МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

Факултетзаекономија и организацијанапретприемништвото

Менаџментначовечкиресурсивомали и среднипретпријатија

ПАВЛИНЧЕ ЧЕСТОЈНОВА

Магистерскитруд

МОТИВИРАЊЕ И НАГРАДУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Ментор

проф. д-р. Љупчо В’чков

Битола, 2021година

Апстракт

Успешните и остварените претпријатија, како најважен фактор за нивниот успех во своето функционирање ги имаат предвид човечките ресурси, односно вработените во претпријатијата. Човечките ресурси имаат сопствени видувања и размислувања за работите, воошто, сопствени, лични цели и секоја индивидуа претставува независна личност. За да може едно мало или средно претпријатие да ги оствари своите стратегиски цели, треба да води грижа за своите вработени, да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира, за да може да изгради состојба во која вработените ќе го почувствуваат претпријатието како свое и како дел од себе. Мотивацијата и наградувањето на вработените се оние движечки сили кои ги поттикнуваат на одредени однесувања. Малите и средните претпријатија се носителите на економскиот развој во државите. Нивната моќ произлегува од самите сопственици, претприемачи, но не се помалку важни и вработените во нив. Сопствениците, претприемачите, а со тоа и самите вработени во малите и средните претпријатија имаат обврска да се грижат за останатите вработени и колеги. Затоа, мотивирањето и наградувањето на вработените е една од основните работи на претприемачот.

Во овој магистерски труд се прикажани местото и улогата на менаџерот на претпријатијата во поттикнувањето на мотивацијата, како и на наградувањето во услови на изразена конкурентност, како во областа на бизнисот, така и на работната рака на вработените и нивните вештини и знаења.

Од спроведеното истражување се забележуваат различни одговори, очекувани, но и неочекувани, од што може да се заклучи дека вработените почнуваат да ги препознаваат вредностите не само во материјалните награди, туку и во нематеријалните награди и достигнувања. Работодавачите, пак, од друга страна, мора да можат да ги препознаат овие предности и да ги искористат за доброто на едно претпријатие и зголемување на процесот на работа и профит.

Клучни зборови: мали и средни претпријатија, вработени, мотивирање, наградување.

Abstract

Successful and accomplished companies, as the most important factor for their success in their functioning have in mind the human resources, i.e. the employees in the companies. Human resources have their own views and thoughts on things in general, own, personal goals and each individual is an independent person. In order for a small or medium enterprise to achieve its strategic goals, it should take care of its employees, understand their needs, motivate them, so that it can build a situation in which employees will feel the company as their own and as part of themselves.

Motivation and rewarding of the employees are the driving forces that motivate them to certain behaviors. Small and medium enterprises are the bearers of economic development in the countries. Their power comes from the owners, entrepreneurs, and last but not least is the importance of the employees in the companies. Owners, entrepreneurs, and employees themselves, in small and medium enterprises have an obligation to take care of other employees and colleagues. Therefore, motivating and rewarding employees is one of the basic tasks of an entrepreneur.

The purpose of this master's thesis is to presentthe place and role of the owner of the small and medium enterprise in encouraging motivation and rewarding in conditions of pronounced competitiveness both in the field of business and the labor of employees, and their skills and knowledge. Rewards and motivation are especially important in the context of globalization processes, as well as the activities taken by entrepreneurs and the types of motivators they apply in the process of motivating employees. Above all, an entrepreneur, or manager, has a responsibility to himself, in order to motivate his employees.

Keywords: small and medium enterprises, employees, motivation, reward.

Абстрактный

Успешные и успешные компании, как наиболее важный фактор их успешной деятельности, имеют в виду человеческие ресурсы, то есть сотрудников в компаниях. У человеческих ресурсов есть свои взгляды и мысли о вещах в целом, свои личные цели, и каждый человек является независимым человеком. Чтобы малое или среднее предприятие могло достичь своих стратегических целей, ему необходимо заботиться о своих сотрудниках, понимать их потребности, мотивировать их, чтобы создать ситуацию, в которой сотрудники будут чувствовать компанию как свою. и как часть себя. Мотивация и вознаграждение сотрудников - это движущие силы, побуждающие их к определенному поведению. Малые и средние предприятия являются носителями экономического развития стран. Их власть исходит от самих владельцев, предпринимателей, но не менее важны их сотрудники. Владельцы, предприниматели и, следовательно, сотрудники малых и средних предприятий обязаны заботиться о других сотрудниках и коллегах. Поэтому мотивация и вознаграждение сотрудников - одна из основных задач предпринимателя.

Цель этой магистерской диссертации - представить и передать место и роль владельца малого и среднего предприятия в поощрении мотивации и вознаграждения в условиях ярко выраженной конкуренции как в сфере бизнеса, так и в сфере труда сотрудников, а также их навыков и знание. Вознаграждения и мотивация также особенно важны в контексте процессов глобализации, а также действий, предпринимаемых предпринимателями, и типов мотиваторов, которые они применяют в процессе мотивации сотрудников. Прежде всего, предприниматель или менеджер несет ответственность перед собой за мотивацию своих сотрудников.

Ключевые слова: малые и средние предприятия, сотрудники, мотивация, вознаграждение.

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....7

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ.....10

1. Наградување на вработените.....10

1.1. Вработени.....10

1.2. Зголемена разновидност на работната сила и опкружување.....10

1.3. Систем на наградување 11

1.4. Плаќање на вработените.....16

1.5. Надомест, плата и бенефеции.....17

1.6. Наградување на вработените во време на криза.....20

1.7. Праведност кај платите и наградувањето.....23

2. Практика на наградувањето.....25

2.1. Национални разлики во наградувањето.....25

2.1.1. Плаќање на експатријатите.....26

2.1.2. Основна плата и премија за служба во странство.....27

2.1.3. Погодности од различен тип.....27

2.1.4. Оданочување.....28

2.1.5. Бенефиции.....28

2.2. Влијание на наградувањето кај резултатите од работењето и нивната поврзаност.....28

3. Лидерство во меѓународен контекст.....30

3.1. Лидерство во Јапонија.....31

3.2. Лидерство во Соединетите Американски Држави – САД.....33

3.3. Лидерство во земјите на Европската Унија.....34

4. Оценување на вработените од страна на нивните претпоставени.....36

4.1. Задоволство од работата и организациски морал.....37

4.2. Можностите за унапредување.....39

5. Мотивирање на вработените.....40

5.1. Поим, мотивација, мотив, мотиватор.....40

5.2. Теории за мотивација.....42

5.2.1. Содржински теории за мотивација.....42
5.2.1.1. Теорија за хиерархија на потреба – Абрахам Маслов.....42
5.2.1.2. ЕРГ- теорија – Клејтон Алдерфер.....43
5.2.1.3. Теорија на два фактора – Фредерик Херцберг.....44
5.2.1.4. Теорија на три потреби –Дејвид Мек-Клеланд.....45
5.2.2. Когнитивни теории на мотивација.....45
5.3. Фактори од кои зависи мотивацијата.....47
5.4. Типови мотивација.....48
5.4.1. Надворешна мотивација.....48
5.4.2. Внатрешна или нематеријална мотивација.....49
5.5. Видови мотиватори кај малите претпријатија.....51
5.6. Услови за поттикнување на мотивацијата кај малите и средните претпријатија.....53
II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ
6. Проблем на истражување.....56
6.1. Предмет на истражувањето.....56
6.2. Цели и задачи на истражувањето.....56
6.2.1. Цели на истражувањето.....56
6.2.2. Задачи на истражувањето.....58
6.3. Хипотези на истражувањето.....58
6.4. Варијабли на истражувањето.....59
6.5. Научни методи, техники и инструменти.....60
6.6. Популација и примерок на истражувањето.....61
6.7. Организација и спроведување на истражувањето.....62
III. РЕЗУЛТАТИ.....63
IV. ДИСКУСИЈА.....84
V. Заклучни согледувања и препораки.....87
VI. Литература.....91

ВОВЕД

Зауспешнаработа и развојнакомпаниите и зазадоволувањенакорпоративнитецели, најважнисеквалификувани и мотивираниработеникоиработатсоголементузијазам. Подрачјето на мотивација на вработените во малите претпријатија, како и мотивацијата, воопшто, станува сѐ поактуелно подрачје за истражување од страна на практичарите и теоретичарите на менаџментот.

Успешнотомотивирањенавработените, за даработатенергично,пришто и дасеисполнатцелитенакомпанијата, е еднаодзадачитенанајспособнителидери.Лидерот епотребно дагипознавапотребите и мотивитенавработените и дазнаекаковлијаат на нивната мотивација, посветеност и однесување,различнитенагради.Лидеритеденесимаатзадачадаствораторганизацијавокоја секојвработенќеможедагиразвивасвоитепотенцијали, даможедаосетиприпадноствосаматаорганизација, дасечувствувадека е корисен и важенвоостварувањетонацелитенаорганизацијата.Занајголемквалитеткаједенлидерсесмета неговатаспособностдагимотивирасвоитевработенисоштодиректноќевлијаенаподобрување наефективноста, ефикасноста, креативноста и квалитетотнаработата.

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. Мотивацијата е онаа сила која секогаш е помалку отколку што е потребно и затоа мора секојдневно да се оддржува. Таа е еден од факторите кои покрај знаењето, средствата и условите, влијае на однесувањето на вработените во претпријатијата и е ефикасна алатка, односно еден ефикасен начин со кој менаџерите ги уредуваат односите во претпријатието. Преку мотивацијата, менаџерите го насочуваат трудот во правец на остварување на целта на претпријатието. Таа е двигателот во менаџерите, но е и поттикнувачот на вработените во претпријатието. Бидејќи претставува менаџерска активност, мотивацијата е насочена кон поттикнување и охрабрување на индивидуите за преземање активности во насока на остварување на посакуваната акција.

Менаџментотнаорганизацијатаморадабидесвесендекасамозадоволен имотивиранработникможедабидеефикасенвотоаштогоработи.

Факторикоигимотивираатвработенитесе :[1]

- поволенамбиентзаработа;
- вреднувањенапостигнатитерезултати изалагањетоворабоТењето;
- личниотразвој и напредување;
- начинотнауправување;
- личнатаодговорност и вклучувањетоворабоТењето;
- применанаадекватнимотивацискитехники.

Проблемотнамотивацијасеобидуваатдагоразјаснатголембројмотивацискитеории.Со целдасевлијаенамотивацијатанавработените,даработатенергично и дасеисполнатцелитенакомпанијата,постојатразличнишеминанаградување.

Менаџментотначовечкитересурситребадагиоткрие, развие и поврзечовечкитепотенцијали и дагиставивофункцијанаостварувањенацелитенаорганизацијата.Предусловзадобром отивирањенавработените е познавањенавработените и нивнатапсиха, зарадиовојпредуслов, менаџероттребаповеќевремедапоминувасосвоитевработени, какобигиоткрилнајдобритеначиникоипоттикнуваатнаработа.

Целтанамагистерскиоттруд е дасеприкажатосновнитетеоретскипридонеси и наодиодобластананаградувањето, мотивацијата и посветеностанавработените и, врзоснованаистажувачкатаработа,дасеидентификуваатможнитеврскипомеѓунаградувањето, мотивацијата и ентузијазмот.

Човечкатаенергија е вкупнатаинтелектуална, психичка, физичка исоцијалнаенергијакојаможедасеразвивавоостварувањетонацелитенакомпанијата.Д околкучовечкатаенергијасенасочи и концентриравоеденправец,имамоќдајапрескокнесекојапрепрека.Акосакамекомпани

1 www.oliver.efri.hr/ превземано 25.12.2015.

јатаданибидеконкурентна,тогашвоцентаротнаинтересирањетоморадагиставимечове кот и развојотнанеговитедуховни и физичкиспособности.

Личниотмотив и интересзадасе изработиоваистражување,гонаоѓамвотоашто неколку години бев раководителвојавнаорганизација вокојаима30вработени, пасамотоистражувањеќемипомогневопонатамошнатаработа и вомоеличноостварувањекакоуспешен вработен воорганизацијатавокојаработам.

Што се однесува на наградувањето на вработените, како еден од условите за остварување на целите на компанијата и елемент на целокупниот менаџмент, наградите се финансиски средства кои се користат со цел да се зголеми трудот, а и посветеноста на вработените. Наградувањето како самостојна појава има финансиски и нефинансиски дел.

Втор елемент на менаџментот кој е, воедно, и една од главните точки на ова истражување, е мотивирањето на вработените. Заемна корист на менаџерот и работникот, е да се натера работникот да ја засака неговата работа и да го сака тоа што секојдневно го работи на своето работно место. Така, се постигнува задоволство на менаџерот и мотивираност на вработениот. Мотивираните работници можат да постигнуваат натпросечни резултати. Постои мотивација базирана врз страв и врз задоволство, видови кои понатаму детално ќе бидат разработувани.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. Наградување на вработените

1.1. Вработени

Вработените во една компанија претставуваат стотици и илјадници луѓе кои работат во различни одделенија, места и функции, какви што се производство, продажба и истражувања. Разумни очекувања на вработените е да добијат награди, доследни на извршувањето на нивните работни задачи. Принципиелен начин на кој една компанија може етички да се однесува кон вработените и да ги задоволува нивните очекувања, е преку креирање план на структура на занимања која на праведен начин и подеднакво ги наградува вработените за индивидуалните придонеси за компанијата.

Така, компаниите треба да развиваат обучување, регрутирање, проценување и систем на наградување кој не прави разлика меѓу вработените и за кој самите вработени сметаат дека е принципиелен и праведен. Постои разновидност на работната сила, со тоа и на секој вработен индивидуално која треба соодветно да се регулира од страна на компаниите преку развивање на погореспоменатиот систем на наградување.

1.2. Зголемена разновидност на работната сила и опкружувањето

Во групата на најзначајни прашања во менаџментот кои се појавуваат и истражуваат во последните 30 години, е зголемувањето на работната сила. Поимот разновидност е дефиниран како несличности, односно како разлики меѓу луѓето поради возраста, полот, расата, етничката припадност, религијата, социолошко-економскиот развиток, образованието, аналогно на тоа и искуството, сексуалната ориентација и секоја друга карактеристика на вработениот, или групата вработени лица, која на кој било начин го, или ги издвојуваат од останатите вработени. Разновидноста создава етички и општествено одговорни прашања. Таа претставува и критично прашање за организациите и компаниите со кое, ако не се постапува добро, може да ја доведе организацијата, односно компанијата на колена, посебно во нашето глобално, бизнис и менаџерско окружување.

Затоа што секоја разновидност на работната сила, треба различно да се третира и вреднува, а секако и, според тоа, соодветно да се наградува.

1.3. Систем на наградување

Наградувањето, како една од најсуштествените елементи за успешен менаџмент, истовремено е и трошок на организацијата, притоа како таков елемент, побарува рационално искористување, а со тоа и инструмент на подесување на однесувањето на работниците. Системот на наградувања претставува материјални добра – пари, добра, услуги и морална сатисфакција (пофалба, заблагодарување што претпоставениот го обезбедува за својот вработен во замена за тековното извршување на работните задачи). Целта на системот на наградување е да ги задоволи двете страни вклучени во процесот. Односно, со навремено извршување на работните задачи од страна на задоволните работници кои добиваат награда за својата работа. На овој начин уште се настојува да се задржат квалитетните работници со доследно вреднување на нивниот труд, нивно мотивирањеи надоградување на нивните вештини и знаење, со цел прогресивно движење на компанијата.

Друга цел на системот на наградување е да претставува резултат од благодарноста и почитта на компанијата кон извршената работа од страна на вработените. Со помош на едниот систем се определува и детерминира другиот систем на работа.

Иако ретко, сепак, постојат случаи и кога работникот сака да биде награден на друг начин, а тоа да не е со плата. Може да биде со јавно заблагодарување, пофалба, надградба на работните вештини, итн. Компанијата треба да биде подготвена да излезе во пресрет на ваквите барања, секако, додека се тие во граница на нормала. Системот на наградување содржи два вида награди, тоа се: нематеријалните и материјалните.

- Материјалните награди или екстерни награди со кои се наградувани вработените се поврзани со парична заработа и, како што гласи и самото име – материјална сатисфакција. Материјалната сатисфакција, со акцент на платата претставува најефективен мотивирачки елемент во системот на менаџирањето

со човечки ресурси платата е детерминирана со планот за работа на компанијата, нејзиното искуство и практика.

- Нематеријалните наградувања или интерни награди, од друга страна, пак, ја претставуваат моралната сатисфакција на вработените, предизвикани од пофалби, заблагодарување, почитта ... Уважување, развивање на професионалните знаења и вештини, развивање стратегии за работа и менаџирање, простор за договарање кога станува збор за работно време, признанија – усни и писмени изјави, јавни и директни, итн ...

Овие два вида награди се драстично различни, но воедно и тесно поврзани. Тоа се доловува во моментот кога вработениот ќе оствари покачување на платата којашто, како што беше напоменато, е екстерна награда, логична претпоставка е дека вработениот ќе почувствува сатисфакција и постигнување на неговото работно место што спаѓа во интерните награди. Причина за сатисфакцијата и чувството на постигнување е зголемувањето на платата која, пак, претставува признание за добро сработена работа.

За да има смисла и ефект целиот систем на наградување, менаџментот на компанијата мора да има предвид и точно да знае за кои награди вработените сметаат дека се соодветни. Секако, овој факт не треба да доведе до бесконечна слобода на вработените, да истапуваат со апсурдни ставови и, секако, разумни бариери на лидерите и менаџерите за прифаќање на ставовите и размислувањата на вработените.

Во потесна смисла и видно воочливо во нашето општество, е материјалната добивка за вработените, односно платата кој е највисоко вреднувана награда. Но, од поширока перспектива таа, иако е најважна, е само една од наградите кои вработените ги ценат. Овде спаѓаат и доделување соодветна опрема за извршување на работните задачи, неформално признание од менаџерот кога е тоа заслужено, локација на канцеларијата и слично.

Материјалните награди и заработката претставуваат е дел од системот на наградување и ги опфаќа материјалните награди кои работодавачот им ги дава на вработените. Во овој контекст се среќаваат два вида заработка: директна и индиректна.

