “, 8 th edition, John Wiley & Sons, Inc. New York, 2005, p.356
- ²⁹ Murray H. A. : ” **Explorations in Personality**”, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1983, p.164

*Општи услови
за
поттикнување
на
мотивацијата
кај мали
претпријатија*



*ТАЈНАТА НА УСПЕХ ВО ЖИВОТОТ Е ВО ТОА ЧОВЕКОТ ДА ГО САКА ОНА ШТО
ГО РАБОТИ БИДЕЈЌИ СЕКОЈ МОЖЕ СЕ САМО АКО САКА.*

3.1. Организациски услови за поттикнување на мотивацијата кај малите претпријатија

Во современите услови на работење мотивирањето претставува основа во формулирањето на стратегијата на работење на малото претпријатие. Претприемачите, сопственици имаат најголема улога во создавањето на мотивирано работно окружување во кое вработените во претпријатието можат најдобро да ги користат мотивациските способности кои ги носат во себе.¹ За да ја поттикнат мотивацијата кај малите претпријатија претприемачот-сопственик ги користи следните општи насоки во тековното работење :

- создава реални, остварливи стандарди во работењето од аспект на вработените и воведува критериуми за поврзување на наградите со остварувањата и показателите кои го покажуваат извршувањето на работните задачи;
- воведува јасна, конкретна, недвосмислена и транспарентна поврзаност помеѓу остварените резултати и наградата на вработените;
- ја зголемува наградата како резултат на зголемени резултати до онаа висина до која смета дека во иднина ќе придонесе за поттикнување на поголема мотивација во работењето и остварување на подобри резултати и
- применува конкретен, познат модел на наградување кој се базира на конкретни, јасни стандарди и критериуми за извршување на работните задачи.

Мотивација истовремено претставува сложен систем кој се состои од постоење на различни облици на мотивирање кои треба да бидат насочени кон подобрување на материјалната состојба на вработените преку воведување на различни видови надоместоци за работата која тие

ја извршуваат и постигнување на соодветно ниво на работно задоволство во претпријатието.

Задоволството од работа се дефинира како индивидуален став за работата која што ја извршува индивидуата.² Меѓутоа, “ работата “ е многу повеќе отколку само извршување на некои вообичаени активности како на пример подготвување на документи, пишување на разни писмени извешати, креирање на компјутерски програми, работа со компјутерски програми или пак возење на трактор. Работата подразбира интеракција на еден вработен со друг, интеракција на сите вработени во претпријатието и интеракција помеѓу вработените и сопственикот на претпријатието. Претприемачот, сопственик на претпријатието е одговорен за креирање на организациска култура во која ќе се поттикнува процесот на конструктивна комуникација.

Комуникацијата која се спроведува помеѓу субјектите во претпријатието има за цел :

- да помогне во процесот на спроведување на промените во претпријатието;
- да ги насочи активностите и да ги спроведе промените во претпријатието;
- да помогне во насочување на вработените во следење на правилата и политиките на претпријатието и
- да помогне во процесот на прилагодување на вработените за работење во работни услови кои не се секогаш соодветни на нивните барања и замисли.

Позната е старата поговорка која вели дека може коњот да се води низ водата но не може да се принуди да пие од водата, ќе пие само ако е жеден. Исто е и со вработените во претпријатијата. Вработените ќе го направат она што тие сакаат да го прават или поинаку доколку се мотивирани сами по себе или преку надворешен стимул да го направат тоа.³ За тоа е потребно вработените да бидат мотивирани. Мотивацијата е клуч за успехот. Мотивацијата е вештина која може и мора да се научи доколку се сака да се успее. Таа е од суштинско значење за секое

претпријатието да преживее и да успее и е тесно поврзана со задоволството од работата. Дали еден вработен е задоволен или не од работата која што ја извршува може да се дознае доколку се определи задоволството од работата.

За да го подигне степенот на задоволство од работата на повисоко ниво, претпријатието треба да создаде организациски услови и околина во кои преку наградите и признанијата од работата ќе се зацврстат моралните вредности на вработените.

Постоенето на организациски услови за поттикнување на мотивацијата кај вработените во претпријатието подразбира постоење на систем на компензации или систем на наградување на вработените. Системот на наградување на вработените претставува регулаторен механизам помеѓу вложувањето и придонесот на индивидуата, вработениот во создавањето на вкупниот учинок, приход во претпријатието и распределбата на учинокот, приходот помеѓу вработените и сопственикот на претпријатието.⁴ Од начинот на распределба на приходот и неговата структура зависи интересот и мотивираноста на вработените кон извршувањето на работата во насока на постигнување на подобра работна успешност.

Преку системот на наградување може да се поттикнат различни облици на однесување на вработените во претпријатието како на пример одговорност на вработените, поголема посветеност и заинтересираност на вработените кон работата, низок степен на флукуација на вработените и сл. Системот на наградување и признание истовремено претставува механизам за управување со вработените. Ако сопственикот, претприемач на претпријатието не применува соодветен систем на наградување, а вработените тоа го гледат и чувствуваат, тие се однесуваат незаинтересирано и меланхолично кон работата која што ја извршуваат.

Суштината на системот на наградување се состои во согледување на крајната цел од функционирањето на системот на наградување а тоа е согледување на поврзаноста помеѓу личниот, индивидуалниот придонес во претпријатието и неговата плата, заработувачка или со други зборови

кажано награда, плата за извршената работа. Претприемачот треба да воведи систем на наградување кој ќе овозможи зголемување на мотивацијата кај сите вработени. Заради тоа потребно е претприемачот да биде многу умешен и да воведи единствен и флексибилен модел на наградување на вработените во претпријатието. Моделот на наградување во претпријатието истовремено е средство за информирање, управување, мотивирање и наградување на вработените бидејќи вработените кои имаат информации за работата која што ја извршуваат се повеќе мотивирани за извршување на работните активности и остварувањето на целите на претпријатието за разлика од вработените кои немаат конкретни информации за она што се работи во претпријатието.

Кај секое претпријатие потребно е да се воведат различни системи на наградување на вработените бидејќи претпријатијата работат во различни окружувања и имаат вработени со различни животни и работни навики. Кога се зборува за создавање на одредени услови во претпријатијата преку кои ќе се поттикне мотивацијата, се поставува следното прашање : Ако претпријатијата се единствени и специфични дали постои нешто слично кај нив? Може да се каже дека постојат одредени работи кои се заеднички за сите претпријатија.

Претпријатијата се разликуваат по дејноста која ја извршуваат, производите и услугите кои ги произведуваат, географското подрачје во кое дејствуваат, технологијата на работа, организациската структура и структурата на вработените. Тоа подразбира создавање на услови кои ќе овозможат постоење на системи на наградување на вработените кои треба да бидат стимулативни и соодветни на претпријатието и вработените. Не постојат универзални системи на наградување на вработените кои би биле прифатливи за сите претпријатија.

Поттикнувањето на мотивацијата во малите претпријатија зависи од повеќе фактори. Секој претприемач треба да создаде организациски услови во кои ќе може да се задоволат потребите на вработените и да се согледаат разликите помеѓу задоволените потреби и она што вработените очекуват да го добијат од својата работа. Добиените резултати од

истражувањата го насочуваат претпријатието во насока на дизајнирање на процесите и активностите како и утврдување на краткорочни и долгорочни стратегии за подобрување на задоволството и мотивацијата кај вработените. Од друга страна пак како потреба се наметнува определувањето на критериуми за одделни категории на вработени како на пример одредени критериуми за нововработени, одредени критериуми за квалификувани вработени и одредени критериуми за административни вработени. Претприемачите се креатори на климата и конструктори на активностите за мотивирање на вработените. Цел на секој претприемач кое сака своето претпријатие да го развие и од мало да го направи големо, е да поседува оптимална структура на вработени и да создава услови за нивна мотивација. Влијателните поединци во окружувањето на вработените може да извршат силен притисок за да тие почувствуваат морална одговорност кон претпријатието.

Успешното мотивирање на вработените бара голем ангажман на претприемачите заради создавање на услови во кои:

- вработените ќе можат самите да го анализират сопственото однесување и доколку е потребно да спроведат одредени промени и
- вработените ќе можат меѓусебно да влијаат на размислувањата и ставовите за работата која ја извршаваат.

Вработените сами по себе, потешко се прилагодуваат на промените во окружувањето. Затоа претприемачите треба јасно и недвосмислено да ја истакнат важноста од постоењето на условите за мотивирање на вработените. Обезбедувањето на услови за мотивирање на вработените зависи од две општи претпоставки :

- познавање на единственоста и различноста на вработените, претпријатието и окружувањето и
- познавање на заедничките особини на вработените, развојните циклуси на претпријатието и препознавање на трендовите во окружувањето.

Создавањето на амбиент за успешна работа на малите претпријатија во основа ја има грижата за вработените, почнувајќи од поддршка да се успее во работата и постигнат предвидените резултати, добивањето на парична награда и искажување на признание за остварените резултати а сето тоа како резултат на соодветно утврдување и делегирање на одговорност за работење. Програмата за мотивација на вработените треба да биде усогласена со степенот на развој на претпријатието и окружувањето. Интерниот систем на наградување е индивидуален, специфичен систем кој треба да биде усогласен со барањата на окружувањето.

3.2. Задоволство од работата-последица од мотивацијата на вработените

За да се постигне состојба во претпријатието во која сите вработени би биле задоволни од работата која што ја извршуваат, потребно е претпријатието да создаде организациски услови и окружување во кои ќе се поттикне мотивацијата и ќе се истакне значењето на моралните вредности на вработените. Задоволството на вработените од работата која што ја извршуваат и мотивацијата на вработените во претпријатието не се нови феномени. Но тие се многу сложени и повеќе значајни феномени. Многу успешни претпријатија и претприемачи во својата работа се фокусираат на задоволството и мотивацијата на вработените. Мерењето на задоволството на вработените е поврзано со мерењето на мотивацијата на вработените. Задоволството на вработените од работата која ја извршуваат е содржано во одговорот на прашањето: Како и со што да се задоволат основните потреби на вработените ?

Мерењето на задоволството на вработените претставува дел од менаџмент процесот кој се реализира во претпријатието. Тоа значи дека ефикасен процес на управување со претпријатието подразбира ефикасен

и ефективен систем на мерење на задоволството на вработените.⁵ Под задоволство на вработените се подразбира субјективна оцена на степенот на задоволство кое произлегува од проценката на личното задоволство од различни аспекти на припадноста кон претпријатието.⁶

Задоволството на вработените се однесува на перцепцијата на вработените за степенот до кој се задоволени нивните мотиви пред се мотивите кои се перципираат како значајни за нивната ангажираност. Мерењето на задоволството на вработените е следено со мерење на мотивацијата на вработените. Овие два система на мерење се извршуваат истовремено. Мерењето на степенот на задоволство се спроведува посебно од мерењето на мотивацијата. Тоа овозможува да се определи односот помеѓу двете варијабли и утврди дали е потребно постоење на слични услови за поттикнување на истите. Секое претпријатие има специфична организациска структура а тоа бара применување на различни критериуми и индикатори во истражувањата за задоволството и мотивацијата на вработените. За да може претприемачите да го согледат задоволството на вработените потребно е да ги имаат во предвид следните претпоставки :

- задоволството на вработените не е секогаш субјективна или објективна последица на ефикасно претпријатие;
- задоволството на вработените зависи од очекувањата и остварувањата на вработените;
- задоволството на вработените се мери со разликата помеѓу желбите на вработените и постигнати резултати и
- не може да се оцени задоволството на вработените во едно претпријатие ако не се познава хиерархијата на потребите на вработените.

Задоволството од работата и мотивацијата на вработените се две независни варијабли кои се меѓусебно поврзани но и меѓусебно условени една од друга.

Задоволството од работата се мери со разликата помеѓу степенот на значајност и хиерархијата на мотивите и степенот на нивното

остварување. Од голема важност за претприемачите во оценувањето на задоволството од работата има познавањето на :⁷

- значајноста на мотивите кои се од важност за вработените и
- хиерархијата на мотивите која е својствена за вработените.