1. Директната заработка се однесува на платата: основна плата – како тековен месечен приход, зголемување на основната плата и заработка која е во корелација со перформансите и придонесот на вработените поединечно во остварување на целокупните работни задачи и цели.
2. Индиректната заработка претставуваат сите останати бенефиции кои вработениот ги добива од неговата компанија. Тоа се инвалидско, пензиско, здравствено и други видови вакви привилегии и бенефиции директно поврзани со извршување на работните задачи, платен превоз, користење на службениот автомобил во текот на работното време, службени броеви и мобилни телефони, исхрана, или паричен надомест за горенаведените.

Кога станува збор за наградувањето,најсеопфатна е дефиницијата на Armstrong за наградувањето која гласи: *„Какосе нградени луѓетовоодноснанивнатавредноствоорганизацијата. Оваадефиницијасеоднесуванаматеријалните и нематеријалнитенагради и гиопфаќафилозофијата, стратегијата, политиката, плановите и процеситенаорганизациитезакреирање и одржувањенасистемитенанаградување“*. Оваа дефиниција ја нагласува вредноста на луѓето во организацијата што значи дека во фокусот на креирањето системи за наградување се луѓето, односно самите вработени во компанијата, а не работата или работните позиции. Тоа, исто така, значи и дека на луѓето им е потребно повеќе од едноставна парична награда како компензација за нивниот вложен труд. Тој вели дека постојат пет области во кои можат да бидат концентрирани нематеријалните награди:

1. Постигнување
2. Признание
3. Одговорност
4. Влијание
5. Личен раст и развој

Првите две се однесуваат на сите вработени, додека останатите три не се појавуваат кај сите вработени во организациите.

Не сакаат сите вработени да имаат поголема одговорност или поголемо влијание околу одлуките кои се носат, а се од клучно значење за работата на организацијата.Тоа е резултат, како на личните карактерни особини на вработениот, така и на долгогодишното исклучување на вработените од одговорност и самото влијание од страна на организациите.

Од друга страна, желбата за личен раст преку работата е многу силна и, во многу случаи, вработените високо ја вреднуваат оваа можност која им ја дава организацијата, отколку паричната награда. Ова во комбинација со награда од типот, на пр. викенд во Маврово, може да има многу поголемо влијание отколку директните материјални награди.

Дел од вработените сакаат нивните колеги да знаат кога тие се успешни, затоа добро е да им се дозволи на вработените да ги изразат сопствените потреби за обука и развој на кариерата. Armstrong се залага за поттикнување на интересот кон работата со помош на:

- Давање поголема одговорност и консултирање на вработените, при одлучување како ќе се извршува нивната работа.
- Намалување на специјализирањето на задачите давајќи им поголема слобода на вработените во дефинирањето на нивните цели на перфомансите и стандардите на перформансите и воведување нови задачи кои ќе побудат поголем предизвик.

Оптимална комбинација на награди, секако, дека не постои и се разликува од компанија до компанија, се разликува и во рамките на самата компанија, различна е и од вработен до вработен, сепак, целта кај сите е иста, а тоа е да се создадат посакуваните резултати со што ќе им се испрати вистинската порака на вработените, сè со цел тие да ѝ возвратат на организацијата што, пак, за неа ќе претставува повраток на инвестицијата која тие ја вложиле во нив.

Овде морам да напоменам дека за разлика од светската литература, но и самата практика, каде е забележлив еволутивниот тек на разбирањето на наградувањето, како и неговиот ефект во мотивацијата на вработените, во Република Северна Македонија има податоци за оваа област, но тие се

најчесто во рамките на другите функции на управувањето со човечките ресурси.

Управувањето со човечките ресурси, воопшто, има тенденција на пораст и сè повеќе од страна на компаниите се согледува важноста на овој сектор во нивните компании, но неговите функции во Република Северна Македонија се имплементирани на едно пониско ниво, со исклучок на неколку поголеми компании.

Во многу компании во Северна Македонија, особено кога станува збор за помалите, како и за текстилната индустрија, вработените немаат никакви познавања за системот на наградување. Дали тој, воопшто, постои, што содржи, ниту, пак, некогаш прашале за тоа, бидејќи го поврзуваат со плаќањето, за кое најчесто сметаат дека или треба да биде во тајност или дека платата е одговор на сите нивни одговори. Ова особено важи за приватните компании, додека кај јавните организации, системот на плаќање е однапред познат според систематизацијата на работните места и образованието на вработените. Голем дел од менаџерите и тоа и од приватниот и од јавниот сектор, го занемаруваат фактот дека треба да се ангажираат во креирањето добар систем на наградување кој треба да биде јавен и транспарентен за сите вработени, кој ќе претставува мотивација на сите вработени да бидат подобри во тоа што го работат, да постигнуваат подобри резултати, да бидат задоволни сами од себе, но и од работата што ја работат.

1.4. Плаќање на вработените

Материјалниот доход, односно примањата на вработените, се однесуваат на сите награди кои ги добиваат од страна на менаџерите во замена на нивниот вложен труд во работата. Сосема различно, платата се однесува на тековниот (неделен, месечен или износ за час) износ на пари, или прекувремени часови што ги добиваат вработените, исто така, во замена на вложениот труд на работното место и надвор од него, а во корист на компанијата. Оттука произлегува дека платата е дел од примањата, односно материјалниот доход на еден вработен. Освен платата, примањата се состојат и од придонеси и од бонуси.

Придонесите се наградите што ги добива секој вработен уште при стартот со работа, а се задолжително предвидени со закон. Тоа се пензиските и здравствени осигурувања и платените одмори и слободни денови.

Бонусите се добиваат како резултат на дополнителниот постигнат успех во работата и се дефинираат како дополнување на предвидената основна плата. Секоја компанија за свој успех, покрај другите веќе споменати системи, треба да дефинира и систем на примања на вработените. При тоа треба да утврди неколку начелни елементи:

1. Утврден износ на плата (минимален и максимален), влијание на пазарните регулативи и пазарните притисоци;
2. Износ за покачување на платите;
3. Износ на примања (со колку ќе се финансира за основна плата, а со колку за придонеси и бонуси);
4. Разлики помеѓу платите во зависност од работната позиција (менаџер, вработен, претпоставен, итн ...);
5. Јавноста на сите овие информации за системот за примања (дали ќе бидат јавни, ако да, во кој процент или, пак, ќе се држат во тајност).

1.5. Надомест, плата и бенефиции

Во една компанија, еден од битните елементи за нејзин успех е системот за плаќање на вработените да биде правичен и да се заснова на претходно спроведени тестови и оценувања за успехот при работата на вработените. Во оваа смисла, менаџерите мора да се претпазливи и разумни, како би биле правични. Надоместот на плата е мотивација на вработениот за транспарентно извршување на работните задачи. Под **надомест** се подразбираат сите видови парични средства, плати и награди кои се дадени на вработените како размена за нивната вложена работна сила. Системот за ефективен надомест и ефективни бенефиции, освен заслужена награда, треба да има мотивирачки ефект, за вработените да дадат свој максимум и да се надминат себеси на професионален план. Поточно целта е да се постигне индивидуална мотивација. Во текот на моето истражување наидов на неколку компоненти кои ја формираат ваквата мотивација кај вработениот:

1) вработениот согледува дека резултатот од работата е добро вреднуван;
2) вработениот е уверен дека ќе се достигне посакуваниот учинок;
3) Тој има интиуција дека неговата работа ќе доведе до сакани резултати.

Според Bryson и Forth, од гледна точка на работодавачот, *платата* е цената на трудот, односно трошокот за обезбедување на продуктивниот капацитет на работникот. Од гледна точка на работникот, платата е награда за трудот, односно вистинскиот напор за производството на стоки или давањето услуги. Во секој случај, во теоријата за менаџмент на човечки ресурси, терминот *награда* претставува надоместок, заработка и стимулација која се користи со цел мотивирање на вработените[2].

Наградувањето, во исто време, значи и уметност и наука, а менаџментот на една компанија во овој дел е потребно да постигне деликатна рамнотежа. Суштината е дека

---

[2] .Zurina Adnan, Shah Abdullah and Jasmine Ahmad Hazman, "Direct Influence of Human Resource Management Practices on Financial Performance on Malaysian R&D Companies", World Review of Business Research, 1/3 (2011)

треба да се плати доволно за да се привлече, мотивира и задржи добриот работник што, во исто време, го наметнува и прашањето за управувањето со поврзаните трошоци кои произлегуваат од тоа, односно поврат на вкупно потрошените парични средства и остварувањето профит за компанијата.

Заради овие спротивни карактеристики на високите и ниски плати, менаџерите при донесување на своите одлуки треба да ја имаат предвид огранизациската стратегија. Високото ниво на плати, ги ограничува менаџерите при спроведувањето на „политиката“ на ниски трошоци во компанијата.

Кога станува збор за наградувањето како активност на менаџментот со човечки ресурси некои автори сметаат дека требапри утврдување успешен паричен систем за наградување на вработените да се следат петте генерални принципи, а тоа се:

- точно дефинирање и мерење на учинокот,
- наградите да бидат во зависност од перфомансите на вработените,
- вработените да се наградуваат навремено,
- да се одржи правичноста во системот на наградување,
- да се користат комбинација од материјални и нематеријални награди.

Главно животно прашање е висината на приходите и овозможување на остварувањето на секојдневните животни потреби. Заради тоа, за секој поединец е многу важен надоместот за остварената работа. Освен, како извор на животни приходи, помал број вработени на своето работно место гледаат како место на кое можат да ги подобрат сопствените стручни вештини. Да развиваат пријателства со останатите вработени и да склучуваат нови познанства формирајќи една мрежа од врски, како професионална, така и пријателска.

Со цел поголема ефективност и мотивација, менаџерите воведуваат нови системи на наградување на вработените. Овие системи можат да влијаат позитивно и негативно врз целокупната работа на компанијата. Сепак, преовладуваат позитивните влијанија, како што е побарувачката и вработувањата нова работна сила со високи перформанси, посигурно задржување на вработените на работните места, подобрување на нивните

работни навики и нивните ставови и мислења кои ги поседуваат во врска со стандардите и принципите на работното место.

Кога вработениот знае дека неговиот надомест е во тесна врска со неговиот перформанс, тогаш вработениот работи на тоа да ја подобри својата продуктивност. На тој начин е решено прашањето за раст на продуктивноста во една компанија на долгорочен план. Комбинацијата на систем базиран на работно искуство и систем на наградување, често се јавува како ефикасно решение во подобрување на продуктивноста.

Во секоја компанија постои служба за човечки ресурси која функционира на база на искуство, податоци за вработените и нивните работни места, на колку и кои вработени ќе се исплати надомест за вршење определени посебни работни места. Службата за планирање на човечките ресурси, притоа треба да има предвид дека трошоците за надомест, се едни од главните и доста големи трошоци за компанијата. Од друга страна, ставката на надомест е поврзана со мотивацијата на вработените и нивен професионален развој со цел достигнување на едно високо ниво на ефикасност. Што значи, кога станува збор за надоместот, при планирањето на човечките ресурси треба да се постапува рационално и претпазливо.

Покрај платата и надоместоците, *бенефициите* претставуваат парични издатоци кои вработените ги добиваат како награда затоа што се вработени во компанијата и, исто така, средство за мотивација за ефикасно и брзо извршување на работата. Иако се парични издатоци, вработените не ги добиваат бенефициите директно, односно на рака, туку почесто во други форми.

Видови бенефиции кои се јавуваат во компаниите се:

1) пензиско осигурување;
2) здравствено осигурување;
3) социјално осигурување;
4) финансиски услуги;
5) одмори;
6) слободни денови;
7) слободно време;

8) рекреација;
9) социјален и општествен живот;
10) исхрана во компанијата;
11) користење мобилни телефони;
12) исплата на трошоци за превоз;
13) користење службено возило;
14) користење компјутери и лап топови;
15) трошоци за здравствени зафати и лечење;
16) членарина во клубови и слично.

1.6. Наградување на вработените во време на криза

Општо земано, кризата претставува застој во економијата и за време на криза компаниите не преземаат чекори за поголеми и позначајни одлуки, затоа што ризикот за загуба е голем. Овој голем ризик во време на криза зема најголем зафат во малите претпријатија. Во овие кризни периоди вработените не смеат да го променат темпото на работа и мораат да продолжат со извршување на тековните задачи, притоа свесни за кризната ситуација во нивниот бизнис. Освен тековните задачи, сосема е разбирливо вработените да работат на повеќе полиња, притоа извршувајќи повеќе работни задачи, понекогаш може да се случи да резултира и со прекувремена работа и сето ова, затоа што во гореспоменатата ситуација една компанија не може да си дозволи отворање нови работни места. Овие непредвидливи дополнителни задачи често предизвикуваат незадоволство кај вработените, а кај нивните менаџери се јавува грижа за ризик за губење на работниците.

За да не се случи тоа, постојат некои интересни и креативни методи како да се наградат вработенитешто работат добро, со средства кои не се во форма на бонуси или парични награди.

Еве неколку од нив:

1) Вклучување во проекти кои се од нивни личен интерес – луѓето не започнале со животот откако започнале да работат за компанијата. Сите тие имаат сопствени интереси, пасии или хоби кое ги исполнува во слободно време. Некои можеби се интересираат за моделарство, за астрономија, за помош на други лица или, пак, за некоја сосема поинаква активност. Треба да им се дозволи одреден ден од времето да го посветат на тоа што ги прави среќни – така, ќе се зголеми нивниот работен елан.
2) Смена на работни места – доколку е можно, треба да им се дозволи на вработените, за одреден краток период да си ги заменат работните места со своите колеги. Ова, секако, треба да е на доброволна основа и на сродни или слични позиции, затоа што во спротивно, би имало сосема непосакуван ефект. Ваквото преместување ќе им даде одлична можност да ја разбијат монотонијата, но и ќе имаат прилика да согледаат повеќе аспекти од водењето бизнис, секако, со помош на другите колеги ... А, зошто да не седнат и на претприемничкото столче?;
3) Испраќање на тренинг, обуки и доусовршување – обуките за тренинг на вештини за личен или деловен развој денес ги има во изобилство. Со малку труд може да се најдат евтини, дури и бесплатни обуки, скоро во секое поголемо место во Северна Македонија. Вработените треба да се прашаат дали би сакале да отидат на некоја обука од нивен интерес. Тоа сигурно би придонело за зголемување на личниот кредибилитет, остварување на личните и бизнис- цели на подолг рок, а, секако, би било и добра промена за имплементирање на наученото. Деловните контакти што можат да произлезат од вмрежувањата се само дополнителен плус;
4) Организирање Happy – hour – многумина претприемачи не успеваат да ги доловат ефектите на опуштање по работното време и давање на еден вид мотивација кај вработените дека нешто убаво ги очекува на крајот на работниот ден. Едноставно, треба да се организира едночасовна забава на крајот на работното време со закуски, пица, сокови, чипс или што било друго што ќе ја „опушти атмосферата“, од изминатиот работен ден или, пак, појдете до најблиската кафетерија и префрлете ја атмосферата таму.На овој начин се создаваат блиски врски и комуникација помеѓу самите вработени, но и помеѓу вработените и менаџерите, како и нивно поблиско

запознавање надвор од работната средина кое, исто така, многу би му било корисно на менџерот за профилирање на личноста на вработениот имајќи предвид дека однесувањето на голем дел од вработените е сосема поинакво во такви опуштени атмосфери од колку на работното место. На овој начин, менаџерот би научил многу повеќе за своите вработени од колку секојдневно на работното место.

Овде треба да се напомене дека постои и голема можност сопствениците на кафулињата да дозволат одреден попуст ако Happy – hour се прави барем еднаш во месецот, затоа што можноста да се донесат 10, 20 или повеќе лица во денови, како вторник или среда, им се исплаќа;

5) Откривање на личните работи кои ги прават вработените среќни – ова особено важи за т.н. „генерација Y“, односно за помладата генерација. На пример, може на секој од вработените да му се даде да потполни еден мини – прашалник за работи кои не се, воопшто, поврзани со бизнисот, како на пример: кои филмови ги гледа, или каква музика слуша, кој му/ѝ е омилен спорт, или, пак, каква храна преферира. Па, така, подоцна, кога некој вработен одлично ќе ја заврши поставената задача, може да се награди со ручек во омилениот ресторан, CD од нејзината омилена пејачка, или билети за омилениот филм кој премиерно се прикажува во најблиското кино.

Со малку повеќе креативност, може да се пронајде уникатен начин за секој менаџер да ги мотивира своите вработени во овие кризни економски времиња. На крајот на краиштата, сите претприемачи и вработени се само обични луѓе, на кои одвреме – навреме им е потребен тајм – аут од секојдневните грижи. [3]

[3]Поленковиќ, Р. &Шутевски, Д. (2017), Бизнис и претприемништво, - Скопје стр 53

1.7. Праведност кај платите и наградувањето

Веќе е нотирано дека системот на наградување и заработката има мотивациски ефект на вработените и во голема мера зависи како вработените гледаат на праведноста на овој систем. Во контекст на ова, внатрешната праведност, подразбира подобра платеност на подобрите, како и исполнителни и поквалификувани вработени.

Влијанието на менаџерот е пресудно за мотивирање на вработените. Секој менаџер е одговорен во рамките на неговиот авторитет за мотивирање на непосредно подредените. Имајќи го тоа предвид, S.P. Robbins и M. Coltaгдаваат сугестии на менаџерот за мотивирање на вработените.

1. *Препознавање на индивидуалните разлики.*

Сите современи теории на мотивирање укажуваат дека вработените не се хомогени. Тие се разликуваат по своите потреби, вредности, ставови, личности, перцепции и други слични потреби. Имајќи ги предвид разликите што постојат, менаџерите треба да ги согледаат овие варијабли кај вработените и врз таа основа да влијаат на нивното однесување.

2. *Поврзување на луѓето со работата.*

Мотивацијата на вработените расте доколку е направен вистински избор на работата за која се ангажираат. Имено, ако работата се однесува за водење мал бизнис, треба да се избере човек со силна потреба за остварување. Доколку станува збор за избор на менаџер во голема организација, тогаш треба да се избере кандидат со изразена потреба за моќ.

3. *Користење на целите.*

Вработените треба да имаат тешки и специфични цели, но и повратни информации за тоа колку се успешни во остварувањето на тие цели.

4. *Согледување на целите како достижни*.

Менаџерот мора да ги убеди подредените дека нивното залагање може да доведе до остварување на поставените цели. Тоа значи дека вработените мора да се способни за извршување на работата и да го разберат процесот на оценување на извршувањето како вредносен и валиден.