Од посебна важност за претприемачите на малите претпријатија е да создаваат амбиент во кој ќе може да се стимулира задоволството од работата и мотивацијата.

Определувањето на задоволството од работата може да се изврши на два начина односно постојат два пристапа во определувањето на задоволството од работата и тоа:

- *поединечен пристап* во определување на задоволство од работа и
- *сумарен пристап* во определување на задоволство од работа.

Поединечниот пристап во определување на задоволството од работа подразбира определување на задоволство од работата преку добивање на одговор на прашањето: Колку сте задоволен од Вашата работа? Одговорот на поставеното прашање може да биде содржан во границите од 1-5 и тоа со одговор од високо задоволство до одговор со високо незадоволство или вработениот може да одговори : многу задоволен-5, задоволен-4, незадоволен-3, малку незадоволен-2 и многу незадоволен 1;

Сумарниот пристап во определување на задоволството од работата е поссофтицифиран пристап бидејќи овој начин подразбира одбирање на конкретни елементи од работата. Кај овој пристап се поставуваат прашања кои се однесуваат на тие елементи како на пример: Дали сте задоволни со платата која Ви се исплатува ? На поставеното прашање би се одговорило потврдно со ДА или со НЕ.

При определување на задоволството од работата двата пристапа се соодветно застапени односно ниту еден пристап нема приоритет во спроведување на истражувањата. Задоволството од работата во суштина претставува една од повеќето последици од процесот на мотивација во однос на работата која ја извршуваат вработените во претпријатието.

Задоволството од работа се однесува на степенот до кој вработениот чувствува задоволство и исполнување при вршење на своите

задачи. Со други зборови задоволството од работа е генералниот став што вработениот го има за работата која ја извршува.

Постојат повеќе фактори кои влијаат на задоволството на вработените и истите претставуваат основа односно ги определуваат условите во претпријатието кои треба да бидат исполнети за да се поттикне процесот на мотивацијата во едно претпријатие.

Како основни услови од чие што исполнување зависи поттикнувањето на мотивацијата во малите претпријатија се издојуваат следните:⁸

- *задоволување на потребите на вработениот како услов за задоволство од работата*-задоволството од работата е детерминирано од степенот до кој карактеристиките на една работа дозволува вработениот да ги исполни своите потреби односно услов за стимулирање на вработениот за квалитетно извршување на работните задачи претставува степенот за задоволување на неговите, лични потреби. Вообичаено, вработените кои се задоволни од работата која ја работат, работат во претпријатие во кои има добри услови за работа, висока флексибилност и висок степен на комуникацијата во претпријатието. Во претпријатијата, во процесот на извршување на работата постои висок степен на комуникација доколку претприемачот има доверба во своите вработени.
- *разлики помеѓу тоа што го има вработениот и она што очекува да го добие*-сатисфакцијата на вработениот се јавува како резултат на задоволените потреби. Вработениот ја согледува и анализира разликата помеѓу тоа што го има и она што ќе го добие од извршување на својата работа. Доколку се задоволени потребите на вработениот тој веднаш ја почувствува разликата односно согледува каде е и каде ќе биде. Во суштина, задоволените потреби ја претставуваат разликата помеѓу тоа што вработениот очекува да добие од една работна позиција (добра плата и стабилност во

работата) и тоа што всушност што го има односно што реално добива за извршената работа.

- *задржување на вредностите на вработените*-задржувањето на индивидуалните вредности претстваува услов за стимулирање на мотивацијата бидејќи се смета дека задржувањето на вредностите на соодветно ниво зависи од тоа какво е сфаќањето за работното место, позиција или конкретната работата која ја извршува вработениот, дали дозволува целосно исполнување на индивидуалните работни вредности или не.
- *еднаквост помеѓу вработените од аспект на извршување на работата*-овој услов за задоволството од работата е функција на тоа колку „ферски е третиран еден вработен на работата,“ или со други зборови кажано задоволството од работата зависи од перцепцијата која вработениот ја чувствува кога врши споредување на сопствениот влог и работа или постигнатите резултати во претпријатието со влогот, работата и резултатите на својот колега. Истражувањата покажуваат дека перцепцијата која вработениот ја чувствува преку споредување на сопствената работа и наградувањето од завршената работа со работата и резултатите на останатите вработени кои извршуваат иста или слична работа во претпријатието, многу силно е поврзано со задоволството од работата.

Истражувањата покажуваат дека нивото на комуникација и информираност на вработените во претпријатието за работата која што ја извршуваат директно влијае на зголемување на мотивацијата кај вработените и задоволството од работата. Исто така системот на наградување кој се применува во рамки на претпријатието придонесува за зголемување на мотивацијата и задоволството од работата.

Во литературата која ја обработува оваа проблематика се разликуваат следните две групи награди за вработените:

- материјални награди и
- нематеријални награди.

Преку материјалните награди вработените ги задоволуваат потребите за сигурност, преживување, признание и сл. а со нематеријалните награди преку примена на сопственото знаење и умеење им се овозможува на вработените да постигнат состојба на самоисполнување. Материјалното наградување зависи од организациското ниво и истото е содржано во организациските програми, политики и успешноста во поставувањето на целите на претпријатието.⁹ Материјалната односно финансиската награда содржи различни облици на мотивирање на вработените кои се насочени кон зголемување на сигурноста и подобрување на материјалната положба на вработените и финансиските награди. Во зависност од начинот на добивање, се разликуваат директни и индиректни финансиски добивки. Директните финансиски добивки вработениот ги добива во пари. Индиректни материјални награди им овозможуваат на вработените во претпријатието подобар материјален стандард. Индиректните материјални награди се стекнуваат со самото вработување во претпријатието и тие не зависат од успешното и ефикасно работно остварување на вработениот.

Успешните претпријатија на вработените сметаат како на основен развоен ресурс и извор на иновативни идеи. Посебна важност за малите претпријатија има управувањето со вработените и нивните способности. Мотивацијата и задоволството на вработените имаат суштинска важност за современите претпријатија. Основен елемент во управувањето со човечките ресурси во успешните претпријатија е системот на мотивирање на вработените. Тоа посебно се однесува на високостручните човечки ресурси бидејќи истражувањата покажуваат дека слабата мотивација на вработените најчесто се истакнува како еден од поважните проблем. Заедничка цел на системот на мерење на задоволство од работата и мотивацијата на вработените е настојувањето кај секој вработен да се развие чувство дека сите вработени во претпријатието споделуваат меѓусебно иста-заедничка судбина, судбината на претпријатието и настојувањето преку примена на материјални и нематеријални поттикнувачи да се иницира иницијативниот потенцијал на вработените.

Еден од основните фактори за поттикнување на мотивацијата во малите претпријатија претставува квалитетот на живот на работното место.

Кај поголемиот број мали претпријатија кои постојат во нашето окружување не е воведен начин за транспарентно искажување на мотивацијата односно мерење на мотивацијата и задоволството од работата. Најчесто мотивацијата на вработените се поврзува со паричните поттикнувања. На мотивацијата на вработените и задоволството од работата, како различни пристапи во управувањето со човечките ресурси, не се приоѓа концепциски како во останатите претпријатија кои работат во развиените земји. Од друга страна пак истражувањата покажуваат дека кај нашите претпријатија забележлива е редуција на паричните мотивациони фактори. Редуцијата на паричните мотивациони фактори е присутна во претпријатијата кај кои се истакнати другите мотивациски фактори бидејќи можностите за самореализација на вработените кај овие претпријатија е поголема.

Проблемот на мотивирање на вработените и постигнување на состојба на задоволство од работата која што ја извршуваат станува значаен проблем посебно во денешните пост-транзациски процеси. Пазарната трансформација на претпријатијата неминовно бара остварување на одредени услови меѓу кои значајно место има воведувањето и примената на нови системи за мотивирање на вработените а сето тоа врз основа на примена на систем на постојани мерења на задоволството од работата и мотивираноста на вработените.

3.3. Различни начини на мотивирање на вработените во мали претпријатија

Мотивацијата е многу сложен феномен кој е составен од многу голем број на фактори кои придонесуваат вработените во претпријатието да се однесуваат на одреден начин и да извршуваат одредени активности

за да постигнат нешто или одредена цел. Мотивацијата во едно претпријатие е под влијание на голем број објективни и субјективни фактори кои во основа произлегуваат од самата субјективна структура на вработените во претпријатијата. Освен објективните и субјективни фактори, соодветно влијание на мотивацијата имаат и претприемачите преку активностите кои ги извршуваат и нивното однесување воопшто. Најважна задача за сопствениците, претприемачи или менаџери е да ги мотивираат своите вработените. Задачата на менаџерите за мотивирање на вработените произлегува од нивната способност за комуницирање, давање пример, поттикнување, охрабрување, прибавување на повратни информации, вклучување на вработените во работата, информирање, известување, обезбедување на праведен начин на наградување и мотивирање на вработените.¹⁰ При тоа менаџерите користат најразлични начини и системи за мотивирање на вработените. Вообичаено, за спроведување на процесот на мотивирање на вработените, менаџерите применуваат:

- материјални стратегии за мотивирање на вработените и
- нематеријални стратегии за мотивирање на вработените

Материјалните стратегии за мотивирање на вработените се насочени кон подобрување на материјалната состојба на вработените преку воведување на систем на различни видови на финансиски добивки за работата која ја извршуваат вработените во претпријатието. Како материјални начини за мотивирање на вработените најмногу се применуваат:

- висината на утврдената плата
- стимулирањето на работната успешност и
- индивидуалните награди и бонуси на вработените.¹¹

Висината на платата на вработените во малите претпријатија треба да претставува вредност, еквивалент за трудот, влогот што го вложува вработениот во работењето на претпријатието. Најчесто, одредувањето на

висината на платата зависи од проценката за соодветната работа во споредба со придонесот на вработените за успешноста на претпријатието од страна на сопственикот-претприемач. Проценката на работата која ја извршува вработениот подразбира анализа и согледување на релативната вредност на работата за претпријатието преку користење на следниве методи:

- метода на рангирање,
- метода на класифицирање,
- метода на споредување на фактори и сл.¹²

Стимулирањето на работната успешност кај малите претпријатија е модел на наградување кој е во голема зависност со деловната стратегија на претпријатието. Исто така стимулирањето на работната успешност е во зависност од стадиумот на развој во кој се наоѓа претпријатието и позицијата која ја има претпријатието на пазарот. Претпријатијата кај кои програмите на наградувањето на вработените се поврзани со успешноста на претпријатието вообичаено ги поврзуваат платите на вработените со резултатите од проценка на успешноста на претпријатието. Во основа на овој модел на наградување на вработените, постоењето на разлики во платите помеѓу вработените се јавува како резултат на разликите во способностите на вработените.

Индивидуалните награди и бонуси на вработените се поврзани со квалитетот на извршување на работните задачи. Вработениот може да добие награда или бонус во зависност од неговиот придонес во зголемување на квалитетот во работењето на малото претпријатие. Наградите и бонусите може да се поврзуваат со задоволството на потрошувачите, комитентите и способноста на вработените да ги задржат на соодветно ниво. Вообичаено, вработените кои се способни да извршуваат разновидни работни задачи како резултат на знаењата и способностите кои ги поседуваат и нивната подготвеност да стекнуваат нови знаења, сопственикот на претпријатието ги наградува со одредени награди и бонуси. За сопствениците на малите претпријатија од голема важност е нивното претпријатие да има човечки ресурси кои се способни

да извршуваат разновидни работни задачи. Кај овој вид на претпријатија вработените меѓусебно се надополнуваат и секој вработен во одредена ситуација може да го замени својот колега во извршувањето на работните задачи. И покрај тоа што во последно време евидентно е зголемување на тимската работа сепак индивидуалниот придонес во извршувањето на работата има посебно значење. Индивидуалниот придонес во работењето укажува на потребата од развивање на разни форми за наградување и бонуси бидејќи секој вработен различно се мотивира. Од друга страна пак тимот претставува важен концепт во управувањето со претпријатието. Тимската работа како нов современ пристап во работењето се карактеризира со соединување и одржување на комплементарните вештини на поединците кои истовремено се одговорни за остварување на целите на претпријатието.¹³

Нематеријалните стратегии на мотивирање на вработените стимулираат квалитетно работење и постигнување на индивидуална и организациска работна успешност преку задоволување на поголем број на нематеријални потреби на вработените. Дизајнирањето на работата, флексибилно работно време, управувањето по пат на цели, признанијата и повратната информација (feedback), претставуваат нематеријални начини за мотивирање на вработените.¹⁴ Високиот степен на мотивација, задоволството од работата која ја извршува вработениот и флексибилноста на самата работа која ја извршува вработениот се од голема важност за индивидуална успешност и успешност на претпријатието.

Дизајнирањето на работата е содржано во големиот број на активности преку кои се определува функциите и содржината на самата работа која се извршува во претпријатието. Дизајнирањето на работата содржи:

- примена на разновидни вештини во извршувањето на работните активности;
- самите работни активности кои треба да се извршат;
- автономија во работењето и

- повратните информации (feedback) од извршената работа.

Партиципацијата на вработените (учеството на вработените) како еден од начините кој придонесува за зголемување на мотивацијата на вработените се содржи во степенот на вклученост на вработените во процесот на донесување на одлуки. Учеството на вработените во донесувањето на одлуките овозможува користење на способностите и потенцијалите на вработените за извршување на активностите и брзо надминување на проблемите во работењето. Учеството на вработените во донесувањето на одлуки за работењето на претпријатието ги мотивира и поттикнува самите вработени иницијативно да размислуваат за решавање на проблемите кои се јавуваат во работењето. Партиципацијата на вработените во процесот на донесување на одлуките придонесува за зголемување на чувството на припадност кон претпријатието и зголемување на индивидуалниот интерес на вработените за работата која ја извршуваат.

Управувањето по пат на цели овозможува управување со претпријатието преку поставување на т.н. “раситнети” цели преку кои со непосредна соработка и учество на сите заинтересирани вработени се поставуваат цели во работењето како критериум за утврдување на плановите, нивна реализација и следење и наградување на вработените.¹⁵ Карактеристично за овој начин на мотивација на вработените е тоа што во поставувањето на целите на ниво на претпријатието учествуваат сите вработени во сите фази од работењето. Поставените цели претствауваат “кормило” со кое се управува бродот по вистинскиот пат. Во процесот на извршување на работните активности се поддржуваат поврзаните цели во насока на остварување на очекувањата на претпријатието. Управувањето по пат на цели влијае на мотивацијата на вработените бидејќи самото учество во дефинирање на целите на работење силно ги мотивира вработените. Процесот на управување со целите придонесува:

- вработените да се поврзат меѓусебно, да се интегрираат и идентификуваат со целите на претпријатието и

- вработените да учествуваат во формулирањето на целите на претпријатието со што тие добиваат поголема одговорност и права.

Управувањето по пат на цели го покажува степенот на работната успешност според степенот на остварување на целите а тоа претставува основа за наградување на вработените кои учествувале во определување на целите на ниво на претпријатието.

Флексибилното работно време ги усогласува потребите на вработените или индивидуалните потреби со потребите на претпријатието со што се засилува чувството на сопствена контрола во извршувањето на работните активности. Флексибилното работно време не влијае на работата која ја извршуваат вработените, туку влијае на строгите правила со кои се определува временскиот период во извршувањето на работните задачи. Преку флексибилното работно време им се овозможува на вработените самите да го определат нивното работно време, започнувањето и завршувањето на работните активности со определени ограничувања со што се придонесува за зголемување на чувството на само вреднување. Од аспект на задоволството од работата и мотивацијата, флексибилното работно време придонесува за тоа самите вработени да сфатат дека е потребно да ги реализираат работните обврски за што ќе добијат одреден надомест а не за времето или бројот на часови за присуство на работното место. Флексибилното работно време како начин за мотивирање на вработените може да даде големи резултати кај малите претпријатија кои немаат секојдневен контакт со своите комитенти и нивната работа бара комуникација со ограничен број комитенти.

Признанијата претставуваат нематеријални, непаричени начини на мотивирање на вработените кои се содржани во различните форми на изразување на признание, пофалби и благодарност за извршената работа. Чувството за признание на индивидуалната вредност на работното место е од големо значење за унапредување на комуникацијата помеѓу вработените во претпријатието.

Поголемиот број истражувања спроведени во ова област покажуваат дека:

- вработените посакуваат сопственикот или менаџерот на малото претпријатие почесто да комуницира со нив;
- вработените посакуваат да бидат пофалени за напорот кој го вложуваат во работењето и резултатите кои ги остваруваат; и
- вработените посакуваат да разговараат и заеднички со сопственикот да ги решават проблемите во работењето.

Повратната информација (feedback) овозможува сите вработени да бидат информирани за резултатите од сопственото работење. Повратната информација (feedback-от) е организирана, насочена информација која еден вработен ја пренесува на друг за тоа како е доживеано одредено однесување и што всушност претставуваат јаки а што слаби страни на тоа однесување. Редовните и квалитетни повратни информации за вработените се од голема важност за негување на меѓусебните односи на соработка и почитување.¹⁶ Доколку вработените се запознаени со сопствените резултати преку повратна информација тие се многу мотивирани да остваруваат уште подобри резултати. Повратните информации го покажуваат остварувањето на целите во работењето и тие го поттикнуваат вработениот за натпревар со самиот себе и другите вработени во претпријатието заради остварување на подобри резултати. Преку повратната информација самите вработени отворено и јасно ги покажуваат индивидуалните резултати од работењето пред сите вработени во претпријатието. Повратните информации од извршената работа треба да бидат јасни и конкретни информации за резултатите од извршените работни активности и истите го покажуваат степенот на остварување на целите на претпријатието од една страна и задоволување на потребите на вработените од друга страна. Кажано со други зборови задоволувањето на потребите на вработените го покажува степенот на задоволство на вработените од работата која ја извршуваат. За да влијае мотивирачки на вработените, повратната информација:

- треба да биде реална, објективна и веродостојна;

- да поттикнува кон подобри извршувања и
- да биде презентирана во вистинско време.

3.4. Работни вредности, атрибути и однесување на човечките ресурси

Во нашето модерно општество кое се карактеризира со висок степен на модернизација и изразени глобализациони процеси, вредностите на вработените се од голема важност за организациската култура на малото претпријатие. Индивидуализацијата е процес со кој индивидуите-поединците стануваат референтна точка во обликувањето на ставовите и вредностите.¹⁷

Процесот на индивидуализација започнува од вработените во малото претпријатие. Вработените претставуваат почетна основа-темел, прво скалило во обликувањето на вредностите и односите меѓу субјектите во претпријатието. Порано, вредностите биле обликувани од традицијата и религијата. Меѓутоа во модерното општество вредностите се објект на индивидуалната автономност и се карактеризираат со исполнување на индивидуалните, лични цели.

Вредности се стандарди или критериуми за избор на цели или активности за остварување на целите кои се релативно стабилни и постојани со текот на времето¹⁸ Доколку вредностите се целосно нестабилни, нема да постои континуитет во развојот на личноста и развојот на општеството ќе биде невозможно. Луѓето не се разликуваат само по тоа кои вредности ги наоѓаат како важни (содржински аспект) туку и во тоа колку се важни тие вредности (од аспект интензитетот). Вредностите се интегрирани во еден систем кој е наречен вредносен систем.

Вредносниот систем претставува систем на рангирање на вредностите на една индивидуа, вработен во однос на нивниот интензитет

и важност. Во работните вредности се содржани посакувањата на вработените во однос на работата која ја извршуваат.

Посакувањата на вработените влијаат на мотивацијата воопшто во едно претпријатие бидејќи ја зголемуваат мотивацијата на вработените во насока на реализирање на повеќе потреби а со тоа и остварување на личните посакувања и индивидуални желби кои ги имаат. Секој вработен во претпријатието посакува да го работи она што го сака односно она што му причинува задоволство. Преку работните вредности се изразуваат основните вредности во работното окружување. Работна вредност се однесува на она што еден вработен го посакува од работата воопшто.¹⁹

Во практиката спроведени се повеќе истражувања за работните вредности. Од голема важност за истражувачите на работните вредности е откривањето на поврзаноста помеѓу вработените во претпријатието, вредностите, приоритетите и другите аспекти од работата како социјалните искуства и улогата која ја имаат вработените. Зголемувањето на бројот на вработените во претпријатието влијае на намалување на вредностите и групната идентификација. Тоа придонесува за намалување на нормираните правила и процедури на однесување на вработените во претпријатието.

Работните вредности како основни вредности се рангирани според нивната важност и претставуваат водечки принципи во оценување на работата, резултатите од работата и изборот помеѓу различни алтернативи на работа. Работните вредности претставуваат механизми за усогласување на позитивните консеквенции или избегнување на негативните во однос на окружувањето.

Повеќе истражувачи се обиделе да создадат модел на работни вредности кој ќе биде поврзан со личните вредности на вработениот. Се разликуваат следните четири типа на работни вредности :

- внатрешни работни вредности
- надворешни работни вредности
- социјални работни вредности и
- вредности на моќ.

Внатрешните работни вредности се содржани во интересната и променлива работа, можноста за напредување во работата и работење самиот за себе.

Надворешните работни вредности се содржани во можноста за добра заработувачка, добри услови за работа и правото на бонуси и награди.

Социјалните работни вредности ја истакнуваат можноста за работа со луѓе и комуникацијата со вработените.

Вредностите на моќ ја искажуваат важноста и одговорноста за одлучување и поседувањето на авторитет за работа со луѓе. На слика 3-1 се прикажани различните типа на работни вредности.

Слика 3-1 Различни видови работни вредности



Извор: Schwartz S. H. and Sagie G.: "Value Consensus and Importance: A Cross-National Study", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Juli 2000, p.468

Работните вредности претставуваат дел од организациската култура заедно со другите компоненти како што се симболите, ритуалите и верувањата. Откривањето и запознавањето на добро дефинирани и стабилни работни вредности во едно претпријатие овозможуваат полесно согледување на односите помеѓу вредностите и другите варијабли, социјално-психолошките варијабли како што се ставовите, верувањата и однесувањата на вработените.

Покрај многубројните истражувања за работните вредности, во меѓувреме се спроведени и истражувања за ставовите заради согледување на задоволство од платата и генерално од работата. Голем број истражувачи го проучувале односот меѓу ставовите и однесувањето. Интересот за проучување на ставовите, произлегува од причинска врска помеѓу ставовите и однесувањето, што значи дека ставовите на вработените во претпријатието се определени, утврдени од она што тој го прави. Сето ова внимание кон ставовите е базирано кон претпоставката дека ставовите на одреден начин влијаат врз однесувањето на вработените како на пример донесувањето на одлука за тоа дали да се остане да се работи во претпријатието и покрај тоа што се работи напорно или пак да се напушти претпријатието.

Ставот е дефиниран како научена predisпозиција да се одговори со позитивно или негативно мислење во однос на еден даден предмет или објект.²⁰ Со други зборови ставовите се верувања или чувства што луѓето ги имаат за специфични одредени идеи, ситуации и луѓе кои влијаат врз нивното однесување. Иако се слични, вредностите и ставовите меѓусебно се разликуваат.

Разликата помеѓу вредностите и ставовите може да биде дополнително разјаснета со објаснување на трите компоненти кои го содржи ставот : когнитивна, афективна и реактивна компонента.