5. *Индивидуализирање на наградите.*

Награди кои може да ја зголемат мотивацијата на вработените се:

- плаќање за навремено извршување на работата,
- самостојноста во работата,
- можноста за партиципација во поставувањето на целите,
- партиципација во одлучувањето итн.

6. *Наградување врз основа на извршување на целите*.

Клучните награди како зголемување на платата и унапредувањето треба да се даваат врз основа на остварувањето на специфичните цели на вработените. Важно е да се напомене дека менаџерот треба јавно да му даде поголема мотивациска сила на вработениот.

7. *Систем на праведност.*

Вработените треба да ги согледаат наградите и резултатите како соодветни на нивните вложувања во работата. Имено, способноста, залагањето и другите вложувања треба да дадат објаснувања за разликите во платите.

8. *Да не се игнорираат парите како мотиватор.*

Сите истражувања покажуваат дека парите се најзначаен мотиватор за подобрување на извршувањето. Менаџерот треба да има предвид дека на зголемувањето на мотивацијата на вработените во најголема мера влијаат зголемувањето на платата врз основа на работниот учинок.

2. Практика на наградување

Две прашања се појавуваат во секоја дискусија за практиката на наградувањето:

- Да се прилагоди за да ги одразува националните разлики во економските услови и практики на наградување.
- Како треба да бидат платениекспатријатните менаџери.

2.1. Национални разлики во наградувањето

Суштествени разлики во наградувањето на изршните менаџери на исто ниво егзистираат во различните земји.Остварена е споредба на бруто- платата на генерални менаџери од компании од $30 милиони, во Соединетите Американски Држави и во Европа.Извршителите во Соединетите Американски Држави се многу повеќе платени од оние во Швајцарија на пример. Просечно, овие извршители се двојно повеќе платени од оние во Велика Британија. Споредбата на просечното наградување од 1991 година на CEO е остварена на компании чија продажба надминува $250 милиони во 5 земји. Во 1991 година просечно главните извршни менаџери примиле повеќе од $750.000 во вкупна награда, споредено со $400.000 просечно во британските и јапонските фирми и под $300.000 за Австралија. Според ова, постои верување дека е постигната поголема награда во Соединетите Американски Држави отколку на друго место и дека бонусите поврзани со перформансите ги мотивираат менаџерите за подобра работа. Овие разлики за практиките на наградувањето го поставуваат прашањето за меѓународните бизниси: дали фирмите треба да ги плаќаат извршните менаџери во различни земји според распространетите стандарди во секоја земја или да го изедначи плаќањето на глобална основа. Проблемот не се јавува во земји со етноцентрични или полицентрични кадровски политики во

етноцентричните фирми. Проблемот може да биде намален, зависно од тоа колку експартијатите од матичната земја треба да бидат платени.

За полицентричните фирми недостигот на менаџерска подвижност меѓу националните операции имплицира дека плаќањето треба да ги одразува спецификите на земјата. Овој проблем е многу реален за фирми со геоцентрична кадровска политика која е поврзана со транснационална стратегија. Еден апсект на оваа политика од гледна точка на меѓународни човечки ресурси, е потребата од кадар- меѓународни менаџери. По дефиниција, овој кадар може да вклучува менаџери од различни националности. Би требало сите членови од овој кадар да бидат платени со иста плата и исто стимулативно наградување. За фирмите од Соединетите Американски Држави ова значи зголемување на плаќањата на странските менаџери до нивото на САД. Што со оглед на повисоката стапка на плаќање распространета во Соединетите Американски Држави, може да биде многу скапо.

2.1.1. Плаќање на експатријатите

Највообичаен пристап на експатријатите е периодот на биланс на состојба. Овој пристап ја изедначува куповната сила низ земјите, така што вработените може да уживаат во истите животни стандарди во странската земја како и дома. Пристапот, овозможува финансиско стимулирање кон пребивање на квалитативните разлики меѓу локациите на извршување на задачите. Овој пристап настојува да им обезбеди на експатријатите исти стандарди на живеење во земјите домаќини, како што ги уживале дома, плус финансиски стимули (како што се, на пример, премии или слично), за прифаќање работа во странство. Компонентите на типичното експатријатно наградување се основна плата, премија за служба во странство, погодности од различен тип, даночни диференцијации и бенефиции. Целосниот пакет на наградување на експатријатот може да изнесува три пати повеќе од оној во матичната земја.

Поради високите трошоци за експатријатите, многу фирми ја намалуваат нивната употреба во последните години. Ова настојување е ограничено од желбата за градење кадар на меѓународни менаџери, особено доколку и ако спроведува етно или геоцентрична кадровска политика.

2.1.2. Основна платаи премија за служба во странство

Основната плата е нормално на исто ниво со нивото во матичната земја за слични позиции. Се исплаќа во валута на матичната или локалната земја.

Премијата за службата во странство е дополнителна плата којашто ја прима екпатријатот за работењето надвор од својата земја. Се нуди како поттик за прифаќање работа во странство. Таа, материјално го компензира тоа што вработениот мора да живее подалеку од семејството и пријателите, што се соочува со нова култура и јазик и што мора да се навикне на нови рабони задачи и навики. Многу фирми оваа премија ја исплаќаат како процент од основната плата од 10% до 30% по оданочувањето.

2.1.3. Погодности од различен тип

Во пакетот на наградувањето на експатријатите се вклучени 4 типа погодности, односно составен дел од компензацискиот пакет:

1. надомест за неволја;

2. надомест за домување;

3. надомест на трошоци за живеење; и

4. надомест за образование.

Надоместот за неволја се плаќа кога експатријатот е пратен на тешка локација што значи место каде основните задоволства како: здравствена заштита, училишта и продавници на мало се сериозно дефицитарни во однос на стандардите во матичната земја.

Надоместот за домување се дава за да му обезбеди на експатријатот ист квалитет на домување во странската земја, како и дома. Во места каде живеењето во куќа е многу скапо, како што се на пример, големи, главни, развиени градови, овој надомест може да биде од 10% до 30% од целокупниот компензациски пакет.

Надоместот на трошоци за живеење му обезбедува ист стандард на живеење, како и дома.

Надоместот за образование е адекватно обезбедување на школување на децата на експатријатот. Јавните училиште во земјата домаќин се понекогаш неподобни за децата на експатријатот, поради што тие мора да посетуваат приватни училишта.

2.1.4. Оданочување

Ако земјата – домаќин нема реципрочна спогодба со земјата на експатријатот, тој можеби ќе мора да плаќа данок на приход и дома во земјата домаќин. Кога оваа спогодба не е на сила, фирмата го плаќа данокот на приход во земјата – домаќин.

Фирмите, обично, ги надоместуваат разликите, кога повисоката стапка на данок ги намалува трошоците за плаќање на данокот во земјата на експатријатот.

2.1.5. Бенефиции

Многу фирми им обезбедуваат на своите експатријати исто ниво на медицински и пензиски бенефиции во странство, како и дома. Ова може да ја чини фирмата, бидејќи многу бенефиции се одбиваат од данокот на фирмата во матичната земја, но тие може да не се одбиваат надвор од земјата.

2.2. Влијание на наградувањето кај резултатите од работењето и нивната поврзаност

Општо познат факт е дека компаниите работат и функционираат (профитираат) потпирајќи се врз идејата на наградување и погоре споменатиот систем на наградување, независно дали компаниите се профитни или непрофитни. А наградите, односно материјалната сатисфакција се доделува врз основа на успешноста и умешноста на работникот во неговата работа извршувајќи ги своите работни задачи, иако, сепак, постојат формални награди кои не се поврзани со успехот на работникот во организацијата, туку вработените се стекнуваат со право врз нив при самото вработување,

а такви награди се платени одмори, празници, слободни денови и слично. Од друга гледна точка, пак, напредувањето на работното место треба да е во корелација со резултатот од работата, но, тука на наш очиглед, се јавува проблем, каков што е случајот кога работниците напредуваат, во зависност од тоа колку е долго нивното присуство во компанијата, а во најлош случај, местата резервирани за напредување на постојните работници, да се потполнат од надвор.

Што се однесува на ова прашање, односно проблем, менаџментот се соочува со, условно речено, неодлучност, заради спроведените истражувања и компаративните искуства од практика. Компаниите во Соединетите Американски Држави, Англија и Европската Унија, секојдневно сè повеќе се наклонуваат кон користење системи на наградување според резултатите од работењето, иако многу студии покажале дека и овие системи и програми не уживаат 100% доверба од компаниите – вработените, а и менаџерите.

И покрај тоа што тесната врска помеѓу платата и резултатите од работењето е пожелна варијанта, при моето истражување, дојдов до сознанија и податоци дека, сепак, постојат причини зошто оваа поврзаност не ги опфаќа сите компании. Некои од тие причини се следниве:

- За менаџерите оваа ситуација не е толку лесно да се постигне, напротив, многу е полесно на сите вработени да им се даде иста награда, како на пример, покачување за сите, отколку поединечно да се мерат резултатите и постигнувањата во работата на секој вработен во компанијата.
- Постојат очекувања и размислувања дека некои од наградите треба да бидат доделувани според објективен критериум, како што е должината на работењето на секој поединец во компанијата.
- Овој систем на наградување поврзано со резултатите од работењето, демантира широко обмислување, а аналогно на тоа, дисциплина во спроведувањето.

Системот за наградување покажува различни резултати во поединечни компании, а поради тоа не постои категорично дефинирано упатство за примена на успехот од него. Сепак, во оваа смисла постојат неколку општо прифатени услови:

- Непостоење ограничувања, за постигнување на резултатите;
- Разграничување помеѓу трошоците за живот, работен стаж и заслугите и успесите;
- Флексибилен систем за наградување кој ги разликува другите покачувања со наградувањата заради резултатите од работењето;
- Доверба во менаџментот;
- Добро обучени менаџери и раководители за поставување стандарди во работењето.

3. Лидерство во меѓународен контекст

Светската економија е навлезена во процес на глобализација. Она што го прави глобалната стратегија е тоа што се обидува да им излезе пресрет на потрошувачите ширум светот. Ова можат да значат неколку работи, односно:

- Лоцирање на производството во земји со најниски наемнини или со изобилство на природни ресурси;
- Лоцирање на истражувачките работи и инженерингот онаму каде можат да се најдат соодветни научници и инженери; и
- Лоцирање на маркетиншки активности близу до пазарите што треба да се покријат.

Глобалната стратегија, всушност, опфаќа дизајнирање, производство и маркетинг на производите, а притоа земајќи ги предвид глобалните потреби, а не потребите на секоја земја одделно.

Прашање што се поставува на секој лидер во услови на глобализација на светската економија е како да се мотивираат, а воедно и да се водат вработените во една компанија имајќи го предвид големото влијание на културата и различниот менталитет во различните земји врз ефективното извршување на лидерството.Постои различен

стил на лидерство во различни земји и култури. Добрите лидери не користат еден стил како најповолен, туку тие го прилагодуваат својот стил на лидерство во зависност од ситуацијата. Процес, при којшто националната култура се појавува како многу важна ситуациска варијабла во определувањето кој стил на лидерство е најефективен и ќе ги даде најдобрите резултати. Најчесто, теориите за лидерство поаѓаат од тоа дека лидерите имаат заеднички вредносни системи и култура, односно дека тие се универзални.Но, сепак, оваа претпоставка за културна хомогеност надвор од географските граници, не е соодветна. Не може да се гарантира универзалност, затоа што доколку лидерите покажуваат однесување кое се разликува од прифатените културни норми во едно општество, таквото однесување нема да биде прифатено.

За разбирање на менаџментот во една земја, треба да се има познавање и претстава за целата локална сцена, а за добро справување со лидерството, е потребно добро познавање и разбирање на менаџментот. Резултатите треба да предупредат дека луѓето во другите земји можат да мислат, чувствуваат и постапуваат многу или помалку поразлично кога се судираат со основните проблеми во општеството. Некои земји во светот заслужуваат посебно внимание во анализата, кога станува збор за лидерството и начинот на менаџирање. Само накратко ќе се осврнам на некои од нив.

3.1. Лидерството во Јапонија

Јапонија е земја, каде што однесувањето е под големо влијание на непишаните норми, односно тие имаат поголема моќ од пропишаните правила на однесување. Дури има случаикаде пишаните правилници се сметаат за пофлексибилна норма, односно во дадени ситуации тие можат да се прекршат или да се променат без некоја поголема закана од страна на државата.

За импресивните деловни перформанси кои се случај во Јапонија во изминатите повеќе десетици години, одговорот се наоѓа во големото посветено влијание на мистиката на јапонскиот менаџмент. Напорното истражување со цел расветлување на оваа мистерија, открило лепеза од фактори коишто ја условуваат врвноста на јапонскиот менаџмент. Според едни истражувања, успешноста на јапонскиот менаџмент е резултат, пред сè, на

акцентот што се става на развојот на човечките ресурси. Од друга страна, некои други истражувачи сметаат дека тој не произлегува толку од општествената практика, толку колку што произлегува од начинот на сфаќање на интегрираниот процес на одлучување. Трети, пак, сметаат дека ефективната употеба на круговите на квалитет на вработените претставува клучен елемент на јапонскиот. Во ниту еден од посочените случаи не станува збор за некоја нова теорија за лиерство туку, пред сè, се нагласува **атмосферата, довербата и соработката**[4]која се создава меѓу менаџерите и нивните подредени која, од своја страна, доведува до мобилизација на сите вработени во остварување на целите на компанијата. Акцентот на овој однос е ставен на следниве системи: отворените комуникации, доброволното учествување, групното делување и хармонија и системот на старешинство. Јапонскиот успех, примарно, извира од вниманието кое се посветува на развојот на човечките ресурси и од примената на круговите на квалитет. Основа за ова во Јапонија се два концепта:

1. Wa– концепт на хармонија Јапонците полагаат голема доверба на групната лојалност и консензус, концепт кој е наречен wa. Речиси, сите корпорациски активности во Јапонија го преттпочитаат Wa– концептот меѓу менаџерите и вработените. Според овој концепт, сите членови на групата треба да бидат сложни, односно да соработуваат и да се сложуваат – состојба која постојано и гарантирано доведува до дискусии и компромиси.

2. Ringi – систем на градење консензус Во Јапонија, одлучувањето е на база на метод на градење консензус кој е познат како ringisei или ringi.Во овој систем, секој кој ќе го почувствува на себе влијанието од определена одлука треба да биде вклучен и во процесот на нејзиното донесување.

3.2. Лидерството во Соединетите Американски Држави – САД

Најголем дел од теориите за лидерство потекнуваат од истражувањата извршени токму од Соединетите Американски Држави. Затоа, тие се базирани на културните

[4]Гонзалес, Џ. Организацијанатрудотвоземјоделството, стр.76

вредности во Соединетите Американски Држави кои се одликуваат со низок степен на МР и ИН. Оттука, не нè изненадува фактот што овие теории, обично, доведуваат до бранење на демократско – партиципативниот стил на лидерството. Меѓутоа, не е реално да се очекува дека одреден стил на лидерство е прифатлив, односно имплементирачки секаде во светот и во условите на сите држави. Теориите за стилот на менаџментот од САД се соодветни за култури, каде што имаме случај на висок степен на индивидуализам, но не и за култури во кои се среќава силно изразен колективизам.

Од друга страна, пак, постојат разлики во мотивациските фактори во оделни земји. Во Соединетите Американски Држави најсилен фактор се внатрешните побуди за постигнување самопочитување и остварување на личните цели. Во колективните општества, мотивацијата е насочена повеќе кон надвор. Луѓето се чувствуваат обврзани кон групите на кои им припаѓаат, односно кон семејството, кон организацијата во којашто работат, кон земјата во која живеат и слично. Ова е причината поради што тие се сè повеќе поттикнати од статусот во рамките на групата, отколку од самоостварувањето. Големо влијание на теоријата и практиката на менаџментот во Соединетите Американски Држави имаше и опаѓањето на конкурентноста на повеќето американски фирми во 70 – тите години. Оваа ситуација доведе до истражување на факторите кои влијаеја на порастот на конкурентноста на јапонските фирми на светските пазари, според едно истражување водено од William G. Ouchi.Тој започна да ја спроведува практиката во американските и јапонските фирми, при што се обиде да го прилагоди јапонскиот пристап кон менаџментот за примена и имплементација во фирмите во Соединетите Американски Држави. Спроведените интервјуа на повеќе од 20 големи американски корпорации кои дејствуваат на територијата на САД и на Јапонија, како што се, на пример: INTEL, KODAK, IBM и Hewlet Packard кои со своето работење покажале дека имаат јапонско ниво на квалитет, извршиле огромно влијание за WilliamOuchi да ја формулира т.н. негова теорија Z. Наместо да ги опфати разликите во лидерските стилови на клучните организации во Соединетите Американски Држави и Јапонија, тој се концентрира на самите организации, односно на самите фирми.Неговата, таканаречена, теорија Z е спротивна на теоријата „x“ и теоријата „y“ на истражувачот McGregor. Имено, како што менаџерите не се опишуваат чисто како однесување „x“ и однесување „y“, така и организациите не се чисти форми на еден тип „A“ – што означува една типична американска организација и тип Z– што

означуваат организации развиени во Соединетите Американски Држави кои имаат карактеристики слични или исти на фирмите во Јапонија, т.е. една идеална американска организација. Разбирањето на карактеристиките на организацијата, но и модификуваната Z -форма, ја обликува сликата за успешните организации, односно успешните фирми.Теоријата Z се обидува да ги здружи најдобрите елементи на амриканскиот и јапонскиот стил на менаџмент и да ги поврзи во еден концепт за успешност. Во своето истражување, споменатиот научник W. Ouchiтргнува од идеалниот јапонски организациски модел – тип „J“ и го користи како основа врз која подоцна ги споредува и разбира типичниот амерички модел на организација типот „A“.W. Ouchi смета дека организациите на типичните јапонски фирми и фирмите кои делуваат во Соединетите Американски Држави од типот Z, се многу поразлични од типичните фирми во САД. Овие разлики до некаде и го објаснуваат успехот на повеќето од првите два типа фирми, за сметка на последниот тип.

3.3. Лидерството во земјите на Европската Унија

Најголем дел од менаџерите во организациите во земјите на Европската Унија, ја развиваат и применуваат нивната сопствена менаџерска филозофија. Притоа, забележливи се одредени разлики во филозофијата на менаџментот и менаџирањето во фирмите во Европа, наспроти фирмите и организациите во Соединетите Американски Држави.