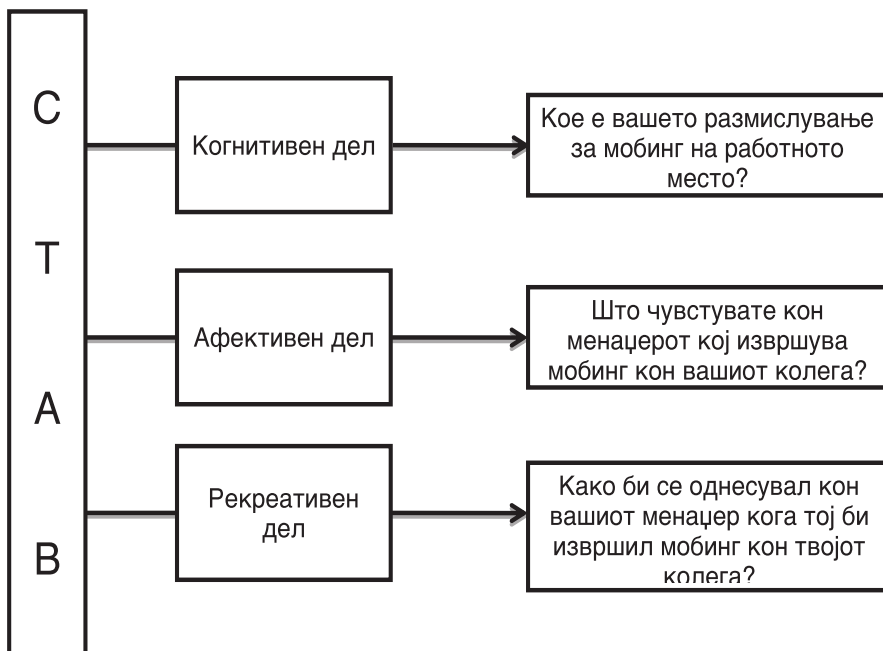
- *Когнитивната компонента* од ставот се однесува на верувањата, мислењата или знаењето кој вработениот го има за одреден објект, ситуација или личност. На пример когнитивниот дел од ставот се

содржи во одговорот од прашањето: Кое е вашето размислување за мобинг на работното место?

- *Афективната компонента* се однесува на чувствата, расположението и емоциите што еден вработен ги има за нешто или некој. На пример во однос на истото прашање, овде би се поставило прашањето со следната содржина: Што чувствувате кон менаџерот кој извршува мобинг кон Вашиот колега?
- *Реактивната компонента* се однесува на тоа како вработениот планира или очекува да реагира кон нешто или некој. Во однос на истото прашање кај реактивната компонента од ставот би се поставиле прашањата со следната содржина: Како би реагирале кон Вашиот менаџер или сопственик на претпријатието кога тој би извршил мобинг кон твојот колега? Ќе го браните ли Вашиот колега?

Графички приказ на трите компоненти на ставот е прикажан на слика 3-2.

Слика 3-2 Компоненти на ставот



Вредностите и ставовите влијаат врз однесувањата на вработените во претпријатието. Комбинирањето помеѓу четирите видови работни вредности (внатрешни, надворешни, социјални и вредности на моќ) и трите компоненти на ставот (когнитивен, афективен и реактивен) придонесува вработените да се адаптираат на организациската култура на претпријатието. Разликите во комбинирањето на вредностите и ставовите придонесува кон создавање на претпријатија со повисока и појака организациска припадност. Организациската припадност го прикажува степенот до кој еден вработен се поврзува со претпријатието во кое работи и е оддаден кон постигнување на организациските цели.²¹ Тоа е важен став и вредност затоа што лојалните вработени континуирано ја искажуваат својата желба за понапорно работење за да се постигнат целите на претпријатието. Самиот факт што вработените во малото претпријатие се посветени кон остварувањето на целите на претпријатието, ја истакнува нивната голема желба за долгорочно останување во претпријатието. Личните карактеристики на еден вработен и задоволството од работата би биле повисоки доколку вредностите на тој вработен се совпаѓаат со вредностите на претпријатието. Работните вредности се основа за менаџерите на малите претпријатија бидејќи тие служат како механизми со кои тие ги водат вработените низ претпријатието. Работните вредности имаат исклучително значење за претпријатијата воопшто бидејќи вработените ја избираат работата во согласност со нивните работни вредности. Менаџерите на малите претпријатија треба да бидат заинтересирани за ставовите на нивните вработени бидејќи ставовите ги предупредуваат за потенцијални проблеми во работењето. Менаџерите се заинтересирани за тоа да работат во претпријатие во кое има задоволни и лојални вработени а сето тоа придонесува за намалување на отпуштањето од работа и поголема присутност на работата, што од друга страна влијае за градење на повисока организациска култура и создавање на имиџ на претпријатие во кое кој се вработува засекогаш тука останува.

ФУСНОТИ

- ¹ Neil T.: " **The Concise Adair on Teambuilding and Motivation**", Thorogood, London, 2004, p. 65
- ² Adair J.: **Understanding motivation** ", Talbort Adair Press, London, p. 87
- ³ Milkovich G. and Bourdreau J. : " **Personnel Human Resource Management**", Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1988, 725
- ⁴ Herera F.: "Demistifying Employee Motivation", **Wiley Periodicals, Inc.**, New York, 2002, p.40
- ⁵ Costa P. T. and McCrae R. R. : " Four Ways five factors are basic", **Personality and Individual Differences**, 1992, Vol.13, 653
- ⁶ Жупанов Ј., : " Мотивација за рад-теорија, модели, проблеми ", **Економика1**, 2004, стр.20-33
- ⁷ Hume D.: " **Motivation and Pay** ", Blackwell, Oxvord, 1995, p. 118
- ⁸ Франческо М. " **Како унапредити менаџмент у предузечу**", Прометеј, Нови Сад, 2003, стр.53
- ⁹ Luthans F., : " **Organizational Behaviour**", McGraw-Hill Companies, Boston, 2005, p.84
- ¹⁰ Гузина М.: " **Кадровска психологија**", Научна книга Белград, Белград, 1980, стр.35
- ¹¹ Latham G. and Locke E. A. : " Building and Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation ", **The American Psychologist**, 2002, p.705
- ¹² Lawler E.: " **The Design of Effective Reward Systems**", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1987, p.255
- ¹³ Schermerhorn J., R., : " **Mangement**", John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005, p.384
- ¹⁴ Casio W.: " **Produktivty, Quality of Work Life**, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1995, p.434
- ¹⁵ Schermerhorn J., R., : " **Mangement**", John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005, p.390
- ¹⁶ Hackman J. R. and Oldham G. R.: " **Work Redising, reading**", AddisonWesley , Boston, 1980, p.82
- ¹⁷ Denny R.: " **Motivirani za uspeh**", MEP Consult, Zagreb, 2000, str.82
- ¹⁸ Fusaro R. : " The Big Comeback", **Harvard Business Review** , January 2002, p.20
- ¹⁹ Hackman J. R. and Oldham G. R.: " **Work Redising, reading**", AddisonWesley , Boston, 1980, p. 85
- ²⁰ Марушиќ С. : " **Управљање људских потенцијала** ", Економски институт Загреб, Загреб, 1994, стр.81
- ²¹ Pureta T.: " Zasto se mora davati povratna informacija", **Poslovni dnevnik**, Zagreb, april 2009, str.28

*Улога на
претприемачот
во
мотивирањето
на вработените*



*ДОБРИОТ ПРЕТПРИЕМАЧ НЕ ОСТАВА ЗА УТРЕ ОНА ШТО НЕГОВИТЕ
ВРАБОТЕНИ МОЖАТ ДА НАПРАВАТ ДЕНЕС.*

4.1. Претприемачот и поттикнувањето на мотивацијата во малите претпријатија

Поттикнувањето на мотивацијата кај вработените во малите претпријатија е тесно поврзана со менаџментот на претпријатијата. Претприемачите можат на мотивацијата да дејствуваат на различни начини. Тие може да го зголемат или намалат степенот на мотивација со што директно влијаат на целокупното работење на претпријатието. Од друга страна пак, во праксата спроведени се голем број истражувања со цел да се открие причината за тоа што ги мотивира пак претприемачите за успешно работење и вложување на напор за поттикнување на останатите вработени. Резултатите од истражувањата покажуваат дека најголем поттик за да се биде добар претприемач е желбата или потребата за спроведување влијание на однесувањето на вработените. Може да се каже дека добар претприемач е оној кој го зема најдоброто од неговите вработени и кој создава позитивни резултати за неговото претпријатие.

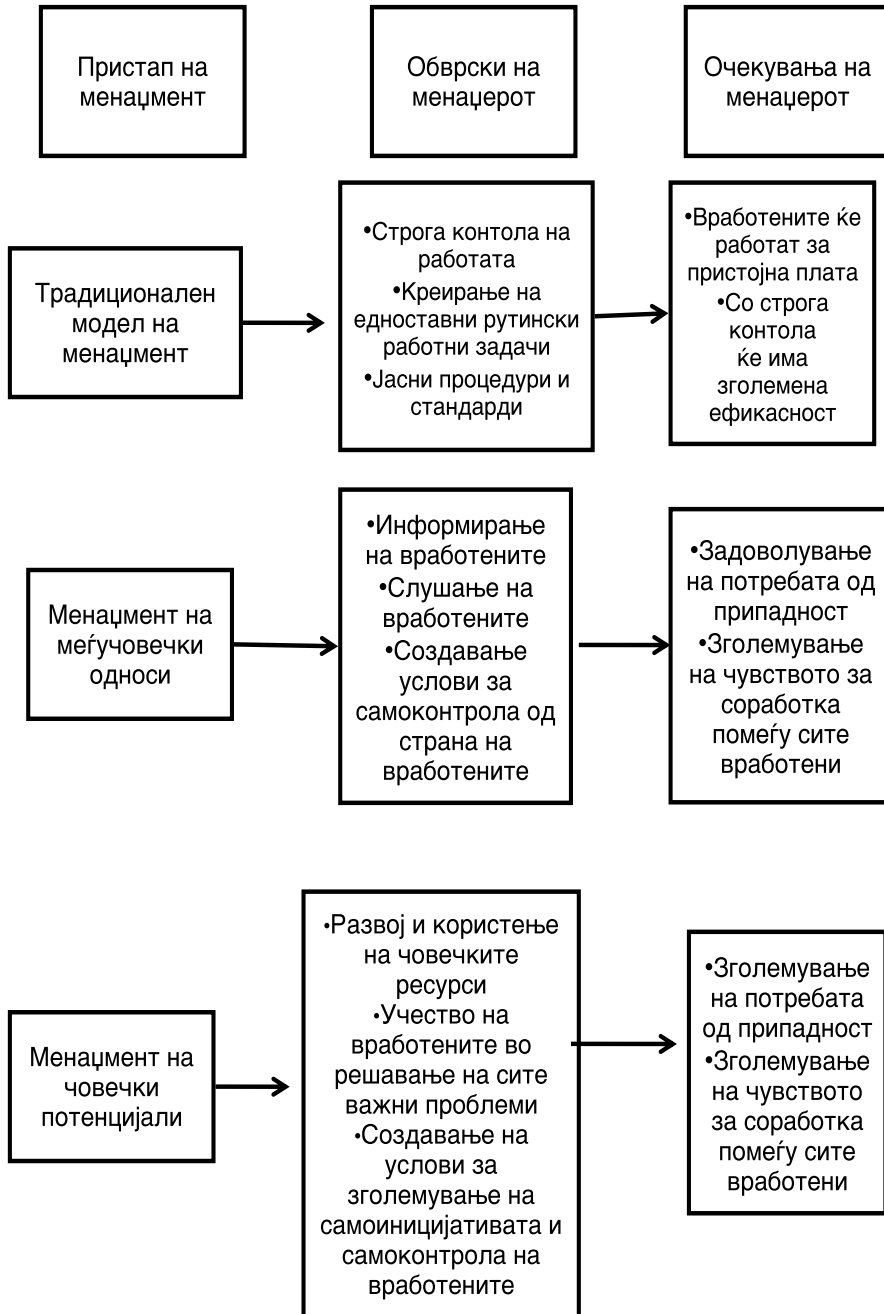
Како што е познато менаџментот како наука за раководење и управување со претпријатијата поминува низ различен развоен период. Секоја фаза од развојот на менаџментот може да се каже дека претставува фаза во развојот на процесот на мотивацијата. Во економската литература се среќаваат следниве три модели и пристапи на менаџментот кон мотивацијата:

- традиционален менаџмент модел и пристап кон мотивацијата;
- менаџмент модел на меѓучовечки односи и пристап кон мотивација и
- менаџмент модел на човечки потенцијали и пристап кон мотивацијата.¹

Секој од наведените менаџмент модели се карактеризира со индивидуален пристап на менаџерот, соодветно однесување, конкретни обврски и задачи на менаџерите за мотивирање на вработените и очекувањата на менаџерите.

Карактеристиките на различните видови менаџмент модели и пристапи кон мотивацијата се прикажани на слика 4-1.

Слика 4-1 Карактеристики на менаџмент моделите за мотивација



Претприемачите на малите претпријатија имаат одговорност пред самите себе да ја поттикнуваат мотивацијата кај своите вработените. Мотивирањето на вработените е обврска и задача на претприемачите која се остварува на повеќе начини:

- осмислување и доделување на работни задачи-распоред на работата;
- создавање на соодветни услови за извршување на работата и
- поттикнување на вработените за високи остварувања во извршувањето на работните активности;²

Претприемачите ја креираат работата во претпријатието и им делегираат одговорност за извршување на своите вработени. Успехот на претприемачот во мотивирањето на вработените е содржан во можноста која ја има за обликување и доделување на јасни и прецизни работни задачи на вработените. Вработените секогаш посакуваат работа која се состои од конкретни и прецизни работни активности.³ Висок степен на мотивација ќе поттикнат оние претприемачи кои создаваат работни задачи кои ги поттикнуваат вработените кон повисоки остварувања, самонасочување и контролирање на сопствените остварувања во споредба со претприемачите кои доделуваат едноставни и рутински работни задачи.

Претприемачот дејствува на мотивацијата на вработените преку обезбедување на објективни услови за извршување на работата. Обезбедувањето на соодветни услови за извршување на работата ги мотивира вработените за остварување на подобри резултати. Тоа подразбира грижа и обврска на претприемачот за обезбедување на:

- добри услови за работа за своите вработени;
- соодветни средства и опрема за работа и
- добри физички услови за работа - чиста работна средина (проветреност, оптимална температура, осветленост и сл.).

Истражувањата покажуваат дека вработените повеќе се поттикнуваат да работат доколку нивните претприемачи имаат обезбедено климатизирани работни простори за разлика од вработените кои работат во неклиматизирани простории. Исто така истражувањата покажуваат дека

вработените кои работат со современа опрема за работа имаат поголема продуктивност за разлика од вработените кои работат со стандардизирани средства за работа и истите не можат да ја постигнат продуктивноста на вработените кои работат во современи средства за работа. Зголемената продуктивност во работата придонесува за зголемување на задоволство од работата која ја извршуваат вработените. Зголеменото задоволство од работата која ја извршува вработениот влијае на тоа да работното место стане посакувано место за вработениот. Поради тоа вработениот остварува висока продуктивност.

Секојдневното однесување на претприемачот во претпријатието влијае во создавањето на став и вреднување на вработените на страна на претприемачот за тоа колку:

- тој ги цени како луѓе своите вработени;
- ја цени нивната работа;
- е заинтересиран за професионален раст и развој на вработените;
- овозможува услови за збогатување на знаењето и способностите на вработените и
- ги согледува индивидуалните резултати од работењето и гради политика на меѓусебно почитување.

Често пати однесувањето на претприемачот со вработените содржи несвесни однесувања кои се изразени низ одредени активности без при тоа да се води грижа за мотивирањето на вработените. Така на пример, претприемачот би погрешил доколку во однос на потребите на вработените формира стереотипи според кои ќе ги проценува нивните мотиви. Претприемачот треба да умее да ги администрира повратните информации за да може да претставува водич кој ќе ги подучува и мотивира вработените во насока на позитивни промени.⁴ Тоа подразбира претприемачот да ги информира своите вработени со квалитетни и навремени информации за сопствените резултати. Доколку вработените се запознаени со сопствените резултати преку повратна информација тие се мотивирани да работат уште повеќе за да остварат подобри резултати. Во оваа насока е размислувањето дека е потребно претприемачот да биде

фокусиран кон ефективните повратни информации и наградувањето на вработените како важен дел кој влијание на зајакнување на ефикасноста на вработените. Задачите на претприемачот за поттикнување на мотивацијата кај вработените се состои во креирање на:

- поттикнувачки цели;
- поттикнувачки работни активности;
- стандарди за извршување на работните активности и
- критериуми и мерила за оценување на вработените.

4.2. Улогата на претприемачот во процесот на мотивирање на вработените во малите претпријатија

Влијанието кое го има претприемачот во поттикнувањето на мотивацијата кај вработените во малите претпријатија најдобро се согледува со запознавање на карактеристиките на стилот на менаџментот, обврските и задачите на претприемачот во мотивирањето на вработените и однесувањето на претприемачот. Улогата што ја има претприемачот во мотивирањето на своите вработени е во зависност од односот и самиот пристап на менаџерот кон вработените. Претприемачот треба да ги познава карактеристиките на сопствените вработени и истовремено треба да знае дека потребите и мотивите на вработените се променливи односно се менуваат во зависност од условите. Претприемачот треба да поседува знаење и умевање да ги препознава карактеристиките на вработените и начинот на нивното однесување. Тој исто така треба да знае дека вработените го канализираат своето однесување во зависност од индивидуалните, лични мотиви и способности како и од природата на самата работа што ја извршуваат. Стилот на менаџмент кој го применува претприемачот во секојдневното работење има големо влијание на сите сегменти од работење на претпријатието. Стилот на менаџментот непосредно дејствува на мотивацијата на вработените. Различните видови стилови на

менаџментот се поврзани со примената и развојот на мотивацијата. Во економската литература која ја обработува проблематиката на мотивацијата се разликуваат:

- *демократскиот стил на менаџмент и*
- *автократскиот стил на менаџмент.*

Демократскиот стил на менаџмент подразбира примена на различни облици на наградување на вработените а во зависност од индивидуалните способности и знаења, учеството на вработените во одлучувањето, комуникацијата во претпријатието, повратното информирање на вработените, делегирање на одговорност во извршувањето на работата, тимската работа и сл. Демократски насочениот претприемач бара постојано збогатување на работата, знаењата и способностите на своите вработени. Претприемачите кои применуваат демократски стил на менаџмент веруваат во тоа дека нивната, индивидуална успешност како претприемач, менаџер е силно поврзана и зависи од успешноста на своите вработени. Поради тоа главна цел на овој вид претприемачи е развој и засилување на работните потенцијали на вработените во сопственото претпријатие. Збогатувањето на работата и развој на знаењата и способностите на своите вработени е основна определба на демократски ориентираните претприемачи.

Автократскиот стил на менаџмент за разлика од демократски ориентираниот претприемач кој применува широк спектар облици на наградување на вработените, во своето работење користи механизми на казнување-наградување.

Поврзаноста на претприемачот со мотивацијата во едно мало претпријатие и нивното меѓусебено влијание не може да се објасни целосно, доколку не биде објаснето однесувањето на претприемачот односно карактеристиките на претприемачот како личност. Карактеристиките на личноста на претприемачот го детерминираат неговото однесување воопшто, во претпријатието, кон работата и вработените.⁵ Карактеристиките на личноста на претприемачот има пресудно влијание за мотивирање на вработените. Секој претприемач

влијае на остварувањето на резултатите од работењето но ефектот од неговото однесување кон вработените е различен. Некои вработени се многу мотивирани од однесувањето на претприемачот а некои воопшто не. Некои претприемачи имаат висок степен на комуникација со вработените, ги информираат вработените за сите аспекти од работењето, за остварените резултати и грешките во работата. Друг вид на претприемачи имаат високи критериуми за вработените, слаба комуникација и многу големи барања од вработените.

Заради остварување на посакуваните цели, претприемачот треба да ги мотивира вработените квалитетно да ги извршуваат работните активности со примена на соодветни начини и модели на наградување на вработените и фер и правичен третман на сите вработени. Претприемачот ќе обезбеди правичен третман на своите вработени преку обезбедување на објективни услови за работа за сите вработени, обезбедување на соодветни средства за работа, воведување на стандарди и критериуми за пресметување на плата и награда за остварените резултати, механизми за строга контрола и отстранување на сите ограничувања и пречки.

4.2.1. Карактеристики на личноста на претприемачот

Однесувањето на претприемачот во претпријатието го определува менаџмент моделот за мотивирање на вработените а со тоа задачите и одговорноста на претприемачот во процесот на мотивирање на вработените.⁶

Однесувањето на претприемачот во претпријатието е условено од карактеристиките на претприемачот односно од личноста на претприемачот. Карактеристиките на личноста на претприемачот односно однесувањето на претприемачот го одредува видот на активностите кои ќе се извршуваат во едно претпријатие. Личноста на претприемачот може да биде претставена преку следните карактеристики: добродушност, совесност, отвореност за искуство, ектровертност и негативна

афективност. Во продолжение ќе бидат објаснети наведените карактеристики на личноста на претприемачот.

Добродушноста претставува однесување на претприемачот во кое претприемачот ги усогласува сопствените мислења со мислењата на вработените од аспект на работата. Претприемач кој во себе ја носи оваа карактеристика придонесува за создавање на хармонично претпријатие кое се карактеризира со хармонична организациска култура која долгорочно гледано ги мотивира вработените. Добродушен претприемач потребо е да имаат оние претпријатија чија што природа на работата бара негување на долготрајни врски и пријателства со деловните партнери.

Совесноста како карактеристика подразбира однесување на претприемачот кое придонесува за висок степен на организираност на извршувањето и самоконтрола на работата. Совесниот претприемач е упорен и прецизен. Од вработените бара извршување на јасни и конкретни работни задачи. Кога вработените се запознаени со она што се очекува од нив, тие се мотивирани тоа да го постигнат. Совесниот претприемач претставува пример за вработените и окружувањето.

Отвореноста за искуство како карактеристика на претприемачот го покажува неговото оригинално однесување. Оваа карактеристика му помага на претприемачот да ги согледа и практикува промените во окружувањето воопшто, да примени промени во работењето и однесувањето кон вработените во претпријатието. Претприемачот кој е отворен за соработка има изразена флексибилност во работата и истиот е подготвен за преземање на ризик во работењето.

Ектровертноста во однесувањето на претприемачот ги покажува позитивните доживувања за вработените преку изразување на емоции и расположенија. Вработените посакуваат да бидат јавно пофалени кога успешно ги завршуваат доделените работни задачи. Претприемачот ги мотивира вработените кога умее јавно да го пофали својот вработен кога тој пред завршување на работното време ги извршил планираните работни задачи. При тоа претприемачот емотивно, несебично го изразува личното задоволство од постигнувањето на одреден вработен пред останатите вработени што од друга страна влијае на сите вработени да

бидат мотивирани за лично остварување на постигнувањата на својот колега но и повеќе од тоа.

Негативната афективност покажува однесување насочено кон негативно доживување на сите настани и случувања околу себе. Честопати претприемачот не е задоволен од она што го постигнува вработениот, секојдневно го критикува во негативна насока и тешко соработува со истиот. Претприемач со изразен висок степен на негативна афективност, секогаш со негативност ги презентира постигнувањата на вработените. Од голема важност за сопственикот на претпријатието е да има претприемач кој не ја поседува оваа карактеристика или пак ја има малку.⁷

4.3. Видови мотиватори кои ги применува претприемачот во процесот на мотивација

Задоволството од работата и мотивацијата на вработените претставуваат основен предизвик за менаџерите на современите претпријатијата. Извршувањето на функцијата мотивирање во претпријатието ќе биде подобрена преку следење на повратните информации за резултатите од работењето. Самите работни задачи претставуваат извор на објективни повратни информации.⁸ Заедничка цел на сите модели и системи на мерење на задоволство од работата и мотивацијата на вработените е настојувањето да се развие чувство кај секој вработен дека сите вработени имаат заедничка судбина односно сите заедно ја споделуваат судбината на претпријатието. Цел на сопственикот, претприемач на малото претпријатие е да ги применува оние материјални и нематеријални поттикнувачи-мотиватори кои ќе ги ослободат создавачките потенцијали кај вработените.⁹

Мотиваторите ги поттикнуваат вработените на определени дејства. Вработените сакаат да ги извршат најдобрите работи за да можат да останат долго време да работат во претпријатието. За да бидат

мотивирани да останат долго време да работат во претпријатието, потребно е претприемачот да им обезбеди одредени услови. Можеби повеќе важно за вработените е креирање на работно место или примена на одредени мотиватори преку кои вработените би се почувствувале почитувани и мотивирани.