Во различните земји – членки на Европската Унија, можат да се забележат и различни приоди на менаџментот. Во овие земји, овие карактеристики стануваат заеднички за сите менаџери, при што се разликуваат од сличните карактеристики од другите земји. Тоа треба да се има предвид при согледувањето и анализирањето на различните стилови на менаџментот, но, исто така, е многу важно дека процесите на интеграција на земјите на Европската Унија водат кон создавање менаџери кои дејствуваат во рамките на глобалната економија, а не на поодделните земји – членки на Европската Унија. Европските земји имаат најдобри образовни системи кои заедно со процесите на интеграција и проширување на Европската Унија и создавање голем заеднички пазар, можат да бидат силна конкурентска предност во однос на другите земји во светот.Овие системи овозможуваат развој на образовани и компетентни менаџери

способни да донесуваат најдобри одлуки, да изберат најефикасен систем и ефективно да ги водат подредените. Исто така, постојат релевантни критериуми при ангажирање на менаџерите. Земјите – членки на Европската Унија по некои правила, најчесто се одликуваат со добро обучена работна сила, способна за полесно прифаќање промени и полесно воведување и имплементирање на новите технологии. Споредено со работниците во фирмите во Соединетите Американски Држави, работниците во фирмите во земјите – членки на Европската Унија, се повеќе здружени во синдикати, при што имаме ситуација да во одделни земји влијанието на синдикатите е многу големо.

Опфатеноста на работниците во синдикати во некои поголеми земји на Европската Унија, е следна:

- Германија 40%;
- Франција 10%;
- Шпанија 15%;
- Белгија 70%;
- Велика Британија 35%; и
- Данска 80%.

Партиципацијата на вработените во Европската Унија е законски обезбедена, или преку партиципација со претставници во управниот одбор или, пак, во работничките совети. Ова е регулирано со законодавствата на овие земји. Притоа, законските права на работниците во некои земји одат до таму што можат да го спречат или да го одложат донесувањето на некои важни одлуки, како на пример, во Холандија и во Германија. Основа за ова се колективните договори кои се прошируваат со големо учество на вработените и тоа преку соодлучување, работнички совети и учествување на погонските работници.

Соодлучувањето подразбира учество на вработените во одборот на директори од 30%, па до 50%. Во Европската Унија се присутни два вида одбори: едните се составени од сопственици и вработени, а другите од менаџментот на организацијата. Притоа, при овој процес, вторите не поднесуваат извештај за своето работење на првите. Со тоа се настојува да се обезбеди можност за стекнување увид во глобалниот развој во организацијата.

Работничките совети се присутни на повеќе нивоа во организацијата. Во некои земји добиваат законска сила и се со големо влијание.

Учествувањето во погонот придонесува за збогатување на работата и квалитетот на животот на работа. Преку нив се влијае на одлучувањето во секојдневното работење.

4. Оценување на вработените од страна на нивните претпоставени

Оценувањето на вработените е многу важен чекор во развивањето на менаџментот во една компанија, како би се постигнало правилно, праведно и рационално распределување на наградите што понатаму е многу важна алатка за постигнување добросостојба во компанијата и менаџирањето со човечките ресурси. Целта на оценувањето од страна на претпоставените, не е заплашување на работниците, туку објективен и истовремено и индивидуален увид на работниците за степенот на извршување на нивните работни задачи.

Втор степен на оценувањето е детектирање на слабостите на работникот и работење во иднина на индивидуалниот развој токму на тие слабости и доколку е потребно и стручно усовршување и посетување обуки, сè со цел градење добар кадар за работа, напредок на компанијата и усоршување на кариерите на вработените. Колку е значаен овој систем на оценување, покажува крајниот резултат на индивидуална, но и објективна оцена на вработените. Преку успешно следење на резултатите добиени од оценувањето и надзорот на вработените се остваруваат некои цели кои една компанија е добро да ги спроведува.

Тоа се:

- услови за развој на професионалните вештини на вработените,
- зголемување на точноста на заслуги при наградувањето,
- поголем стимул за работа, односно мотивираност на вработените,
- трансфер на вработените на други работни места,

- отпуштање работници доколку покажале изразено слаби резултати,
- feedback на вработените за нивната работа, како од професионален, така и од објективен аспект за условите на вработените и како тие гледаат на нивните работни задачи,
- воочување на потребата за стручно обучување и дообучување на вработените, преку детектирање на нивните слабости во извршувањето на професионалните работни задачи.

Уште една бенефиција од целиот систем на оценување е тоа што вработените се стекнуваат со информации кои менаџерите или претпоставените директно не им ги кажале, од различни причини и преку оценувањето индиректно доаѓаат до знаење што, всушност, се бара од нив при извршување на задачите и како да бидат извршувани. При сето ова, бенефитот е кај организациите, затоа што преку овој метод се остваруваат цели и достигнувања кои целокупно влијаат за напредување на работата и бизнисот.

4.1. Задоволство од работата и организациски морал

Задоволство од работата претставува општиот став на вработениот и менаџерот кон сопствената работа, на коешто задоволство, системот на наградување има големо влијание. Во ова истражување дојдов до сознание за неколку компоненти кои го зголемуваат задоволството од работата:

1) финансиски добивки;
2) индивидуален став кон животот;
3) став кон менаџментот;
4) чувство за тимска работа;
5) работните услови;
6) мислење за работата и работните задачи.

Моралот претставува субјективен елемент на карактеристика која го поседува една група, во случајот група вработени или менаџери, а задоволството од работата е индивидуално гледиште на поединците. Иако различни овие концепти се испреплетуваат, затоа што можат да си влијаат еден на друг.

Од кога менаџментот на човечки ресурси го зел својот замав на развивање, се развила и концепцијата дека задоволниот работник е добар работник и од тука се јавува волјата и желбата на менаџерите да ги одржуваат своите вработени задоволни и среќни, сè со цел да се добијат подобри резултати. Оваа теза ја разбработува и Чарлс Грин, за која укажува дека менаџерите се приврзаници на ваквото размислување. Грин уште тврди и за тоа дека кога постои ситуација, каде што се јавува проблем со резултатите од работењето, многу полесна варијанта на менаџерот е да го зголеми задоволството на вработениот отколку менаџерот да разговара со вработениот за неговиот неуспех постигнат при зададените задачи. Ова е попрактичен, но истовремено и краткорочен проблем при решавање на ситуациите каде што има проблеми со резултатите. На долгорочен план може да настанат поголеми проблеми и потребно е да се направи стратегиски план за работа и раководење од страна на менаџерите.

Менаџментот со човечки ресурси е дефиниран како еден дел од менаџментот кој се занимава со стратегиите, активностите, функциите и, општо земено, сите одлуки кои се поврзани со управување на луѓето вработени во една конкретна компанија. Настојувајќи да се постигне целокупен и постојан организациски успех, се става посебен акцент на сите димензии поврзани со работните врски на луѓето; додавање вредност на испораката на стоки и услуги; и на квалитетот на работниот живот на вработените. Улогата која ја има менаџментот на човечките ресурси се фокусира на развиток на процесот во организацијата кој се залага за вработување, мотивирање и, аналогно на тоа, наградувањето на рабониците со поголем потенцијал.

4.2. Можности за унапредување

Ако ги погледнеме компаниите со кандидати за унапредување, тие не само што можат да заштедат пари туку, исто така, можат да ги зголемат перспективите за задржување на тековните вработени. Бројни работодавачи ги користат технолошките системи за човечки ресурси, за да ги утврдат способностите за влез на вработени. На пример, голем број од хотелите сега потполнуваат 70% проценти од менаџерските позиции од внатрешниот кадар на компанијата. Тие се во можност да го сторат тоа со користење на своите внатрешни таленти. Предноста на овие мрежно – базирани системи

се гледа во статистиките што покажуваат дека во една година 38% од работните места, односно позиции, биле потполнети со внатрешен кадар, споредено со 5% во претходната година. Со поврзување на внатрешната мрежа на компанијата, еден вработен може да создаде личен профил што вклучува цели во кариерата, образование, вештини, како и поголеми очекувања за плата.

Кога се отвора работното место, програмата автоматски врши преглед во базата на податоци на компанијата за евентуално совпаѓање. Тогаш, соодветните кандидати се известуваат по пат на електронска пошта и тие можат да изберат дали ќе одат преку редовната постапка на вработување. Вработените можат лесно и брзо да ги регистрираат своите профили. Претходно, оваа задача одземала од 15 до 30 минути на вработените и тоа претставувало доста обемен процес, при што само 2000 од вкупно 7000 вработени поднесувале информации што можат да се земаат предвид за преместување и унапредување. На тој начин, промените помогнале при задржување на вработените, а со самата поголема можност за унапредување, помогнале и за достигнување поголемо задоволство.

5. Мотивирање на вработените

5.1. Поим мотивација, мотив, мотиватор

Мотивацијата е клучен поим за разбирање на причината за однесувањето на луѓето на одреден начин. Познавањето на мотивацијата кај луѓето е клуч за разбирање на правилата на човечкото функционирање, воопшто, како и функционирањето внатре во

организацијата. Заради тоа, логично е феноменот мотивација да биде еден од најмногу проучуваните области.

За поимот *мотивација*, во психологијата се води долга расправа, но, се èуште овој поим не е лесно да се дефинира.Мотивацијата може да се дефинира како процес на предвижување, насочување и одржување на човечкото однесување кон одредена цел.[5]

Мотивацијата може да се разгледува како верижна реакција на потребите кои ги чувствуваат вработените: тие доведуваат до желбите и целите кон кои се стремат, тоа предизвикува напнатост која доведува до остварување на целите што, конечно, резултира со задоволство.

Мотивацијата има три основни аспекти:

- Мотиви на работникот
- Цели на организацијата
- Индивидуални цели.

Под поимот *мотив* се подразбира внатрешниот фактор кој поттикнува, насочува и го интегрира човековото однесување. Мотивите се внатрешна, движечка сила на човекот и, како таква, често се поистоветува со потреба, но секоја потреба не е истовремено и мотив. Потребата да прерасне во мотив, неопходно е човекот да стане свесен за тоа и потребата, како таква, да стане двигател на одредено човечко однесување.

Под поимот мотиватор се подразбираат средствата со кои се воспоставуваат или се забрзуваат, се кочат или се активираат, се ослабнуваат или се зајакнуваат одредени активности поврзани за човековата работна способност. Значи,улогата на мотиваторот е да ја „откочи“, односно да ја насочи работната енергија во саканата насока, заради постигнување одредена цел.Мотивите и мотиваторите неможат да се изедначат, тие меѓусебно се разликуваат. Мотивите се човечките потреби, а мотиваторите се средства за

---

[5] Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., 2005, Organizational Behavior and Managment, Boston, p.23., prema Vesić D.: Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Institut za međunarodnu politiku iprivredu,Beograd, 2010., str. 265.

задоволување на одредени потреби. На пр. гладот е мотив, а парите се мотиватор да се задоволи тој мотив.

Повеќето теории истакнуваат три аспекти на мотивацијата:

- *Покренувачкиот аспект* на мотивација е нејзина основна карактеристика. Мотивацијата ги тера луѓето да се ангажираат, да се чувствуваат обврзани за да извршат некоја задача.
- *Насочувачкиот аспект* на мотивацијата покажува дека мотивираното однесување е со намера да се постигне некоја цел или резултат. Мотивираните луѓе знаат што треба да постигнат и вложуваат труд за да ги остварат своите зацртани цели.
- *Одржувачкиот аспекти* на мотивацијата објаснува зошто еден човек е упорен во своите напори да ги постигне своите зацртани цели, зошто е континуирано ангажиран во определен вид однесување.

Овие аспекти на мотивација не се видливи, затоа за процесот на мотивација може да се извлече заклучок само преку анализа на однесувањето кое е преодредено од повеќе фатори, како што се наследните фактори, влијанието на околината итн., а се забележува преку влијанието врз личноста, верувањата, знаењето, вештините и способностите. Кога некој вработен се труди и добро ги извршува своите работни обврски, за него често се вели дека неговата мотивација е на високо ниво. И обратно на тоа, кога некој не ја извршува добро својата работа, заклучот е спротивен, односно дека мотивацијата е на ниско ниво или, воопшто, ја нема. Ова тврдење е само делумно точно, бидејќи мотивацијата е само една варијабла што го определува работното однесување. Успехот во работата е резултат од мотивацијата, но и од способностите на самиот вработен. Што значи дека за еден вработен успешно да ја извршува својата работа, мора да биде мотивиран, но и да ги има потребните знаења, вештини и искуство. Доколку недостасува некој од овие фактори, работниот учинок нема да биде на посакуваното ниво. Високото ниво на мотивација може да компензира извесен недостаток на способностите, но не и целосно да го замени.

5.2. Теории за мотивација

Постојат неколку теории за мотивација кои се фокусирани на различни варијабли во обид да се објасни мотивацијата во организациската поставеност. Секоја од овие теории нуди перспективи кои не се нужно спротивставени туку се комплементарни.

5.2.1. Содржински теории за мотивација

Содржинските теории за мотивација се фокусираат на анализи на основните човечки потреби, односно, како што, кажува и самото име на теоријата, тие се фокусираат на содржината или на што е тоа што мотивира. Секој човек како посебна и различна индивидуа има и различни потреби, како што се: пари, добра работа, социјален живот, пофалби ипризнанија на работа, семеен живот итн. Сите овие потреби на единката се претвораат во внатрешен порив што ги мотивира на специфично однесување, преку кое се обидуваат да ги задоволат своите потреби. Затоа е многу важно да се знае што го мотивира секој вработен посебно, за да може и да се даде соодветниот стимул.

5.2.1.1. Теорија за хиерархија на потреба – Абрахам Маслов

Абрахам Маслов бил клинички психолог и, врз основа на неговото практично искуство, тој утврдил дека луѓето имаат општа низа од пет потреби кои според важноста можат да се подредат во растечка хиерархија. Во оваа хиерархија првенствени покренувачи на човековото однесување се потребите од најнизок ранг, а со задоволување на овие потреби, покренувачи стануваат потребите од повисок ранг. Потребите кои се на првото ниво од пирамидата на Маслов, се приоритет, а тие кои се на врвот се остваруваат дури тогаш кога потребите од сите пониски нивоа се задоволени.

Според Маслов, нивоата на потреби се следните:

- Физиолошки или егзистенцијални потреби, овде спаѓаат храна, вода, сон, воздух, засолниште и сл. Ова се основни телесни потреби без чие задоволување не е можен ни опстанокот на човекот.
- Потребите за сигурност кои ги вклучуваат потребите за безбедност и заштита.
- Социјалните потреби кои ги вклучуваат потребите за љубов, припаѓање, интеракција со други луѓе и сл.
- Потребите за почитување на личноста, овде спаѓаат потребите за почит од страна на другите, потребите за статус, признание, репутација, како и самопочитувањето и знаењето на сопствените вредности.
- Потреба за самоостварување. Оваа потреба е најголемиот мотив на секој човек, тоа е тежнеењето на секој човек да стане комплетна личност, т.е. да ги реализира сите свои можности, таленти и потенцијали што ги поседува како личност.

5.2.1.2. ЕРГ Теорија – Клејтон Алдерфер

ЕРГ -теоријата е модификација на Масловата теорија и содржи три вида потреби кои се подредени во континуитет, а не во хиерархија. Оттука произлегува и самото име на оваа теорија:

E - (Existence) – егзистенцијални потреби, тие опфаќаат материјални, физиолошки потреби, како и платата и разните погодности добиени од организацијата.

R - (Relatedness) – потреба за поврзаност, слични се со социјалните потреби кај Маслов и опфаќаат односи со други лица, како што се: членови на семејството, пријателите, соработниците итн.

G - (Growth) – потреба за развој, тие се однесуваат на креативноста и продуктивноста во однос на себе и околината.

Наспроти Маслов, овде нема однос на надреденост и подреденост помеѓу потребите. Алдерфер дозволува луѓето да можат да се движат напред и назад низ континиумот.

Покрај тоа што и двете теории имаат свои недостатоци, сепак, тие укажуваат на еден значаен факт, а тоа е дека организацијата и поконкретно менаџерите треба да најдат начин да ги задоволат потребите за припадност на вработените, преку организирање најразлични социјални активности, да оддадат признание за добро завршената работа, да им понудат можности за развој и самостојност во работењето. Овие две теории ја поддржуваат идејата дека беспаричните, односно нематеријалните награди, се потребни во процесот на мотивирање на вработените.

5.2.1.3. Теорија на два фактора – Фредерик Херцберг

Херцберговата теорија на два фактори се заснова на идејата дека постојат мотивациски фактори кои влијаат на ефикасноста на вработените и на нивното задоволство. Херцберг утврдил дека постојат две групи на мотивациски фактори кои различно влијаат на вработените:

- **Хигиенски фактори** – овозможуваат задоволување на нижите потреби и ги опфаќаат физичките услови за работа, платата, организациската политика, односот со соработниците итн. и тие влијаатврз незадоволството од работата.
- **Мотиватори** – тоа се фактори кои овозможуваат задоволување на вишите потреби, како што се: признание за добро завршена работа, можност за напредок,одговорност, предизвикувачки работни задачи, достигнувања итн. Според Херцберг, мотиваторите влијаат врз задоволството од работата и водат кон поголема мотивација.

5.2.1.4. Теорија на три потреби- Дејвид Мек-Клеланд

Дејвид Мек-Клеланд идентификувал три вида потреби кои луѓето ги задоволуваат во организациите. Тоа се:

1.Потреба за постигнување – личности кои сакаат да постигнуваат и остваруваат цели, претпочитаат да извршуваат задачи во кои резултатот се мери според вложениот труд и напор, сакаат редовно да добиваат повратна информација за својот напредок во организацијата, за да можат да ги следат сопствените постигнувања, сакаат задачи со умерено ниво на ризик, а тие со мал ризик ги сметаат за прелесни, додека за тие со висок ризик сметаат дека среќата игра поголема улога во успешното завршување отколку трудот и напорот којшто е вложен при тоа.

2.Потреба за припадност – овие личности сакаат да бидат прифатени, сакани, да бидат дел од група, да одржуваат добри социјални односи со останатите, бараат соработка, а не конкурентност, не сакаат несигурна работа или високоризична.

3.Потреба за моќ – личности кои имаат желба за влијание и контрола врз другите, да поседуваат авторитет, сакаат да се во центарот на случувањата, бараат престиж, статус, признанија, сакаат конкуренција.