Заради согледување на релативната важност на одделните мотиватори за вработените, спроведено е практично истражување. Во истражувањето се вклучени десет мотиватори кои ги опфаќаат *егзистенцијалните мотиви* (висината на платата, правото на социјално осигурување и правото на пензија), *социјалните мотиви* (комуникацијата помеѓу вработените, соработката помеѓу вработените на работа и сл) и *его мотивите* (можност за напредување во работата, квалитетот на работата, можност за квалитетна работа и сл.). Основна цел на ова истражување е да се утврди кои мотиватори имаат најголемо влијание кај вработените односно како вработените од претпријатијата ја согледуваат важноста од она што го добиваат од претпријатието, што е тоа што ги прави задоволни и колку се задоволни, како и што е тоа што е поважно од она што го добиваат а што е помалку важно. Конкретните повратни информации за резултатите од работењето значително придонесуваат за подобрување на функцијата мотивирање во претпријатието. Истражувањето за согледување на релативната важност на погоренаведените мотиватори вклучува 300 вработени. До сите нив беше доставен анкетен лист во кој беа наведени следните мотиватори:

1. Плата според работата - усогласеност на висината на платата со работата која ја извршува вработениот;
2. Висина на платата - износ на сопствената плата во однос со вложениот труд и трошоците на живот;
3. Пензија и сигурност - плаќање на придонеси за пензиско осигурување и стекнување на право на пензија со исполнување на одредена возраст;
4. Здравствено осигурување - плаќање на придонеси за здравствено осигурување и стекнување право на лекување во државните и приватните здравствени институции;

5. Вложување помалку труд - можност да се работи без напор;
6. Соработка со вработените на работа - добри меѓучовечки односи;
7. Соработка со менаџерот - добри меѓучовечки односи со менаџерот;
8. Можност за интересна работа - извршување на интересни работи;
9. Можност за напредување - подготвување за подобра работа преку извршување на сегашната работа;
10. Добри физички услови за работа - температура, проветрување и хигиенски услови .

Еден дел од практичното истражување се однесува на важноста на мотиваторите, друг дел на задоволството од застапеноста на мотиваторот а трет дел на подредување по важност на одредени мотиватори.

Од резултатите добиени од истражувањето, за испитаните вработени најголема важност има мотиваторот плата според работата за кој се изјасниле 188 вработени или 62 % од испитаните вработени. Второрангираните резултати од истражувањето кои следуваат по најбројните одговори е мотиваторот висина на платата за кој се изјасниле 38 вработени или 13% од испитаните вработени. За мотиваторот пензија и сигурност за старост се изјасниле 34 вработени или 11 % од испитаните вработени а за мотиваторот добри услови за работа се изјасниле 23 вработени или 8% од испитаните вработени. За мотиваторите социјално осигурување, соработка со вработените, соработка со претприемачот, можност за квалитетна работа, можност за интересна работа и можност за унапредување се изјаснија 17 вработени или само 6% од испитаните вработени. За испитаните вработени најмала важност има мотиваторот вложување помалку труд за кој никој не се изјаснил.

Според резултатите добиени од истражувањето може да се констатира следното:

- најголема важност за вработените имаат егзистенцијалните и материјалните мотиватори;
- социјалните и его мотиватори заостануваат по важност зад егзистенцијалните мотиватори;

- одделните видови мотиватори имаат различна важност за секој вработен и
- не постои универзален мотиватор кој поеднакво би влијаел кај секој вработен;

Според добиените резултати од спроведените истражувања може да се заклучи дека испитаните вработени сметаат дека најважните мотиватори не се застапени во процесот на мотивирање на ниво на претпријатието и истите упатуваат на заклучок дека застапеноста на одделните мотиватори многу се разликува од структурата на нивната важност за вработените. Тоа може да се интерпретира на логичен начин дека основен извор за незадоволство на вработените во претпријатијата вклучени во истражувањето претстваува неадекватната плата (ниска плата) а причина за степенот на задоволство кој го поседуваат се социјалните мотиватори. Според резултатите може да се претпостави дека со зголемување на платата како и подобрување на условите за работа се кријат резервите за дополнително мотивирање на вработените. Како заклучок од добиените резултати може да биде препораката до сопственикот, претприемач за зголемување на платата на вработените и обезбедување на добри адекватни услови за работа заради зголемување на мотивираноста кај вработените.

Мотивацијата ја поттикнува индивидуата кон одредено однесување. Преку мотивацијата вработените се стимулираат за квалитетно извршување на работата и постигнување на организациска успешност на претпријатието. Претприемачите потребно е да ја освојат довербата на своите вработени. Работа на претприемачите е да ги поттикнат вработените на одредено однесување и да ги откријат мотиваторите кои најмногу придонесуваат за постигнување на високи резултати. Претприемачите треба да им обезбедат услови на своите вработени за отворена и искрена комуникација.¹⁰ Откривањето на начинот на кој менаџерот ги мотивира своите вработени е предмет на многубројни истражувања. Вработените ќе му веруваат на оној претприемач и тој ќе претставува мотиватор за нив доколку тој се однесува добро со нив во

текот на извршување на работните активности. Доколку претприемачот ги дели истите вредности со вработените со текот на времето ќе се развие голема доверба помеѓу нив. Претприемачот за да ги мотивира вработените потребно е да поседува вештини со кои успешно ќе ги води своите вработени.¹¹

Големите разлики помеѓу важноста на одделните мотиватори за вработените и степенот за застапеност на одделните мотиватори во претпријатието ги поттикнува сопствениците на малите претпријатија да размислуваат за можните начини за подобрување на мотивацијата бидејќи мотивацијата е важна не само од аспект на задоволување на потребите туку и од аспект на намалување на степенот на незадоволство од работата.

За да се согледа реалната состојба за тоа дали и колку претприемачите ги мотивираат вработените во Република Македонија, спроведено е истражување во кое се анкетирани 300 вработени од 50 мали претпријатија. Ова истражување спроведено е со цел да им помогне на претприемачите во согледување на мотивациската структура на нивните вработени за да можат да изградат ефикасен систем на мотивација односно да можат да ги изберат вистински мотиватори. Од спроведеното истражување добиени се следните одговори:

- 27 вработени или 9% од анкетираниите одговорија дека нивниот претприемач-сопственик влијае на мотивацијата кај нив;
- 24 вработени или 8 % од анкетираниите одговорија дека нивниот претприемач-сопственик многу влијае на мотивацијата кај нив;
- 48 вработени или 16 % од анкетираниите одговорија дека нивниот менаџер-сопственик понекогаш влијае на мотивацијата кај нив;
- 93 вработени или 31% од анкетираниите се изјаснија дека малку се мотивирани од претприемачот и
- 108 вработени или 36% од анкетираниите одговорија дека нивниот претприемач-сопственик воопшто не влијае на мотивацијата кај нив;

Добиените резултати од спроведеното истражување се прикажани во табела 4-1.

Табела 4-1 Резултати од спроведено истражување					
Дали менаџерот-сопственик Ве мотивира во работата што ја извршувате?					
	Ги мотивира	Многу ги мотивира	Понекогаш Ги мотивира	Малку се мотивирани	Воопшто не се мотивирани
Број на одговори	27	24	48	93	108

Добиените резултати од истражувањето укажуваат на тоа дека е потребен поголем ангажман од страна на претприемачите за освојување на довербата на своите вработени. Со своите активности тие треба да ги поттикнат чувствата кај своите вработени за меѓусебно почитување и самореализација. Вработените ќе му веруваат на оној претприемач и тој ќе претставува мотиватор за нив доколку:

- тој се однесува на добар начин со нив;
- им помага во секојдневното извршување на работните активности и
- применува високи критериуми во наградувањето на вработените односно ја зголемува платата на вработените во согласност со остварувањата.

4.4. Примена на мотивацијата кај малите претпријатија

Мотивацијата на вработените е поврзана со управувањето на малите претпријатија. Мотивацискиот поттик кај вработените потекнува надвор од индивидуата а наградите за добро работење потекнуваат од самиот организациски систем на претпријатието.¹² Успешното работење на секое претпријатие зависи од пронаоѓање на оптималната комбинација

на материјалните и нематеријалните мотиватори преку кои ќе се спроведе процесот на мотивација на вработените. Обезбедувањето на солидно ниво на заработувачка-плата не е единствен услов за обезбедување на квалитетна структура на вработени во едно претпријатие. Добрата заработувачка е само потребен услов но не и доволен. Практичната примената на определен вид нематеријални или материјални мотиватори во едно претпријатие зависи од следните фактори:

- дејноста во која работи претпријатието;
- природата на работата;
- конкуренцијата на пазарот на работна сила; и
- структурата на вработените.

За согледување на суштината од примената на мотивацијата во малите претпријатија, најпрво е потребно секој сопственик, претприемач да се запознае самиот себе си како поединец, единка без разлика на тоа во која категорија на личност тој припаѓа.¹³ Затоа е потребно не само поседување на знаење туку и поседување на одредени вештини. За да може претприемачот да ја применува мотивацијата во претпријатието односно да може да ги мотивира другите, неопходно е да биде во состојба да се мотивира самиот себе, а потоа да ги мотивира вработените во своето претпријатие. Како што е кажано, најголема грешка која претприемачот може да ја направи е да претпостави дека сите луѓе сакаат исто. При тоа треба да се има во предвид дека основа на мотивацијата е задоволството на вработените. Задоволството на вработените е неопходен услов за постигнување на успех како на личен план така и на професионален план односно од примената на мотивација зависи успехот во секоја област од работењето.

Преку примената на мотивацијата во едно претпријатие треба да се одговори на следното прашањето: Како да се мотивираат вработените за да бидат задоволни од работата која ја извршуваат?

Формулата за успех во работата е содржана во одговорот на ова прашање односно зависи од познавањето и примена во работењето на она што ги мотивира вработените. Често пати претпријатијата го маргинализираат значењето на вработените. Основна преокупација за

сопствениците, претприемачите е добрата заработувачка и остварувањето на поголем профит. Исто така претприемачите се заинтересирани за брз обрт на капиталот, збогатување на техничките можности и компјутерската технологија. Во целиот тој процес, вработените кои ја извршуваат работата во претпријатието речиси се маргинизирани и се претворени во статистички броеви или се сметаат како променлива големина. За разлика од овој вид претприемачи, постојат претприемачи кои ги негуваат мотивациските вредности преку иновирање на план на наградување на вработените.¹⁴

Во практиката, честопати се случува вработените да бидат целосно демотивирани и омаловажени. Како резултат на тоа, тие започнуваат да се однесуваат на истиот начин на кој се постапува со нив. Во такви ситуации, тие ги работат сопствените работни задачи строго постапувајќи по стандардите и го почитуваат времето за работа со минимално ангажирање на својот капацитет. Вработените не ги вложуваат своите креативни и интелектуални способности. Погоре кажаното покажува дека во нашите претпријатија претприемачите не практикуваат примена на мотивацијата во своето работење што од друга страна придонесува за напуштање на емотивната поврзаност на вработените со претпријатието односно вработените не се лојални на претпријатието во кое работат. Во таква ситуација, вработените стануваат цел на било кој друг претприемач во окружувањето кој би им понудил барем задоволување на еден мотив со што тие би се почувствувале луѓе а не само број.

Преку мотивацијата, претприемачите можат да го видат начинот на кој вработените го доживуваат претпријатието. Ако вработените чувствуваат дека претприемачот лошо и несоодветно се однесува со нив, тоа ќе се почувствува на работата при што во претпријатието ќе се развие чувство на внатрешна напнатост што од друга страна ќе резултира со зголемување на отсуството од работа или напуштање на претпријатието.