5.2.2. Когнитивни теории на мотивацијата

Когнитивните теории на мотивацијата поаѓаат од свесното однесување кај човекот кој ги анализира сите можни последици на своите активности и свесно бира помеѓу различните можности. Бидејќи се става голем акцент на очекувањата во поглед на резултатот, овие теории уште се наречени и теории на очекувања.

Теорија на очекување – Виктор Врум- основна идеја на оваа теорија е дека луѓето се мотивирани да работат тогаш, кога имаат очекување дека нивниот напор доведува до одредено достигнување, а тоа достигнување води кон награда или исход коишто тие го

посакуваат и очекуваат. Оваа теорија објаснува дека иако луѓето имаат различни цели, тие можат да бидат мотивирани ако веруваат дека: постои позитивна врска помеѓу напорот и перфомансот, резултатот од добриот перфоманс ќе биде посакуваната награда, наградата ќе им задоволи ним важна потреба, желбата да се задоволи таа потреба е доволно силна за да се вложи и потребниот напор.

Тенденцијата да се ангажираат луѓето во определено однесување е функција на три варијабли - *очекување , инструменталност и валентност,* заедно ја даваат силата на мотивацијата.

Теоријата на исчекување особено ја потенцира важноста на наградите во процесот на мотивирање на вработените. Кога очекувањата се високи, вработениот е мотивиран да вложи повеќе напор во остварувањето на зададените цели.

Теоријанаправедност–СтејсиАдамсили уште позната како теорија на размена, затоа што се заснова на традиционалната размена, работник – работодавач, при што работникот дава нешто односно, влог или input, а за возврат добива нешто односно, добивка или output, од работодавачот во процесот на размена.

При што, *влогот* е придонес којшто работникот го дава на организацијата, тука спаѓаат работата, трудот, искуството, талентот, вештините, образованието и сл. Додека *добивката* се наградите, платата, статусот во општество, пофалби, признанија, унапредувања и сл.

Според теоријата на праведност, праведност постои кога влогот е еднаков на добивката. Кога постои праведност, вработените се мотивирани да продолжат да го даваат својот придонес во организацијата во која работат.

Теорија на поставување цели - Лок и Хен, оваа теорија поаѓа од тоа дека основни мотиватори се целите. Јасно дефинираните цели позитвно влијаат на мотивацијата, бидејќи луѓето тогаш точно знаат какво однесување се очекува од нив и какви резултати ги очекуваат.

Од оваа теорија можат да се извлечат три пораки:

- Секој поединец во организацијата треба да има поставена јасна и специфична цел. Секој човек би работел многу подобро и поефикасно доколку има јасно одредена цел отколку, ако ја нема.
- Целите треба да бидат поставени така што ќе бидат тешко остварливи, но, сепак, достижни за поединецот. Неостварливите, но, исто така и прелесно остварливите цели, ги демотивираат луѓето.
- Секогаш треба да им се дава повратна информација на вработените за остварувањето на нивните цели, бидејќи луѓето се многу повеќе мотивирани кога знаат, како и колку ги остваруваат поставените цели.

5.3. Фактори од кои зависи мотивацијата

Мотивацијата зависи од голем број фактори, нацелокупната мотивација најмногу влијае околината, а на индивидуалната мотивација влијаат:

Индивидуалните карактеристики претставуваат потребите, интересите и ставовите кои ги поседува поединецот. Овие карактеристики се различни кај секој поединец, а сите тие влијаат на нивните мотиви во извршувањето на работните задачи. Имајќи ги предвид различностите на луѓето, воопшто, од тука доаѓа и тоа дека некои луѓе се мотивирани од паричните награди, некои од сигурноста која им ја носи работата, некои од предизвикот на работното место и сл. Менаџментот мора да ги има предвид индивидуалните карактеристики на вработените, како би се поттикнале оние кои придонесуваат за остварување на нивните цели.

Карактеристиките на работното место, претставуваат атрибути, како што се: автономност, сложеност, одговорност итн. При распределбата на работните задачи, менаџментот на компанијата мора да воспостави рамнотежа помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работните места.

Карактеристики на организацијата, се однесува на правилата и процедурите во организацијата, на стратегијата и политиката со човечки ресурси, а преку менаџментот и на системот на наградување со кој се придонесува на ефикасноста на организацијата.

5.4. Типови на мотивација

5.4.1. Надворешна мотивација

Материјалната мотивација е еден од основните фактори на кој се заснова организациската практика на работната мотивација. Таа е под директно влијание на организацијата, нејзините политики и практики.

Материјалните инструменти на мотивација се поделени во три групи:

1. Непосредни материјални стимулации
    - Во оваа група спаѓа платата и други слични облици за надокнада.
    - Оваа група на мотиватори треба да ја награди добрата работа, да ги потврди вредностите кои се важни за организацијата (знаењето, вештините..), како и да ги зголеми поединечните интереси и цели и интересите на организацијата.
2. Додатни материјални стимулации
    - Во оваа група на мотиватори спаѓаат разни програми на материјална стимулација на вработените кои имаат за цел да се забележат индивидуалните разлики на вработените, поврзување на материјалните примања со резултатот од работата.
    - Ова е варијабилен и флексибилен мотиватор и затоа е клучен механизам кој ги поврзува резултатите од работата со работата на секој поединец одделно.

3. Посредни материјални стимулации (бенефиции)

- Овде спаѓа системот на бенефиции кои влијаат на привлечност на организацијата на пазарот на трудот.
- Овде спаѓаат бенефиции поврзани со сигурноста и здравјето на вработените.
- Бенефиции поврзани со слободното време на вработените, како што се: платен годишен одмор, платени државни празници итн.
- Бенефиции кои го подигаат квалитетот на живот, како што се: стипендии, кредити, платен превоз до работа и назад, работна униформа итн.

5.4.2. Внатрешна или нематеријална мотивација

Системот на мотивација на вработените покрај материјалната компензација мора да ги опфатат и оние од нематеријален карактер, бидејќи целта му е да се задоволат разните човечки потреби. Секој човек има разни потреби и различен пристап кон нивното задоволување, па така и системот на мотивација, од негова страна ќе биде оценет како добар, ако обезбедува најдобри можности за задоволување на тие потреби. Развојните фактори за мотивација имаат многу суптилни механизми на делување. [6]

Најважни развојни фактори за мотивацицијa на вработените се:

1. *Работа и задоволството од завршената работа*. Ова е многу важен внатрешен мотиватор, а произлегува од позитивниот однос кон вработениот и неговите задолженија во организацијата. Затоа, од големо значење е правилното поставување на целите. Целите мора да бидат разбирливи и прифатливи, а вработените овие цели полесно ќе ги прифатат ако чувствуваат дека се дел од самиот процес на поставување на целите.
2. *Повратни информации*. Ова е многу значаен мотивациски фактор кој подразбира да се даваат повратни информации на вработените за тоа како си ја извршуваат својата работна задача. Може да биде позитивна и негативна, тоа што е многу важно е никогаш да не изостане позитивната повратна

[6]Николоски, Т. (2000), Психологијанатрудот, - Скопје, Филозфскифакултет стр. 89

информација. Со позитивната повратна информација вработените сфаќаат дека нивната работа во организацијата се следи и се цени. Негативната повратна информација има за цел да укаже на негативното и несоодветното однесување на работникот што би можело да влијае навреме да биде отстрането. За да може повратната информација да има позитивно мотивациско дејство, таа мора да биде точна, објективна, конкретна, доследна и веродостојна.

3. *Награди*. Наградите обично се симболичен паричен износ, подароци, усни или пишани признанија. Давањето награди на вработените мора да биде праведна и навремена.
4. *Пофалби и укори*. Пофалбите се секогаш голем работен поттик, бидејќи секој човек има потреба за афирмација на сопствената личност и тоа како пред самиот себе, така и пред другите вработени. Казните и укорите често се поврзуваат со личноста која ги спровела, а не со причината која довела до нив, па затоа, наместо да делуваат како регулатор на однесувањето, казните многу често можат да ги нарушат меѓучовечките односи во организацијата.
5. *Вклученост на вработените во носењето одлуки*. Разработена програма која ги вклучува вработените во носењето одлуки во врска со организацијата, ги мотивира вработените и влијае на зголемување на нивната продуктивност како задоволството на вработените.
6. *Можност за напредување*. Ова е многу важен мотиватор, не само заради тоа што води кон поголемо задоволство на работникот, туку и затоа што покажува дека работодавачот има доверба во работникот да му препушти одговорност за да ја заврши работата на некое повисоко ниво.
7. *Меѓучовечки односи*. Видови меѓучовечки односи во организацијата кои имаат најголемо мотивациско, односно демотивациско дејство се:
   - натпревар – поединците се склони кон различни видови натпревар, заради награда, престиж, премија, но и за сопствено задоволство и успех.
   - соработка – тоа е еден вид колективно однесување во кое сите вработени ги прифаќаат целите на организацијата, како свои лични цели.

- конфликтни ситуации- се јавува како последица на разликата помеѓу вработените, но и причина што некои вработени неможат да дадат свој придонес во остварувањето на заедничката цел.

5.5 Видови мотиватори кај малите претпријатија

Во практика се познати поголем број причини кои придонесуваат за тоа мотивацијата да биде една од поважните и потешките работи за менаџерите на малите и средните 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. Менаџерите на малите и срените претпријатија посакуваат да постигнат состојба во која преку процесот на мотивација ќе обезбедат подобрување на ефективноста и ефикасноста во работењето на претпријатието, како и подобрување на позицијата на претпријатието на пазарот во однос на конкурентите. Мотивацијата на вработените во малите и средните претпријатија ги содржи сите внатрешни фактори кои ги поттикнуваат и организираат активностите на вработените, го насочуваат однесувањето и го определуваат времето и интензитетот на дејствување. 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. Вработените се разликуваат меѓусебно и поради тоа постојат разлики и во она што нив ги поттикнува и мотивира. Она што ги мотивира вработените во едно претпријатие не значи дека ги мотивира и, најчесто не ги мотивира, вработените во друго претпријатие. Всушност, разбирањето на разликите во мотивирањето претставува најважна работа за успешно предвидување на индивидуалните разлики и однесувања кои се резултат на одредени потреби, желби, задоволство, напнатост и слични однесувања. Ако вработените се слични во некои апсекти, 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.[7]

Во литературата постојат повеќе класификации на факторите за мотивација. Една од тие класификации е поделбата на факторите кои ја поттикнуваат мотивацијата на внатрешни и надворешни фактори.

- 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[8].
- Надворешната мотивација поттикнува однесување кое се јавува кога преку работата која ја извршува вработениот се создава можност за стекнување признанија и награди.

Внатрешната и надворешната мотивација придонесуваат за остварување на одредени резултати, така што може да се смета дека одредени резултати се јавуваат како последица на внатрешната и надворешната мотивација. Менаџерите на малите и средните претпријатија применуваат различни видови мотиватори со цел да постигнат висок степен на мотивација кај своите вработени.

Според резултатите добиени оддосегашните бројни истражувања, може да се констатира дека видовите мотиватори кои се користат за мотивирање на вработените се поделени на:

- мотиватори кои влијаат на безбедноста на работата и
- мотиватори кои влијаат на задоволството од работата.

---

[7] *м-р Снежана Бардарова, и д-р Марија М. Шопова, „*Мотивација на вработените во малите претпријатија“.

[8] Herrera F.,”DemistifyingEmployeeMotivation”WileyPeriodicals, Inc., NewYork, 2002,p.40

Ефектот од мотиваторите кои влијаат на безбедноста на работата може да се согледа преку процесите на самонабљудување на работната средина која може да биде пријатна, позитивна, негативна или непријатна.

Мотиваторите кои влијаат на задоволството од работата се состојат од мотиватори кои влијаат на самата работа којашто ја извршуваат вработените, признанието за извршената работа, плаќањето за извршената работа, условите во кои се извршува работата.

Успешното менаџирање на процесот на мотивација во малите и средните претпријатија зависи од тоа колку сопствениците имаат разбирање и јасна слика за она што ги поттикнува вработените кон позитивни извршувања на работата, колку ги познава различните димензии на мотивацијата и способноста за развој на сопствените вештини, како менаџер и добар лидер на претпријатието.

Успешни менаџери се оние менаџери кои умеат да ги почитуваат интегритетот на вработените во претпријатието, нивните меѓусебни односи на почитување и заемна доверба, поддршка, чувството на праведност и личните убедувања за остварување на заедничките цели на претпријатието.

5.6.Услови за поттикнување на мотивацијата кај малите и средните претпријатија

Во современите услови на работење, мотивирањето претставува основа во формулирањето на стратегијата на работење на малите и средните претпријатија. Сопствениците на претпријатијата имаат најголема улога во создавањето мотивирано работно окружување во кое вработените во претпријатието можат најдобро да ги користат своите мотивациски способности кои ги носат во себе[9].

Во овој труд, предлагам некои насоки кои можат да ги користат сопствениците на малите и средните претпријатија, за да ја поттикнат мотивацијата кај вработените:

[9] Schermerhorn.R.J., “Menagement” & TX Edition.JohnwILEY&Sons, Inc.,NewYork,2005, p.351

- Користење реални, остварливи стандари во работењето со воведување критериуми за поврзување на наградите со остварувањата и показателите кои го покажуваат извршувањето на работните задачи;
- Примена на транспарентност во работењето и поврзаност помеѓу остварените резултати и наградата на вработените;
- Зголемување на наградата како резултат на зголемени резултати до лимитот кој во иднина може да ја поттикне мотивацијата во работењето и остварувањето подобри резултати; и
- Примена на конкретниот, познат метод на наградување кој се базира на конкретни, јасни стандарди и критериуми за извршување на работните задачи.

Постоењето услови за поттикнување на мотивацијата кај вработените во претпријатието подразбира постоење 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, приходот во претпријатието и распределбата на учинокот, приходот помеѓу вработените и сопственикот на претпријатието. Од начинот на распределба на приходот и неговата структура зависи интересот и мотивирањето на вработените кон извршувањето на работата во насока на постигнување на подобра работна успешност. Преку системот на наградување може да се поттикнуваат 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 флуктуација на вработените и слично. Системот на наградување и признание истовремено претставува механизам за управување со вработените. Ако сопствениците на претпријатијата не применуваат соодветен систем на наградување, а вработените тоа го гледаат и чувствуваат, тие се однесуваат незаинтересирано и меланхолично кон работата што ја извршуваат. Суштината на системот на наградување е согледување на поврзаноста помеѓу личниот, индивидуалниот придонес во претпријатието и неговата плата, заработувачка или со други зборови кажано, награда, односно плата за извршената работа. Сопствениците на малите и средните претпријатија треба да бидат многу умешни и да користат 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 којашто ја извршуваат се повеќе мотивирани за извршуваање на работните активности и остварувањето на целите на претпријатието, за разлика од вработените кои немаат конкретни информации за она што се работи во претпријатието. [10]

Кај секое претпријатие е потребно да се воведат различни системи на наградување на вработените, бидејќи претпријатијата работат во различни окружувања и имаат вработени со различни животни и работни навики. Поттикнувањето на мотивацијата во малите и средните претпријатија зависи од повеќе фактори. Секој менаџер има обврска да креира организациски услови преку кои ќе може да се задоволат потребите на вработените и да се согледаат разликите помеѓу задоволените потреби и она што вработените очекуваат да го добијат од својата работа. Од друга страна, пак, како потреба се наметнува утврдувањето показатели за одделни категории на вработени, како на пример, одредени критериуми за нововработени, одредени критериуми за квалификувани вработени и одредени критериуми за административните вработени.

Менаџерите се креатори на климата и конструктори на активностите за мотивирање на вработените. Целта на секој менаџер кој сака своето претпријатие да го развие и од мало да го направи средно, до големо, е да поседува оптимална структура на вработени и да создава услови за нивна мотивација. Успешното мотивирање на вработените бара голем ангажман на менаџерите заради создавање услови во кои вработените ќе можат самите да го анализираат сопственото однесување и меѓусебно да влијаат на размислувањата и ставовите за работата којашто ја извршуваат.

[10]Пејковски, Ј. (1997), Претприемтаитвотоиразвојот, - Скопје стр 65

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

6. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во овој труд проблемот на истражување е дефиниран на следниот начин:

Дали наградувањето на вработените има улога во мотивирањето на вработените за да продолжат успешно да ги извршуваат работните задачи?

6.1.Предмет на истражување

Многу фактори го сочинуваат мозаикот во решавање на проблемот на мотивацијата, тие меѓусебно се надополнуваат и сите заедно ги нагласуваат различните аспекти и димензии на мотивацијата и процесот на мотивирање и овозможуваат нејзино подобро разбирање и применување. Во овој труд, предмет на истражувањето е да се утврди придонесот на наградувањето на вработените во нивното мотивирање за поуспешно извршување на работата.

6.2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

6.2.1. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Управувањето и развојот на човечкиот потенцијал станува сè позначјно, заради местото и улогата на човекот во сите општествени процеси, како и во самото управување со нив. Мотивацијата за работа, како и мотивацијата, воопшто, е комлпексен проблем и

зазема значајно место во концептот на менаџментот со човечки ресурси, заради што и треба да ѝ се посвети посебно внимание.

Голем број теоретичари и психолози се интересирале за истажување на поимот мотивација, како се одвива самиот процес на мотивација, негово дефинирање и откривање на факторите кои ги мотивираат луѓето. Постојат голем број теории кои се обидуваат да дадат одговор на овие прашања:

Што е мотивација и како се одвива процесот на мотивација?

Како да се мотивираат вработените да се зголеми успешноста на компанијата, а со тоа и да се остварат нејзините цели?

Општа цел на ова истражување е утврдување на поврзаноста помеѓу наградувањето на вработените и мотивирањето на вработените во функција на подобрување на успешноста на компанијата и остварување на нејзините цели.

Општествена цел на овој труд е да се расветлат ефектите кои ги има мотивацијата кај вработените, како и со кои стратегии треба да се развијат мотивациските процеси кои ќе им помогнат на поединците да ги покажат резултатите и да бидат наградени во согласност со очекувањата. Значи, целта на овој труд е да се укаже на потребата на мотивација и наградување на вработените, како и нанивната поврзаност, како би се подобрило целокупното работење со што ќе се постигне поголема продуктивност. Во овој труд се содржани податоци кои зборуваат за наградувањето и мотивацијата, воопшто, при што главен акцент се става на мотивот, како главен двигател на сите активности кај човекот со што ќе ги поттикне и насочи вработените да ги извршуваат своите работни задачи со задоволство, како би се остварile, најпрво, неговите лични цели, а со тоа да придонесат и за остварување на целите на организацијата.

Научна цел на ова истражување е преку дескрипција, емпириски истражувања и анализи да се утврди влијанието на наградувањето и како тоа влијае врз зголемувањето на нивната мотивираност во остварување на целите на организацијата.[11]

[11]Шуклев, Б. (2009), Менаџмент, - Скопје, - Економскифакултет стр 93

6.2.2. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во овој дел се обработени задачите на истражувањето, односно преку нив се конкретизира целта на истражувањето.

Целта на истражувањето се остварува преку следните задачи:

- да се утврди поврзаноста помеѓу наградувањето и мотивацијата на вработените,
- да се утврди што ги мотивира вработените,
- како со награди и признанија да се задржи мотивираноста на вработените,
- да се утврди како мотивираните вработени влијаат во остварувањето на целите на компанијата.

Основна задача на ова истражување е научното сознание дека целта на наградувањето е да се развијат мотивациски процеси кои ќе му помогнат на поединецот да оствари резултати во согласност со очекувањата кои ќе влијаат во остварувањето на целите на компанијата и создавањето конкурентска предност на компанијата.

6.3. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во ова истражување формулирани се следниве хипотези:

ОПШТА ХИПОТЕЗА

- Ако вработените сметаат дека наградите и признанијата се најдобар начин да се поддржи и укаже на нивното ефикасно однесување, тогаш тие ќе бидат мотивирани и понатаму така да продолжат.

ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ

Посебна хипотеза 1

Ако наградувањето на вработените се одвива според критериуми поддеднакви за сите и, според постигнатите резултати во работата, тогаш тие ќе бидат мотивирани и понатаму да продолжат да работат.

Посебна хипотеза 2

Ако наградата има улога на единствен поттикнувач кај вработените за извршување на работата, тогаш тие ќе бидат мотивирани и понатаму да продолжат да работат.

6.4. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Варијаблите се секоја појава која варира примајќи различни вредности, категории или квалитети за различни опсервации.

Овде се издвојуваат две варијабли и тоа:

- Наградувањето на вработените, како независна варијабла.
- Мотивирањето на вработените, како зависна варијабла.

Како релевантни варијабли во ова истражување се издвоени:

- полот на вработените,
- возраста на вработените,
- степенот на образование на вработените во организациите.

Овие варијабли може да имаат влијание врз зависната варијабла, но ова влијание не е во доменот на истражувањето.

6.5. НАУЧНИ МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ

При изработката на магистерскиот труд беше користен методот на анализа, како и одредени тези и мислења пронајдени преку пребарување на интернет, а истражувањето беше направено по метод на анонимно анкетирање на испитаниците.

Користејќи ги методите, техниките и инструментите, во ова истражување е утврдена релацијата, т.е. поврзаноста помеѓу независната и зависната варијабла, односно поврзаноста на наградувањето со мотивираноста на вработените во организациите, како причина и последица.

За успешно извршување на испитувањето, односно квалитетна обработка на добиените резултати, применети се наведените научно-истражувачки методи:

- метод на анализа,
- метод на компаративна анализа,
- метод на синтеза и
- дескриптивен метод.

Прашалникот кој е употребен во ова истражувањее специјално подготвен што насочува дека се работи за оригинален инструмент, односно сопствен. Прашалникот содржи прашања кои се формулираат како тези, за кои испитаниците треба да искажат степен на прифаќање или неприфаќање.

6.6.ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во овој дел се дефенира примерокот на истражувањето. Го сочинуваа 120 испитаници, вработени во различни организации во Република Северна Македонија, од јавен и приватен карактер кои се занимаваат со различни дејности.

Овој примерок е избран по случаен избор, односно се користат правилата на рандомизација.Се формира со избирање на секој К-ти случај од комплетниот список на нумерирани случаи од изборната рамка започнувајќи од некој случајно избран случај меѓу првите К-случаи на списокот.

Години:	**Број на испитаници:**
Од 18 до 29 години	18
Од 29 до 35 години	33
Од 35 до 49 години	42
Од 49 до 64 години	27

Во претходната табела се претставени испитаниците по возрасна категорија и од овде може да се забележи дека во примерокот има различни групи на возраст и тие се распределени во групите, така што не постои една група испитаници која е доминантна по возраста во примерокот.

6.7. **ОРГАНИЗАЦИЈА И СПРОВЕДУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Откако беше составенпрашалникот, до испитаницитекои го сочинуваат примерокот, беше дистрибуиран дел по електронска пошта, а дел беше даден лично на секој од нив.

По собирањето на анкетните листови, следуваше нивна статистичка обработка. По фазата на интерпретација, произлегоа и заклучоците и препораките кои се практично и резултат на истражувањето.

Испочитувани се сите елементи на истражувачката етика, т.е. се неутрализираа личните ставови во врска со истражувањето, добиените податоци се претставени такви какви што се, се реализира начелото за информирана согласност. На испитаниците им беше загарантирана анонимноста што значи дека нивниот идентитет нема да се открива во извештајот на истражувањето.

III. РЕЗУЛТАТИ

Квантитативна анализа на резултатите

Прашалникот се состоеше од искази на кои испитаниците одговорија различно.

Одговорите кои беа добиени од прашалникот се претставени преку графикони за сликовито и појасно прикажување на резултатите.

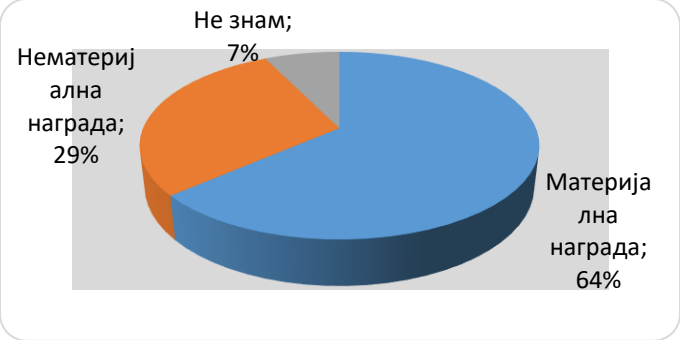
Прашалник - наградување

1. Дали повеќе би сакале кога работодавачот би Ве наградувал со:

   а) материјална награда

   б) нематеријална награда

   в) не знам.



Материјалната награда е награда која претставува најголем мотив за вработениот, односно паричниот надомест кој претставува уште поголем стимул кон

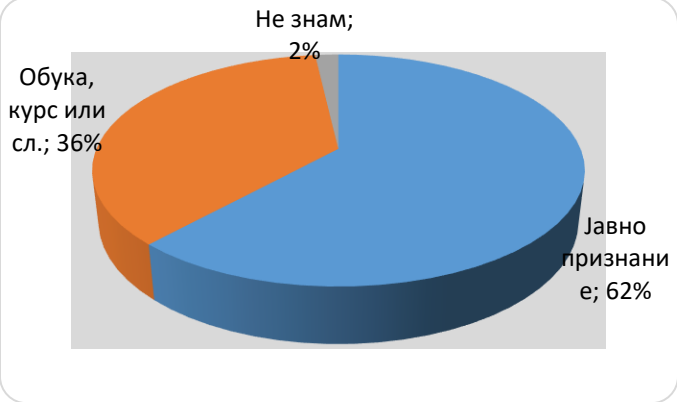
извршувањето на работните задачи. Дури изненадувачки е процентот на вработени кои одговориле дека би сакале и нематеријални награди, со оглед на тоа што споменавме дека под нематеријални награди спаѓаат признанието, мотивацијата, пофалбата, обуките и слично.

2. Од нематеријалните награди на кое од следните наградувања давате предност:

   а) јавно признание пред останатите колеги

   б) обука,курс или слично надоградување

   в) не знам



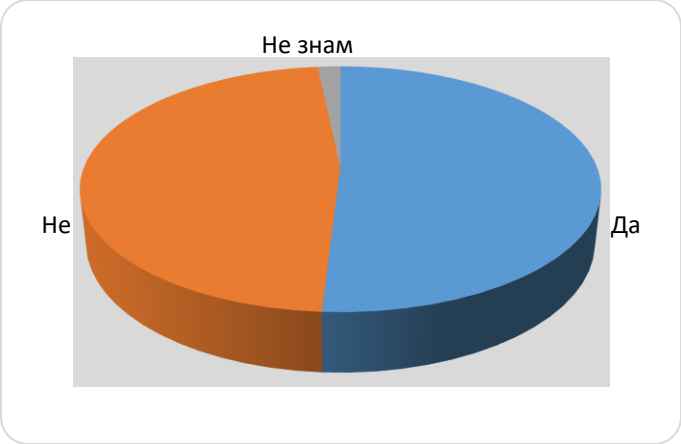
Јавното признание е еден од начините за хранење на егото кај секој вработен и со тоа и добивање чувство на моќ кои со јавното признание ги добиваат. Сепак, обуките, курсевите и слично, не се за занемарување со оглед на тоа дека многумина од вработените, на тој начин, стекнуваат знаење, контакти, пријатели, искуства и слично.

3. Дали сметате дека потемелно и побрзо би извршиле некоја работна задача доколку за возврат Ви биде понудена награда?

   а) да

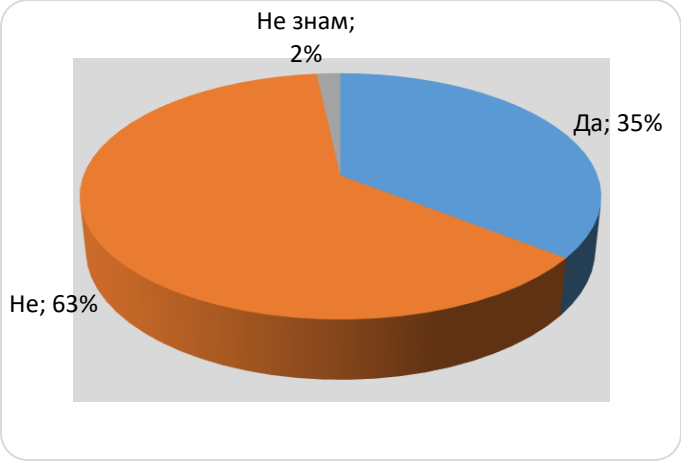
   б) не

   в) не знам



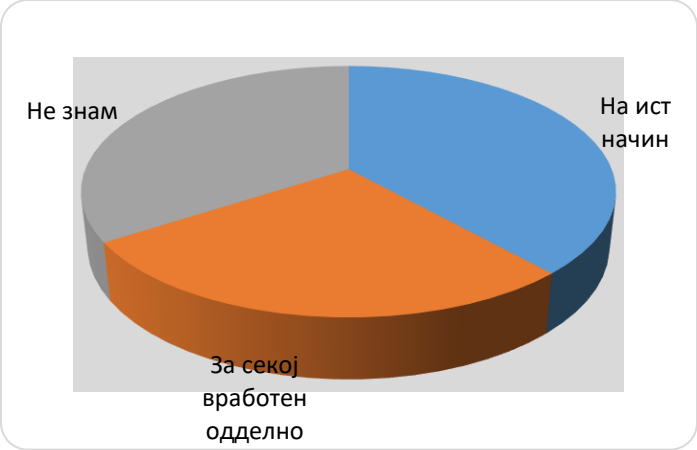
Интересен е одговорот, позитивен и негативен, од прилика со исти бројки, заради тоа што наградата, обично, претставува главен мотивирачки фактор во работењето. Ако ова, навистина, некаде не е случај и дека вработените би ја извршиле истата работа без разлика на понудената работа, односно работата би ја извршиле професионално и квалитетно, тогаш тоа ја покажува вистинската посветеност и професионалност на вработените и пристапот кон нивното работно место.

4. Дали сметате дека постои правилен и неправилен начин на наградување на вработените?
   а) да
   б) не
   в) не знам



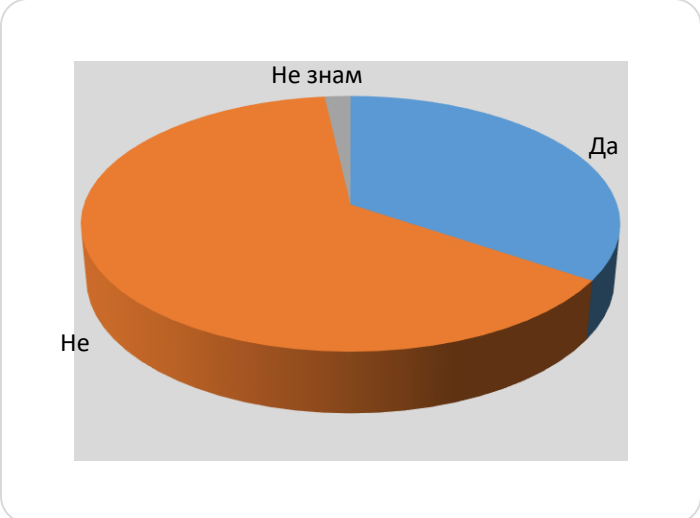
Пристапот кон наградувањето на вработените зависи од работодавачот, односно оној којшто ги наградува. Тој треба секогаш да биде рамномерен и правилен, заслужен и транспарентен. На овој начин ќе се добие поголема мотивираност, како и поголем сериозен пристап кон извршувањето на работните задачи.

5. Дали мислите дека секој од вработените треба да се наградува:
   а) на ист начин
   б) за секој вработен одделно е потребен различен механизам
   в) не знам



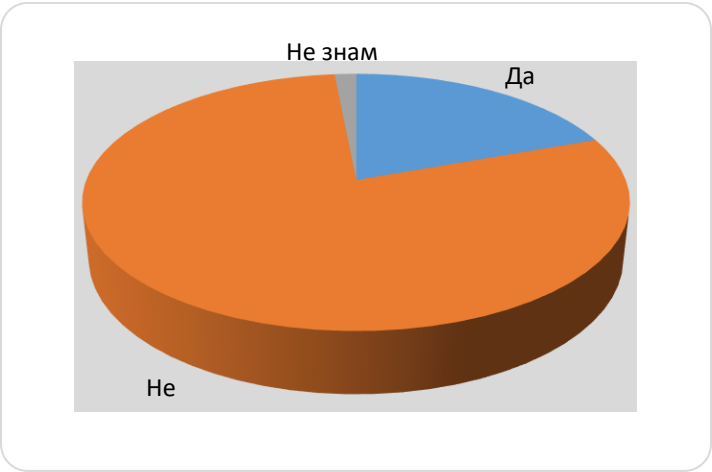
Повеќето вработени не се заинтересирани за тоа како се наградуваат, односно каков е пристапот и начинот, сè додека секоја индивидуа за себе смета дека е соодветно и навремено наградена. Доколку ова не е случај, тогаш почнува незадоволството и револтот кои можат да бидат фатални за извршувањето на работните задачи.

6. Дали бенефициите како пензиско и инвалидско осигурување, здравствено осигурување, прехрана и слично, ги сметате како награда од страна на работодавачот?
   а) да
   б) не
   в) не знам



Пензиското и инвалидското осигурување, здравственото, исто така, прехраната, односно хранарината и слично, повеќето вработени ги сметаат како обврска од страна на работодавачот што, всушност и е вистинит случај регулиран со правната рамка во Република Северна Македонија, односно согласно со Законот за работни односи. Секој работодавач е должен горенаведените обврски да им ги обезбеди на вработените, без разлика на нивниот пристап, обем и квалитет на извршување на работните задачи.

7. Дали би се откажале од поголема плата само за подобра и попријатна атмосфера на работното место, без притисоци?
   а) да
   б) не
   в) не знам



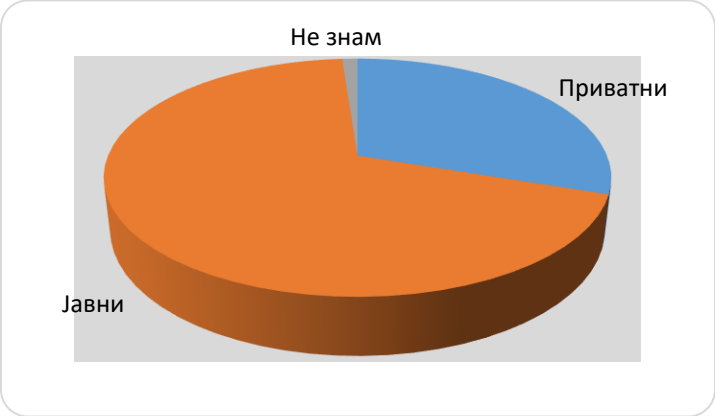
Очекуваните одговори на ова прашање е дека сите би се откажале од целата работна атмосфера, само заради платата и другите материјални бенефити, но изненадувачки е одговорот дека повеќето од вработените одговориле дека не би се откажале. Ова значи дека, сепак, постојат вработени кои повеќе го ценат работното место, работните задачи – кои ги работат со љубов и посветеност, отколку платата и материјалните бенефити.

8. Во кои институции верувате повеќе во поглед на наградувањето и бенефициите на работното место?

   а) приватните институции

   б) јавните институции

   в) не знам



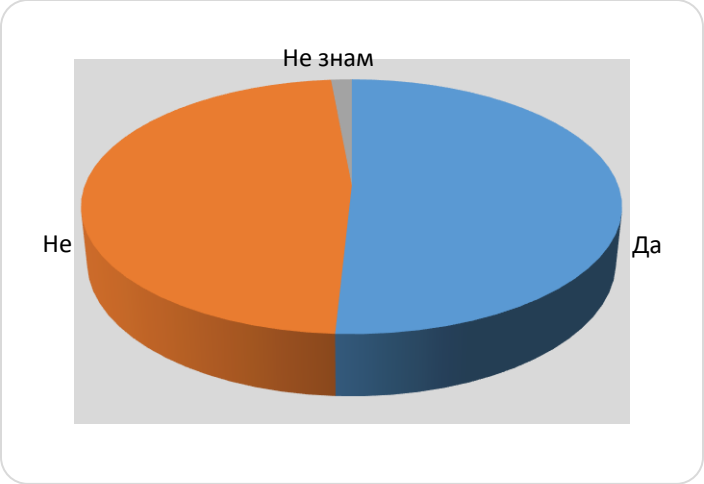
Јавните институции се познати под стереотипот на стандардна просечна плата, но сигурна, а помалку можности за напредување и слично. Сепак, многу повеќе од вработените испитаници одговориле дека повеќе веруваат во наградувањето и бенефициите доколку работат во јавни институции.