Примената на мотивацијата во малите претпријатија овозможува спроведување на детална анализа и прецизно утврдување на факторите кои ги мотивираат вработените а преку креативни решенија се открива единствениот мотив кој влијае на секој вработен односно оној мотив кој

влијае на тимската работа во претпријатието. Примената на мотивацијата во претпријатијата овозможува вработените да бидат мотивирани на соодветен начин за да бидат во состојба активно и енергично да ги остваруваат поставените цели односно да имаат лојален однос кон претпријатието.

За да ги мотивира своите вработени, претприемачот може да применува :

- надворешни или
- внатрешни награди.

Надворешните награди се обезбедени од некој друг а внатрешните награди се појавуваат во текот на ефикасната работа. Внатрешните награди поттекнуваат од чувството за компетентност, личен развој и само-контрола на вработените кои имаат искуство во работата која ја извршуваат.¹⁵ Бидејќи е познато дека од примената на мотивацијата во едно претпријатие зависи клучот на успех , се поставува прашањето:

Кога е познат клучот за успех на претпријатието, зошто процесот на практичната примена на мотивацијата тешко се реализира?

Одговорот на поставеното прашање е едноставен : затоа што не постои единствено решение. Секој вработен е личност за себе, секое претпријатие има специфична организациска структура и култура, традиција и работи во различно окружување.

Современата структура на мало претпријатие која се среќава во нашето окружување се карактеризира со тип на сопственик или претприемач кој :¹⁶

- добро изгледа а недостатокот од знаење го компензира со арогантно однесување;
- верува дека со неговото работење во претпријатието се создава нова епоха во развојот на малите претпријатија;
- задолжително воведува незначајни промени во работата кои немаат никаква важност за работењето;
- воведува прекувремена работа за која вообичаено не ги плаќа вработените;

- ги пронаоѓа најмалите, не важни грешки во работата за кои применува систем на казни заради демонстрирање на моќ и
- не ги пофалува вработените кои непрекорно ја извршуваат работата и не ги наградува со зголемување на платата.

Основна цел за транзициските претприемачи е лично за себе да обезбедат што поголем профит, луксузен автомобил, голема и луксузна куќа. Ваквиот начин на однесување придонесува во окружувањето тие да создадат лажен имиџ на успешен стопанственик, претприемач кој од мало претпријатие посакува да направи големо но при тоа заборава да ги види потребите и желбите на своите вработени.

Се почесто се случува сопствениците наместо да ја применуваат мотивација да практикуваат примена на мобинг во работењето. Мал е бројот на сопственици на мали претпријатија кои може да се пофалат со позитивна работна атмосфера исполнета со позитивната енергија, ентузијазам и општо задоволство на сите вработени. Општото задоволство кај вработените ја искажува нивната искрена желба за остварување на целите на претпријатието кои вработените ги чувствуваат како свои лични цели. Вработените се исполнети со чувство на гордост бидејќи работат во такво претпријатие и тие посакуваат да останат во претпријатието и во истото да се вработат и нивните деца.

Дали едно претпријатие успешно ја применува мотивацијата може да се согледа преку мерењето на задоволството на вработените кое од друга страна секогаш треба да биде следено со мерење на мотивацијата на вработените. Заради тоа спроведено е истражување во 50 мали претпријатија. За жал, од добиените резултати може да се констатира дека високи 74% или 37 сопственици воопшто не ги прашуваат вработените за нивното задоволство од работата односно немаат изградено механизми за мерење на задоволството а само 26% или 13 сопственици ги прашуваат вработените за нивното задоволство од работата .

Добиените резултати покажуваат дека во голем број мали претпријатија не постои континуиран систем на мерење на задоволството

од работата и мотивацијата на вработените што е редовна пракса или пак обврска за претпријатијата од развиените земји. Во ситуација во која недостасуваат показатели за тоа колку се задоволни и мотивирани вработените во малите претпријатија, клучна улога имаат претприемачите или пак сопствениците на малите претпријатија. Претприемачите се движечка сила бидејќи се смета дека имаат изградени јасни ставови и морални принципи за вработените.¹⁷ Затоа е потребно секој претприемач да има висок степен на симпатија со сите вработени во претпријатието и да ги прифаќа разликите кај секој вработен во претпријатието. Како што диригентот точно знае кој, како пее во оркестарот и јасно ја слуша грешката така и сопственикот, претприемач треба да знае што, како и колку може да очекува од секој вработен во претпријатието. Претприемачот треба да биде способен да ги усогласи поединечните активности на вработените во една компактна целина. Без добра комуникација со вработените, порано или подоцна претпријатието е осудено на пропаѓање а сопственикот е тој што ја сече гранката на која што седи.¹⁸ Вработените се темел, основа врз која секое сериозно претпријатие ја гради својата стабилност и иднина. Во нашите претпријатија се уште повеќе е застапено правилото на критикување на вработените за разлика од претпријатијата во развиените земји кај кои е изразено правилото на пофалба на вработените. Непишано правило е дека за сметка на секоја искажана критика упатена на вработениот потребно е најмалку четири пати да се пофали.¹⁹ Во претпријатијата во кои доминира механизмот на критика на вработените а отсутнуваат механизмите на пофалба на вработените потребно е веднаш претприемачите да ги променат работите во насока на истакнување на важноста на вработените за успешно работење на претпријатието. Претприемачите треба да воведат промени во однос на примената на мотивацијата во своето претпријатие преку поддржување и воведување на повеќе критериуми и принципи во работењето:

- почитување на вработените, самата работа и она што го имаат сработено вработените;

- согледување на реалните потреби на своите вработени бидејќи квалитетот на работното место претставува клучен фактор во мотивирањето на вработените;
- насочување на активностите на претпријатието во насока на остварување на потребите на вработените;
- препознавање на желбите на вработените, без разлика дали претпријатието е во состојба да ги исполни истите;
- примена на признанијата, унапредување и доделување на поголеми одговорности;
- можност за остварување на високи резултати преку воведување на широк спектар на мотиватори, не само материјалните награди, кои се голем мотив но не и единствен;
- практикување вработените да учествуваат во поставување на целите на претпријатието бидејќи некои од вработените поставените цели на претпријатието ги доживуваат како свои, лични цели а не наметнати;
- внесување на креативни, разновидни, динамични, одговорни и предизвикувачки работни активности;
- поттикнување на вработените на отворена дискусија за она што треба да го сработат а не како треба да ја извршат работата;
- можност за вработените сами да го изберат начинот на кој ќе ја извршат работата со определување на јасни и конкретни насоки во работењето;
- градење имиџ на претприемач, менаџер кој со своето однесување ќе ги поттикнува вработените и ќе создаде хармонични односи со сите вработени и
- креирање оптимистичка атмосфера во претпријатието и позитивна комуникација;

Примената на наведените принципи во работењето ќе им помогнат на претприемачите да започнат практично да ја применуваат мотивацијата во секојдневното работење бидејќи добро мотивирани вработени претставуваат најважниот ресурс во едно претпријатие.

ФУСНОТИ

- ¹ Porter W.: “ Organizational Commitment Questionnaire”, **Academic Press**, New York, 1981, p.17
- ² Farren Young : “ **Managing in the Age of Change**”, IRVIN, Boston, 1995, p.236
- ³ Marc Buelens, Herman Van Den Broeck, Karlien Van derheyden, Robert Kreitner & Angelo Kinicki :“ **Organisational Behaviour** “, 3rd Edition, The McGraw-Hill Companies, New York, 2003, p.206
- ⁴ Carrel M. Elbert : “**Global strategies for Managing a Diverse Work Forces**”, 5th Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1995, p.212
- ⁵ Hackman J. Oldman : “**Work Redesign**”, Addison-Wesley, NewYork, 1980, p.68
- ⁶ Porter W.: “ **Organizational Commitment Questionnaire**”, *Academic Press*, New York, 1981, p.85
- ⁷ Jones G. : “ **Contemporary Management**”, McGraw-Hill Companies, New York, 2003, p. 263
- ⁸ J. S. Goodman : “ **The interactive Effects of task and external feedback on practice performance and Learning**”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, December 1998, p.223
- ⁹ Lawler E. : “ **A Diagnostic Approach in Psihological Dimenzions of Organizational Behavior**”, Macmillan, New York, 1991, p.135
- ¹⁰ Morrison E. W., & Robinson, S. L.: “When employees feel betrayed”, **Academy of Management Reviewe**, No. 22, p. 226
- ¹¹ Heifetz R.: “Leadership without easy answers”, **Belknap Press of Harvard University Press**, 1994,p.78
- ¹² Nelson Bob: “1001 Ways to Reward Employees “, **Workman Publishing**, New York, 1994
- ¹³ Hume D.: “ **Motivation and Pay** “, Blackwell, Oxvord, 1995, p. 112
- ¹⁴ Schuls H.: “ Wall Street Journal “, “ **Hyperion**”, New York, 1999,p.67
- ¹⁵ Lawler E.: “**The Design of Effective Reward Systems**”, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1987, p.255
- ¹⁶ Daft, L., R., : “ **Management**”, The Dryden Press, 1997, p.226
- ¹⁷ Ериќ Дејан: “**Награѓивање менаџера у активностима преструктурирања предузеча**”, Економски факултет Белград, Белград, 1997, стр.134
- ¹⁸ Кавич Богдан “ **Како се успешно погајати** “, Економски центар, Љубљана, 1992,стр.87
- ¹⁹ Harris Michael: “**Human resource management** “, West Publishing company, New York, 1997, p.261

ЛИТЕРАТУРА

1. Abell Mark - European franchising: law and practice in the European Community, London, 1991
2. ACCA Textbook – Strategic business planning and development, Foulks Lynch, Great Britain 2004
3. Адигес И.- Совладување со промените, ДЕТРА Центар, Скопје 1994
4. Adair J - Understanding motivation, Talbort Adair Press, London
5. Aouama Yoko - Small business policy in Japan and the United States: a comparative analysis of objectives and outcomes, Berkeley, 1996
6. Baron Robert A., Scott A. Shane – Entrepreneurship, The Dorsey Press, Georgtown, 2005
7. Bateman Milford – Small Enterprise, Development and the role of business Support centres in the transition economies, Skopje 1999
8. Бланчард Кенет, превод Хаџивасилева-Марковска Верица-Менаџмент за една минута, Економски институт, Скопје, 1991
9. Blumberg M. and C. D. Pringle - The Missing Opportunity in Organizational Research, Academy of Management Review, October, 1982
10. Брајановски Благоја – Управување на акционерско друштво преку одбор на директори, Економија и бизнис, Скопје, 1999
11. Брунско Загорка – Подузетник и подузетништво у економској теорији, Економски центар, Загреб, 1991
12. Burns Paul, Jim Dewhurst - Small business and entrepreneurship, 2nd edition, London, Macmillan, 1996
13. Cimerman Hans-Peter – Голем успех во мало претпријатие: како успешно се раководи едно претпријатие од 1 до 40 соработници, Економско правен советник, Скопје, 1996
14. Costa P. T. and McCrae R. - Four Ways five factors are basic, Personality and Individual Differences, 1992
15. Crane Donald – The management of human resources, 4th edition, Allyn and Bacon, Boston, 1986

16. Глушица Здравко – Франшизинг, Економски институт, Нови Сад, 1991
17. Гузина М. - Кадровска психологија, Научна книга Белград, Белград, 1980
18. Daft. L. R.- Management, The Dryden Press, 1997
19. Denny R. - Motivirani za uspeh, MEP Konsult, Zagreb, 2000
20. Devargas Mario – ISDN planning and networking products: a manager's guide, McGraw-Hill Book company, New York, 1991
21. Dose J. J. - An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization, Journal of Occupational and Organizational Psychology, September 1997
22. Drucker Peter – Иновација и предузентништво-пракса и принципи (превод), Стопански преглед, Белград, 1991
23. Duarte N. T., Goodson R. J. and Klich N. R. - Now do I like thee: Let me appraise the ways, Journal of Organizational Behavior
24. Dubrin Andrew J. – Essentials of management 7th edition, Prentice-Hall, London, 2006
25. Ester P. and Moor De R. - The individualizing Society, Tilburg University Press, Tilburg, 1994
26. Evans R. James – The management and control of quality, West Publishing Company, New York, 1996
27. Ѓорѓијовски Благоја – Менаџмент информациона системи, Економски Факултет, Скопје, 1998
28. Farren Young - Managing in the Age of Change, IRVIN, Boston, 1995
29. Finich J. Byron - Operations management: Competing in a changing Environment, McGraw-Hill Book Company, New York, 1995
30. Firth Michael - Forecasting methods in business and management, Pitman publishing, London, 1977
31. Fishbein M. - Belief, Attitude, Intention and Behavior, Addison-Wesley, 1973
32. Fizein M. and Ajzen I. - Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Addison-Wesley, 1975