9. Дали мислите дека работодавачот треба по секоја цена да го наградува вработениот доколку си ја извршува својата работа навремено и доследно?

   а) да

   б) не

   в) не знам



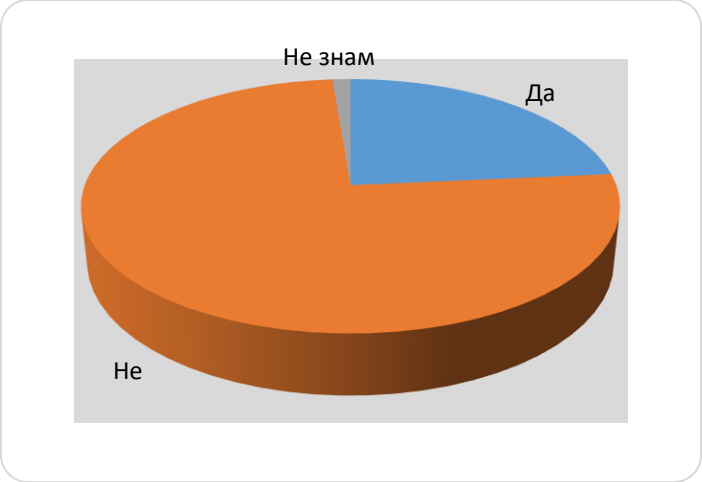
Многу од вработените работат повеќе, редовно, доследно, само за да освојат поголем материјален бенефит и поголема плата и бонуси. Ова го очекуваат и затоа редовната работа ја сметаат како можност да напредуваат. Од друга страна, пак, некои од вработените, според оваа анкета, сметаат дека многу повеќе би напредувале доколку работат можеби прекувремено, вонредно, повеќе и слично.

10. Дали сметате дека секоја награда добиена од страна на работодавачот е должност и обврска на вработениот да работи подобро и да остане уште во фирмата?

а) да

б) не

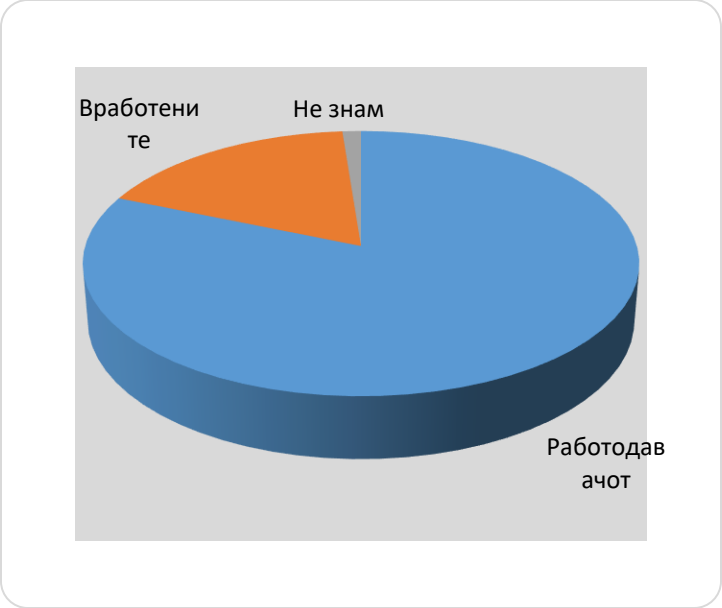
в) не знам



Наградувањето од страна на вработениот е лично негов избор и негова проценка по таа основа. Вработениот не треба и не смее да се чувствува должен, а дотолку повеќе, ни виновен затоа што работодавачот или менаџерот му дал поголема плата или, пак, бонуси. Од друга страна, пак, вработениот не смеее ни да се „опушти“ или да не ги извршува работните активности.

11. Според Вас кој носи поголема улога во наградувањето на вработените:

а) работодавачот/лидерот
б) вработените
в) не знам



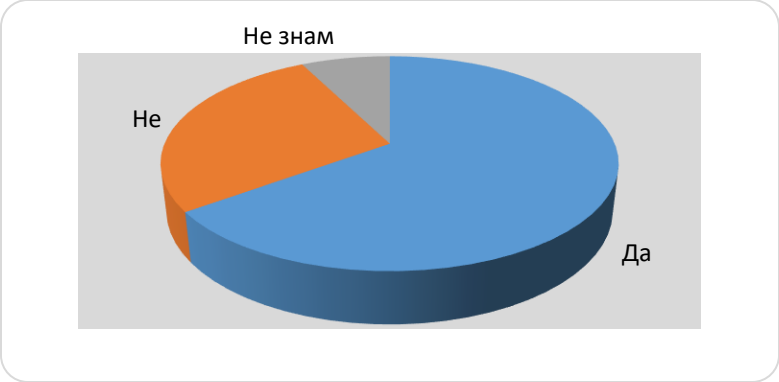
Одлуката за наградување на вработените е на работодавачот, но зависи од работата на вработените. Можеби е очекуван одговорот дека одлуката за наградување на вработените ја носат работодавачите и тие имаат поголема улога, но вработените треба да го дадат основниот мотив и порив за ваквото дејство.

1. Доколку претпоставениот, односно работодавачот често Ве мотивира и стимулира со награди и слични признанија за извршениот труд, дали сметате дека би била поголема Вашата продуктивност и продуктивноста на Вашите колеги?

   а) да

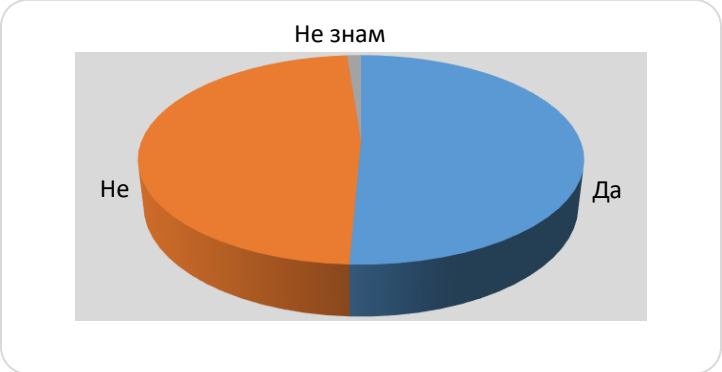
   б) не

   в) не знам



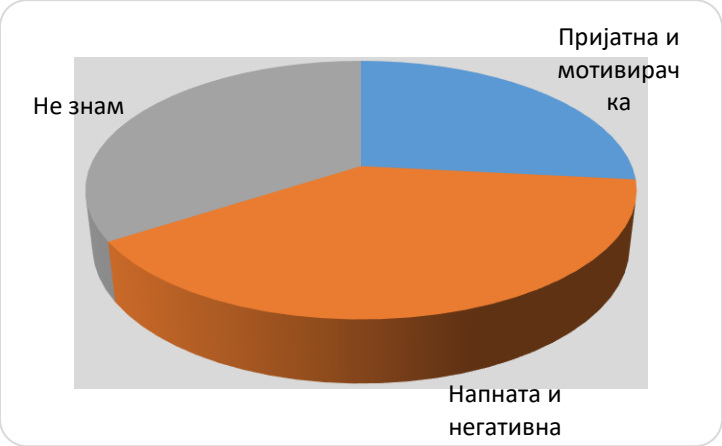
Поголемиот дел од вработените испитаници одговориле „да“ затоа што, како што увидовме и од самиот магистерски труд, наградите и признанијата се највисоко ценети од вработените, па за тоа овој одговор е очекуван на ова прашање.

2. Дали во Вашето претпријатије владее натпреварувачки и мотивирачки дух?
   а) да
   б) не
   в) не знам



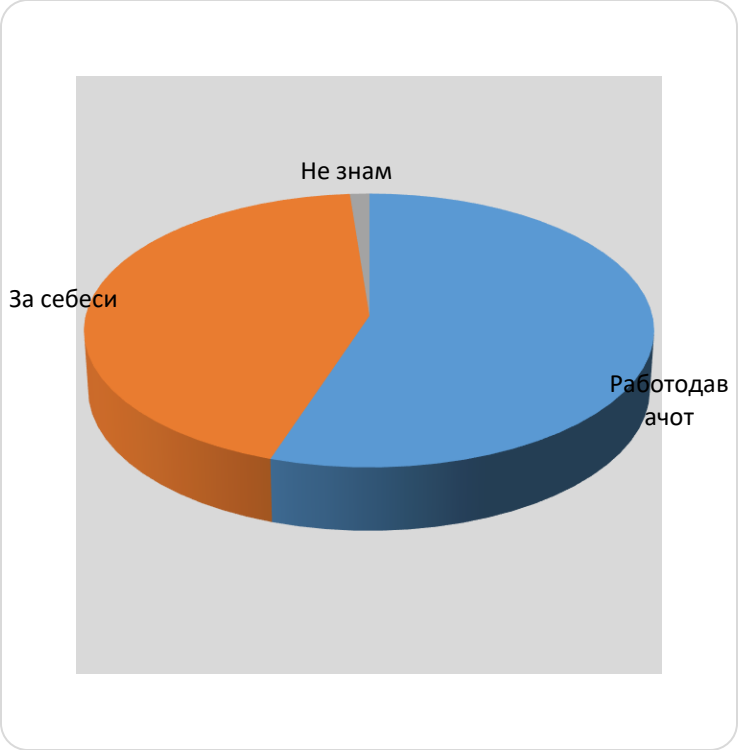
Според досегашното истражување, натпреварувачкиот дух е нормален и тоа е една здрава алатка во работната средина. Наспроти ова, мотивирачкиот дух е различен од натпреварувачкиот и за тоа добивме одговори скоро, па еднакви, за двата понудени спротивни одговори.

3. Како би ја оцениле атмосферата во која работите, дали таа е:
   а) пријатна и мотивирачка
   б) напната и негативна
   в) незнам



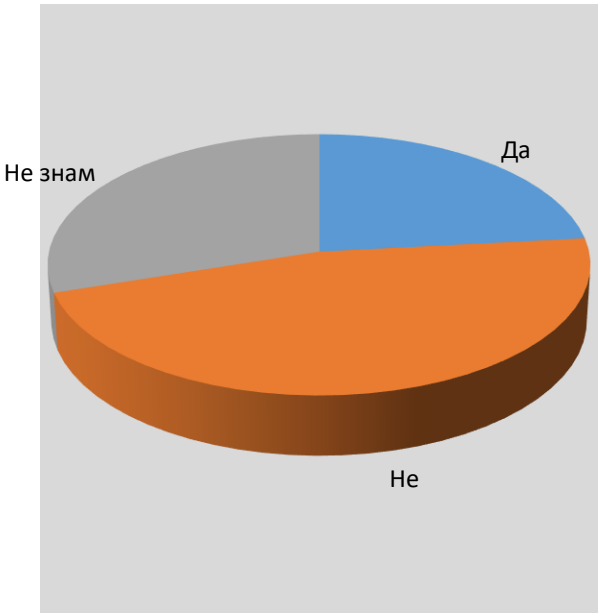
Најчесто во работната средина владее напната и негативна атмосфера, затоа што до израз доаѓаат различните работни задачи, различните плати и различниот третман од страна на претпоставениот. Најчесто менаџерите и директорите се оние кои ја креираат атмосферата дали таа ќе биде напната и негативна или пријатна и мотивирачка.

4. Дали сметате дека при извршувањето на работните зачади, работите исклучиво за:
   а) работодавачот
   б) за себеси
   в) незнам



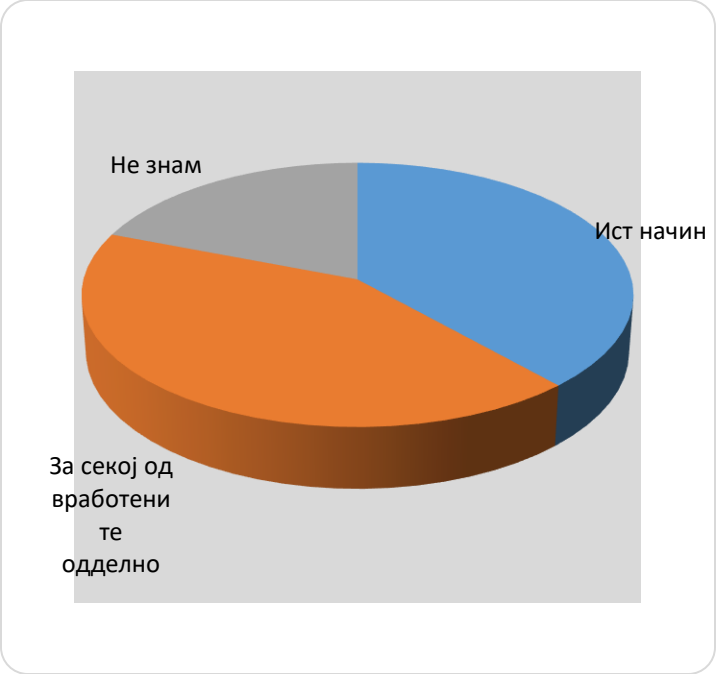
Повеќето вработени одговорија дека својот придонес во работата го вложуваат исклучиво за работодавачот и тоа е очекувано согледувајќи дека имаат увид во обемот на работата, а од друга страна и увид во своите примања во вид на плати и надоместоци. Ова најчесто се случува во приватните компании. Од друга страна, изненадувачки е фактот што многу од работодавачите одговориле дека работат за себеси и тоа е позитивен факт, со оглед дека вработените сметаат дека самите се надоградуваат и се развиваат лично.

5. Доколку Вашата компанија не Ве испраќа на професионално надоградување, дали тоа би си го овозможиле самите и, ако немате гаранција дека со тоа ќе добиете загарантирано унапредување во компанијата?
   а) да
   б) не
   в) незнам



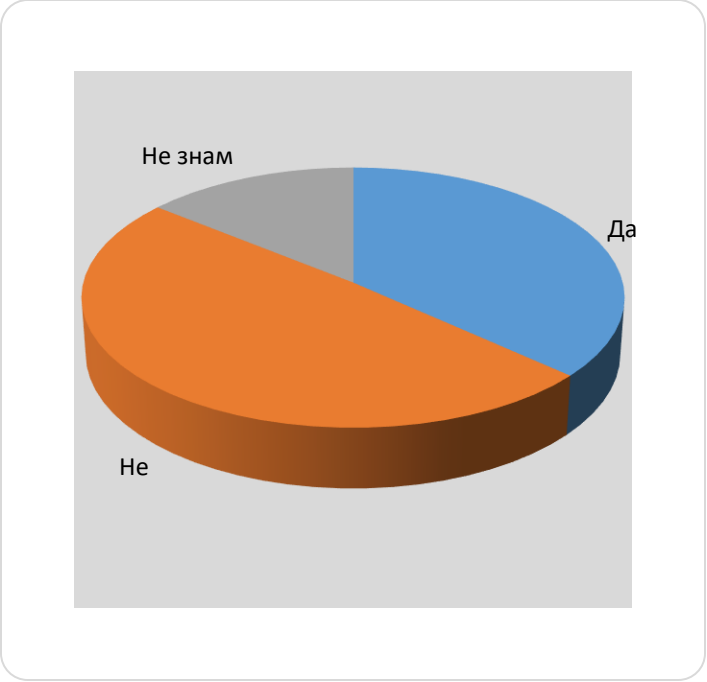
Разочарувачки е фактот на негативниот интерактивен пристап кон самонадоградување на вработените, ако земеме предвид дека работодавачот нема со сигурност да го вреднува ова нивно надоградување. Личниот развој е нешто што мора да се негува независно од моменталното работно место на вработените, затоа што секогаш може да се случи да се напушти моменталното работно место или, пак, да се вложи овој успех на друго место.

6. Дали мислите дека секој од вработените треба да се мотивира и стимулира на:
   а) ист начин
   б) одделно за секој од вработените е потребен различен механизам
   в) незнам



Мотивирањето и стимулирањето од страна на работодавачот кон вработените треба да биде оделно за секој од вработените, како што и увидовме во самиот интегрален текст на овој магистерски труд. Секој од вработените си има свои потреби и интереси и добро е што вработените ова го препознаваат и разбираат како начин на функционирање.

7. Дали сметате дека постигнувањето на поединечните цели на вработените е еднакво важно колку и постигнување на целите на претпријатието?
   а) да
   б) не
   в) незнам



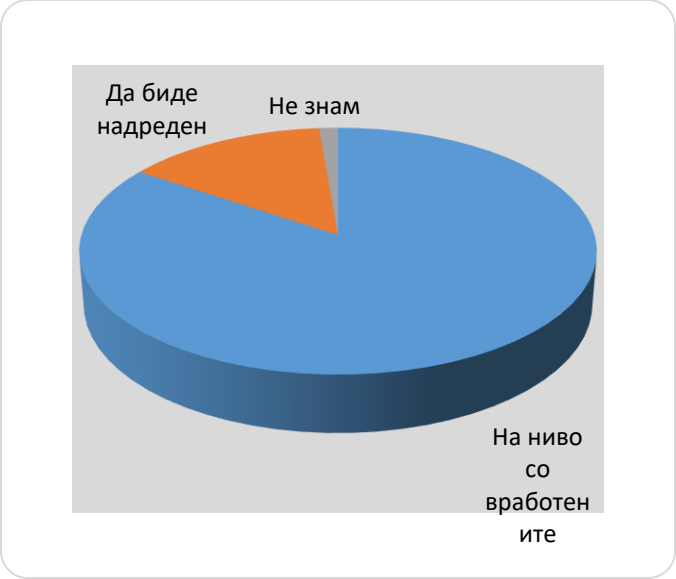
Вработените сметаат дека едно претпријатие или компанија работи засебно и ова е еден од очекуваните начини за размислување од страна на вработените. Но, доколку со успесите на претпријатието се споменуваат и вработените, тогаш ова е еден од начините за нижење на нивните лични успеси, а вработените ќе имаат спротивно размислување.