33. Ериќ Дејан - Награѓивање менаџера у активностима преструктурирања предузеча. Економски факултет Белград, Белград, 1997
34. Gaedeke Ralph M., Dennis H. Tootelian – Small business Management, Macmillan, 1985
35. Greenberg J. and Baron R. A. - Behavior in Organization, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1997
36. Жупанов Ј. - Мотивација за рад-теорија, модели, проблеми, Економика1, 2004
37. Hackman J. R. and Oldham G. R. - Organizational Behavior and Human Performance, Addison Wesley, August 1976
38. Halman L and Petterson T. - Individualization and Value Frangmentation, Tilburg University Press Tilburg, 1995
39. Harris Michae - Human resource management ,West Publishing company, New York, 1997
40. Heifetz R. - Leadership without easy answers, Belknap Press of Harvard University Press, 1994
41. Herera F. - Demistifying Employee Motivation, Wiley Periodicals, Inc., New York, 2002
42. Herzberg F. - One More Time: How Do You Motivate Employees?, Harvard Busines Review, January 2003
43. Hilpern K. - Put a Little Spirit into Your work, The Guardian, October, 2000
44. Hirschman C. - Putting Forecasting in Focus, HR Magazine 52, No.3, 2007
45. Hisrich Robert – Entrepreneurship, 4th edition, Irvin, McGraw-Hill, Boston 1998
46. Закон за лизинг – Службен весник на РМ бр.4/2002 и 49/2003
47. Закон за трговски друштва – Службен весник на РМ бр. 28/2004 и 115/2006
48. Institutions as a determinant of economic growth: national competitiveness Report for the Republic of Macedonia, Skopje - National entrepreneurship and Competitiveness council-NECC, 2006

49. J. S. Goodman - The interactive Effects of task and external feedback on proactive performance and Learning, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, December, 1998
50. Jacques Elliot – Requisite organization: the CEO's guide to creative structure and leadership, Homewood, Illinois, 1992
51. Jones G. - Contemporary Management, McGraw-Hill Companies, New York, 2003
52. Judge T. A. and Bretz R. D. - Effects of Work Values on Job Choice Decision, *Journal of Applied Psychology*, June 1992
53. Kyrö Paula – The management consulting industry described by using the concept of profession, University of Helsinki, Helsinki, 1995
54. Јовчевски Коста – Бизниси во семејна сопственост – избор на законската структура, Фондација Фридрих Еберт, Скопје, 2003
55. Latham G. and Locke E. A. - Building and Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, *The American Psychologist*, 2002
56. Laudon Kenneth – Essentials of management information system Organization and technology, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995
57. Lawler E.: "The Design of Effective Reward Systems", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1987
58. Lazarus Harold – The progress of management: Process and Behavior in a changing environment, Prentice-Hall, New Jersey 1972
59. Linda F. Edelman, Candida G. Bruch, Tatiana S. Manolova and Patricia G. Greene - Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 2009 Vol. 47, No.1, pp.174-196
60. Longenecker Justin G., Carlos W. Moore, J. William Petty, Leslie E. Palich-Small Business management, International edition, Prentice-Hall, London, 2006
61. Lussier R. - Human relations in Organizations, The McGraw-Hill Companies, Inc, 1993
62. Luthans F. - Organizational Behaviour, McGraw-Hill Companies, Boston, 2005

63. Кавич Богдан - Како се успешно погајати, Економски центар, Љубљана, 1992
64. Конрад Е. - Руковођење и мотивација за рад, Психологија, Белград, 1986
65. Massie Joseph L – Essentials of management, Englewood, New Jersey 1964
66. Martin Elizabeth-Management for the Smaller company, American Management Association, New York, 1959
67. Mendelsohn Martin – Franchising in Europe, Macmillan education, London, 1993
68. Morell James – An approach to short term business forecasting, Henleu on Tames, McGraww-Hill Book company, New York, 1968
69. Michael Morris and Minet Schindehutte - Entrepreneurial Values and the Ethnic Enterprise: An Examination of Six Subcultures, Journal of Small Business management, 2005
70. Morrison E. W., & Robinson, S. L.- When employees feel, Academy of Management Review.
71. Moyer R. Charles, James R. McGuigan, Ramesh P. Rao – Fundamentals of contemporary financial management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006
72. Muchinsky P. - Job Satisfaction and job Performance, Psychological Bulletin, 1985
73. Mullins L. J. –Management, 8th edition, John Wiley & Sons, Inc. New York, 2005
74. Murray H. A. - Explorations in Personality, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1983
75. Neil T. - The Concise Adair on Teambuilding and Motivation, Thorogood, London, 2004
76. Nelson Bob - 1001 Ways to Reward Employees, Workman Publishing, New York, 1994

77. Olm Kenneth – Entrepreneurship and venture management text and cases, A Bell & Howell Company, Columbus, 1985
78. Марковски Слободан: Франшиза – облик на економско-финансиските односи во контекстот на експанзијата на малите претпријатија, Економско правен советник, Скопје, 1995
79. Марушиќ С. - Управљање лудски потенцијала, Економски институт Загреб, Загреб, 1994
80. Milkovich G. and Bourdreau J.: "Personnel Human Resource Management", Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1998
81. Pinder C. C. - Work motivation, Foresman, Glenview, 1984
82. Porter W. - Organizational Commitment Questionnaire, Academic Press, New York, 1981
83. Powell Gary – Woman & Man in Management, 2nd edition, Newbury Park, London, 1993
84. Pureta T.- Zasto se mora davati povratna informacija, Poslovni dnevnik, Zagreb, April, 2009
85. Недков Милан – Модели на организација на управувањето со акционерското друштво, Економско правен советник, Скопје, 1995
86. Quinn J. B. - The Intelligent Enterprise: a New Paradigm, Academy of Management Executive 6, No.2, 2002
87. Robins Stephen - Organizational behavior, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 2004
88. Rokeach M. - The Nature of Human Values, The Free Press, New York, 1973
89. Оатес Давид – превод Обрадовиќ Младен – Комплетни предузетник: водич за опстанак малих предузеча, Економски форум, Београд, 1991
90. Savolainen T. - How Organisations Promote and Avoid Learning: Development of Positive and Negative Learning Cycles, Journal of Workplace Learning, Vol.12, No.5, p.195
91. Scarborough Norman – Effective Small Business Management, Prentice Hall, London, 1996

92. Schermerhorn J., R. - Management, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2005
93. Schuls H. - Wall Street Journal, "Hyperion", New York, 1999
94. Schwartz S. H. and Sagiv L. - Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values, Journal of Cross-Cultural Psychology, January 1995
95. Sexton Donald – Experiences in Entrepreneurship and small business management, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982
96. Stern P. S., Dietz T. and Guagnano G. A. - A Brief Inventory of Values, Educational and Psychological Measurement, December 1998
97. Stokes David – Small business management, 2nd edition, Letts Educational, London, 1995
98. Павиќевиќ Божидар – Уговор о лизингу, уговор о франшизингу, уговор о факторингу, уговор о форфертингу, Економски центар, Београд,
99. Пектовиќ М.- Организациона понашања, Белград, НБС, 2003
100. Петровиќ М. - Кадровски менаџмент, Економски факултет, Белград, 2006
101. Teresa V. Menzies, Louis Jacques Fillion, Gabrielle A. Brenner and Susan Elgie - Measuring Ethinc Community Involvement: Development and Initial Testing of an Index, Journal of Small Business Management"
102. Thompson R. C. and Hunt J. G. - Inside the Black Box of Alpha, Beta and Gamma Change: Using a Cognitive Processing Model to Assess Attitude Structure", Academy of management Review, 1996
103. Рафајловски Горан – Трговски друштва: основање, усогласување и упис во трговскиот регистар, Центар за економско правен консалтинг, Скопје, 1998
104. Uyterhoeven Hugo E. R. – Strategy and organization: text and cases in general Manegement, Richard D. Irvin, Geortown, 1977
105. Спасов Сениша – Финансиски менаџмент, Економски факултет, Скопје, 2004
106. Vujic D. - Motivisanje inovativnog rada, Poslovna politika, Belgrad, 2006

107. Vroom H. V. - Work and Motivation, John Wiley & Sons, Inc. New York, 2005
108. Wadia Maneck – Management and the behavioral sciences, Allyn and Bacon, Boston, 1969
109. Wedding Nugent – Advertising management, The Ronald Press, New York, 1962
110. Wehrich H., Koontz H. - Менаџмент, 5^{то} издание, Економски факултет, Загреб, 1994
111. Ќерик Бранко, Плакаловиќ Ново, Станиќ Станко – Како започети и водити властити бизнис, Економски факултет, Источно Сарајево, 2005
112. Фити Таки – Претприемништво, Економски факултет, Скопје, 1999
113. Фити Таки, Верица Хаџивасилева Марковска, Милфорд Беитмен – Претприемништво, Економски факултет, Скопје, 1999
114. Хаџиќ О., Мајсторовиќ Н., и Неделковиќ М. - Перцепција подршке руководиоца, димензија личности запослених и нихово задоволство појединим аспектима посла, Психологија, 2009
115. Шуклев Бобек – Деловно планирање, издание, Економски факултет, Скопје, 2002
116. Шуклев Бобек – Менаџмент на мал бизнис, издание, Економски факултет, Скопје, 2003
117. Шуклев Бобек – Менаџмент, издание, Економски факултет, Скопје, 2004
118. Шуклев Бобек – Менаџмент на мал бизнис, издание, Економски факултет, Скопје, 2006
119. Шуклев Бобек – Менаџмент, издание, Економски факултет, Скопје, 2006

СОДРЖИНА

Предговор.....	4
Вовед.....	6
ГЛАВА 1 ПЛАНИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ ПРЕТПРИЈАТИЈА	
1.1. Човечки ресурси.....	10
1.2. Планирање на човечките ресурси во мали претпријатија.....	15
1.3. Процес на планирање на човечки ресурси.....	20
1.4. Фактори кои влијаат на планирањето на човечките ресурси.....	22
1.5. Негативности и предности од планирањето на човечките ресурси во претпријатието.....	26
ГЛАВА 2 ОСНОВИ НА МОТИВАЦИЈА КАЈ МАЛИ ПРЕТПРИЈАТИЈА	
2.1. Поим за мотивацијата.....	32
2.2. Основи на мотивацијата.....	36
2.3. Основи на мотивацијата кај мали претпријатија.....	44
2.4. Видови мотиватори кај мали претпријатија.....	49
ГЛАВА 3 ОПШТИ УСЛОВИ ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА КАЈ МАЛИ ПРЕТПРИЈАТИЈА	
3.1. Организационски услови за поттикнување на мотивацијата кај малите претпријатија.....	58
3.2. Задоволство од работата-последица од мотивацијата на вработените.....	63
3.3. Различни начини на мотивирање на вработените во мали претпријатија.....	69
3.4. Работни вредности, атрибути и однесување на човечките ресурси	76
ГЛАВА 4 УЛОГА НА ПРЕТПРИЕМАЧОТ ВО МОТИВИРАЊЕТО НА ВРАБОТЕНИТЕ	
4.1. Претприемачот и поттикнувањето на мотивацијата во малите претпријатија.....	84
4.2. Улогата на претприемачот во процесот на мотивирање на вработените во малите претпријатија.....	88
4.2.1. Карактеристики на личноста на претприемачот.....	90
4.3. Видови мотиватори кои ги применува претприемачот во процесот на мотивација.....	92
4.4. Примена на мотивацијата кај малите претпријатија	97
ЛИТЕРАТУРА.....	106