8. Дали сметате дека работодавачот треба секогаш да е:

   а) на ниво со вработените, да разговара и да споделува идеи, да ги цени мислењата на вработениот

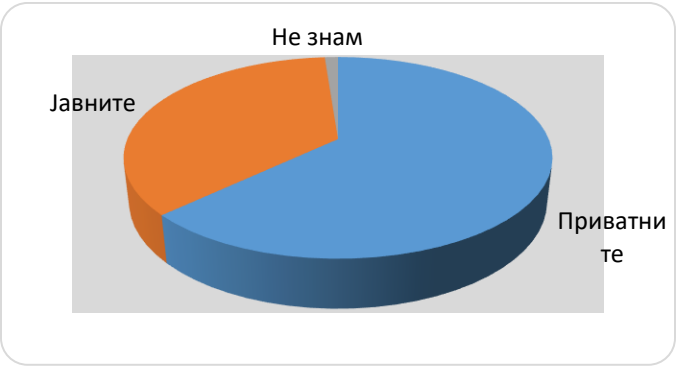
   б) да биде надреден во однос на вработените и работата којашто ја извршуваат во претпријатието, односно компанијата

   в) незнам



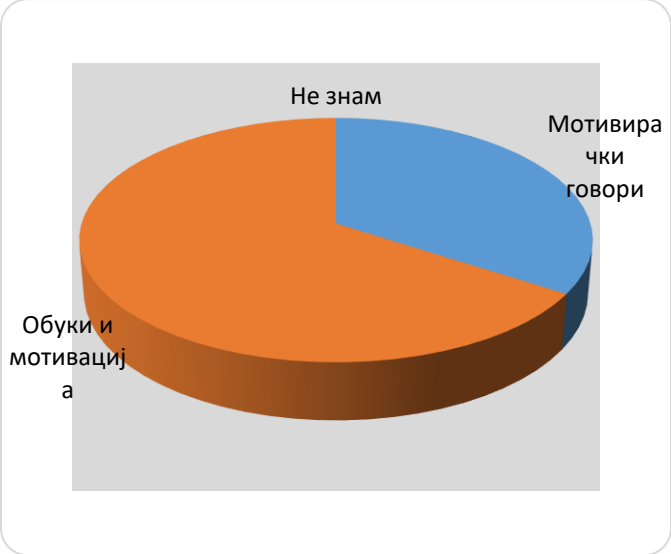
Легитимно е мислењето на вработените дека работодавачот треба да биде на ниво на вработените и да ги цени нивните идеи и мислења во врска со работата. Ваквиот пристап на работодавачот ќе создаде многу поздрава работна средина, каде ќе се остварува многу повеќе отколку во случаи кога работодавачот би бил само надреден директор кој дава задолженија и кој предвидува казни.

9. Во кои институции верувате повеќе во поглед на мотивирањето на вработените на работното место:
   а) приватните институции
   б) јавните институции
   в) незнам



Сличниот одговор е базиран на различните искуства на вработените и нивните блиски во институции. Секако дека приватните и јавните институции се разликуваат едни од други, но мислењето и впечатокот на мотивирањето зависи од досегашните искуства.

10. Дали во работењето повеќе Ве инспирираат:
    а) мотивирачки говори
    б) обуки за мотивација на работното место
    в) незнам



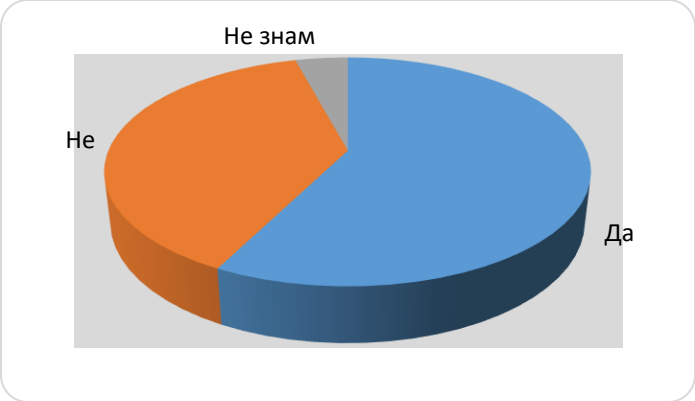
Мотивирачките говори се историски докажани фактори кои влијаат за инспирација и продуктивност на работното место. Сепак, вработените ги препознаваат обуките како нов метод на учење и мотивација на работното место за личен развој и влог во себеси.

11. Дали работодавачот треба да биде:
    а) пример за своите вработени
    б) надреден спрема нив во секоја ситуација
    в) незнам



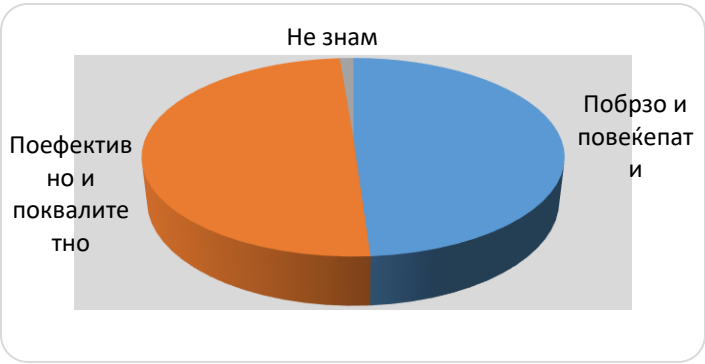
Секој вработен се стреми да постигне повеќе и со тоа да му се „допадне“ на работодавачот, па, така,тој треба да биде пример кон своите вработени за тоа како се работи и што можат да постигнат и до каде можат да стигнат доколку го следат неговиот пример на успешност.

12. Дали материјалното опкружување, како што се работната просторија, ресурсите за работа, местото на работење, влијае кон поголема ефективност и ефикасност во извршената работа на вработените?
    а) да
    б) не
    в) незнам



Научните истражувања докажуваат дека вработените се попродуктивни кога работната атмосфера е посветла, мотивирачка, поширока, имаат доволно материјали и ресурси за работа и слично. Така што секој работодавач треба да се стреми кон исполнување на стандардните услови за работа, но и повеќе остварувања, сè со цел поголема продуктивност на вработените на работното место.

13. Според Вас, дали е подобро една работна задача да се изврши:
    а) побрзо и повеќепати
    б) поефективно и поквалитетно, иако за тоа би било потребно и повеќе време
    в) незнам



Сличниот број одговори на ова прашање е очекуван и тоа зависи од различните карактери на секој вработен и од различниот пристап кон работата и работните задачи.

Некои вработени се спремни да ја извршат работата поквалитетно, иако можеби за тоа би им било потребно повеќе време, дури некогаш и по регуларното работно време, додека, од друга страна, постојат вработени кои избираат да ја завршат работата побрзо, но и повеќепати, доколку од тоа можеби ви зависел и некој бонус и слично. Не може да се каже со сигурност кој од овие начини е правилен, сè додека работата е извршена доследно и навремено.

IV. ДИСКУСИЈА

Квалитативна анализа на резултатите

Од добиените резултати од истражувањето, по извршената обработка и анализа, се покажа дека мотивацијата е од големо и суштинско значење за секое претпријатие, а е многу тесно поврзана со задоволството од работата кај вработените.Мотивацијата е еден сложен феномен, односно тоа е вештина која може и мора да се научи доколку едно претпријатие сака да успее во светот на бизнисот.

Резултатите кои беа обработени за проверување на поставената општа хипотеза треба да ја потврдат или да ја оспорат.

Главна хипотеза: Ако вработените сметаат дека наградите и признанијата се најдобар начин да се поддржи и укаже на нивното ефикасно однесување, тогаш тие ќе бидат мотивирани и понатаму така да продолжат.

За проверување на поставената општа хипотеза, анализирани се добиените одговори на прашањата од прашалникот за наградување на вработените, како независна варијабла и одговорите на прашањата од прашалникот за мотивирање на вработените, како зависна варијабла.

Анализата на одговорите од прашањата кои се однесуваат за независната варијабла покажа дека повеќе од 70% од испитаниците потврдуваат дека продуктивноста на вработените би била поголема доколку работодавачот често мотивира и стимулира со награди и слични признанија за извршениот труд. На второто прашање е добиен одговор со слични процентуални застапености помеѓу понудените одговори, па така, повеќе од 50% одговориле дека во нивното претпријатие владее натпреварувачки и мотивирачки дух којшто е здрава алатка во една нормална и здрава работна средина, а останатите повеќе од 40% одговориле дека таква атмосфера во нивното претпријатие не постои. Исто така, податоците покажале дека во повеќето претпријатија владее напната и негативна атмосфера, додека многу помал број одговориле дека владее пријатна и мотивирачка атмосфера.Дури 58% од испитаниците, на следното прашање коешто се однесува на

извршувањето на работните задачи и дали работникот ги извршува за себеси или за работодавачот, одговориле дека ги извршуваат за работодавачот во претпријатието.Наредното прашање се однесува на тоа дали доколку компанијата не ги испраќа вработените на професионално надоградување, тоа би си го овозможиле самите, доколку за него немаат гаранција дека ќе добијат финансиски надоместок или унапредување.Дури 79% одговориле дека нема самите да си го дозволат, доколку клаузулите во прашањето не се исполнети, односно не постои гаранција за нивно унапредување или наградување во компанијата.

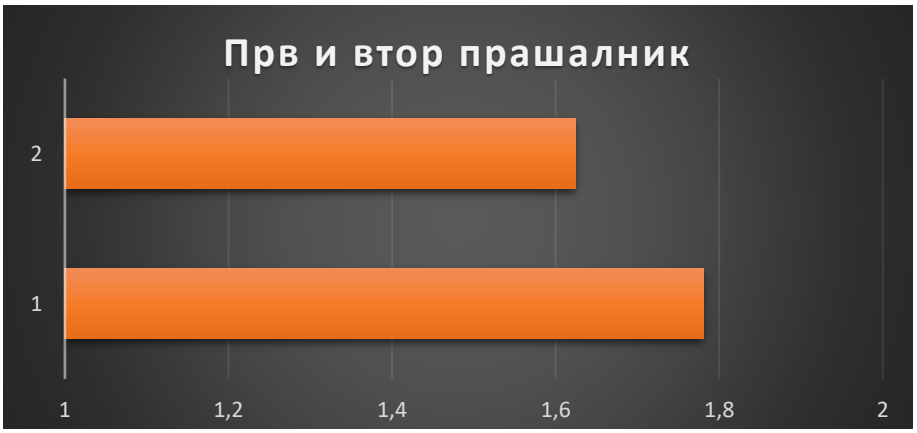
Сите овие резултати го потврдуваат фактот дека мотивирањето и наградувањето во една компанија се кореспондирачки едно на друго, односно мотивацијата од страна на вработените е многу мала, а исто така и наградувањето, надвор од платата која ја добиваат вработените како задолжителен месечен надоместок.

Вредноста на независната варијабла изнесува 1,78.

За зависната варијабла беа обработени одговорите на прашањата од прашалникот за мотивирање. Резултатите покажаа дека работодавачите почнуваат да ги согледуваат околностите, дека наградувањето и мотивирањето мора да почнат да го гледаат како задолжителен процес.

Вредноста на зависната варијабла изнесува 1,62.

Анализираните резултати, односно резултатите на независната и зависната варијабла по првата хипотеза се преставени во графиконот подолу.



Според претходно изнесеното може да се заклучи дека **главната хипотеза се потврди,**односноако вработените сметаат дека наградите и признанијата се најдобар начин да се поддржи и укаже на нивното ефикасно однесување, тогаш тие ќе бидат мотивирани и понатаму така да продолжат.

Задоволниот работник е секогаш поодговорен во поглед на работните активностикои ги извршува, но и кога станува збор за организацијата, воопшто. Оттука, мотивацијата е главното средство во рацете на менаџерскиот тим во организацијата кое мора да се користи за да се постигне успех во организацијата, бидејќи клучот за продуктивно и ефикасно работење е човечкиот фактор, мотивацијата е поттикнувачот на работната способност кај секој вработен. Затоа, вложувањето во вработените, во човечките ресурси во едно претпријатие е поисплатливо од вложувањето во кои било други ресурси, бидејќи без човекот и неговото дело, нема новосоздадена вредност.

Токму затоа, мотивацијата и наградувањето на вработените не е еднократен чин, туку системски континуиран и организиран деловен сегмент на секоја организација со што се унапредува и зголемува знаењето на секој вработен посебно, неговата лојалност, а сето тоа заедно води кон подобрување на комплетното работење на секоја организација. Мотивацијата на вработените може да се обезбеди само доколку се постигне усогласеност на личните цели на вработените со целите на организацијата. Можеме да заклучиме дека системот на наградување е еден вид алатка која им стои на располагање на менаџментот во една организација, како би се обезбедило посакуваното однесување на вработените. Значи, неизбежен дел од мотивацијата е квалитетен систем на наградување на вработените. Квалитетниот систем на награди мора да се применува во практика,со него се унапредуваат работните способности на вработените, се постигнуваат врвни резултати во работењето, се подига работната етика и морал, како и мотивираноста и продуктивноста на вработените, а, во исто време, вработените доаѓаат до нови идеи, знаења и искуства. Секој облик на материјално и нематеријално наградување ѝ помага на организациите да ги направат вработените компетентни да учествуваат во бараната и големата конкуренција на пазарот, каде што ќе бидат мотивирани и успешни.

V. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Мотивацијата и наградувањето на вработените стануваат тема на интересирање на современиот менаџмент, бидејќи со изградба на квалитетен мотивациски систем може во голема мера да му се помогне на претпријатието да ја зголеми конкурентска способност и да ги оствари своите главни цели во работењето.

Мотивацијата е од големо и суштинско значење за секое претпријатие, а е тесно поврзана со задоволството од работата кај вработените. Можеме слободно да кажеме дека мотивацијата е еден сложен феномен, тоа е вештина која може и мора да се научи доколку едно претпријатие сака да успее во светот на бизнисот.

Сопствениците и менаџерите на малите и средните претпријатија имаат обврска да создадат организациска култура во самото претпријатие којашто ќе овозможи поттикнување на процесот на конструктивна комуникација и да ја одржуваат, но и унапредуваат со текот на времето. Добрата комуникација е предуслов за непречено тимско работење во организацијата.

Доколку малите и средните претпријатија сакаат да бидат конкурентни на пазарот, сопствениците и менџерите мора да дејствуваат поорганизирано во однос на однесувањето спрема своите вработени.

Секој вработен има потреба за достоинствена работна средина, да се почитува и цени неговиот труд, како и неговото мислење. Во работата е успешен само оној човек кој ја работи работата што ја знае и што ја сака и којшто е свесен дека неговата работа е ценета од другите.

Доколку сакаме вработениот да има желба за работа и при тоа да биде ефикасен, тој мора да биде мотивиран да го работи тоа што се бара од него и за тоа да биде соодветно награден, бидејќи тоа е најдобар начин да се укаже и поддрже неговото добро и ефикасно однесување, на што укажува и почетната хипотеза на овој труд.

Како и во другите земји во светот, така и во Република Северна Македонија мотивите за работната активност кај човекот се сложени и многубројни. Тие варираат од човек до човек, а се менуваат во зависност од околностите и од степенот на задоволеност на нивните мотиви.

Усогласеноста на мотивите во нашите организации подразбира корелација помеѓу личните, колективни и социјални потреби.

Современите организации бараат од вработените: ефикасност, продуктивност, квалитетна работа и креативност, а за остварување на овие цели, тие мора да поседуваат низа способности, особини на личноста, вештини и мотиви.

За крај на овој магистерски труд, ќе бидат изнесени неколку препораки, како за вработените, така и за работодавачите, со цел да се зголеми нивото на наградување

и мотивирање на вработените, односно овој систем да се усоврши, за да има поголемо задоволство и поголема продуктивност на работното место.

Врз основа на изнесеното, како и на останатите пишани и непишани согледувања, базирани на животното и работното искуство, мое и на останати поединци кои пишувале и истражувале на овие теми, неопходно е вработените да се поттикнат, ако се сака да се зголеми нивото на нивната енергија и ентузијазам кои ги посветуваат на работата. Мотивацијата на вработените е клучот на ефективното и ефикасното функционирање на деловните процеси во организацијата, а како што беше и нагласено, мотивираноста на вработените може да се обезбеди само ако се усогласат личните цели на вработените и целите на организацијата.

Предуслов за квалитетна мотивација на вработените е познавање на луѓето и нивната човечка психа и за тоа менаџерот треба да потроши доста од своето време запознавајќи ги своите вработени, за да ги открие најдобрите начини за стимулирање и кои мотивациски фактори се најважни за мотивирање на вработените, без разлика дали се работи за материјални, нематеријални стимулации, или, пак, нивна оптимална комбинација.

Моделот на менаџирање во секоја организација треба да биде таков што квалитетот на донесените одлуки од страна на менаџерите ќе влијае врз перформансите на организацијата додека стилот на донесување одлуки мора да биде во согласност со потребната посветеност кон вработените кои ќе ги спроведат тие одлуки.

При креирањето, пак, на стратегија за наградување на вработените, неопходно е во зависност од целите што треба да се постигнат, менаџментот да направи избор во однос на основните стратешки принципи на системот на наградување.

Оценувањето на вработените треба да претставува процес на редовно, систематско и формализирано следење, оценување и остварување влијание врз индивидуалните перформанси. Процесот на оценување на вработените треба да се спроведува циклично, во дефинирани временски периоди и да вклучи добивање повратни информации. Притоа, утврдените перформанси за одредени работни места мора да бидат предмет на постојана повторна проценка, како и самите проценки на перформансите на вработените.

VI. ЛИТЕРАТУРА

1.Мицески.Т. (2010), Здравственастатистика, УГД-Економскифакултет, Штип

2. Ангелоска - Галевска, Н. (2005), Планирањенанаучнотоистражување, - Скоције, ФилозофскиФакултет

3. Kulic, Z. Vasic, M. (2007) "Menadzmentljudskihresursa", Banja Luka

4. Армстронг, М. (1993), Управувањеначовечкитересурси, - Делфинмедиуми, Бургас

5. E.H. Schein (1975) "Organizational Psychology", Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall

6. Арнаудова, В. (2009), Психологија,Ункверзитет "СВ. Кирил и Методиј" - Скопје, ФилозофскиФакултет

7. P. Sikavicai M. Novak (1993) Poslovnaorganizacija, Zagreb, Informator

8. Барон, Р. А &Шејн, С. А. Претприемништво - процессоперспектива, I издание

9. LeposavaGrubić-Nešić (2009)"Razvojljudskihresursa", AB Print, Novi Sad

10. Бахтијаревиќ-Шибер, Ф. (1999), Управувањесочовечкиресурси, - Загреб: Голденмаркетинг

11. DušanRistićisaradnici,(2008)"Upravljanjepromenama", Cekom, Novi Sad

12. Бојаџиоски, Д &Ефтимов, Љ. (2009), Менаументначовечкитересурси, - Скопје

13. Doc dr. SmiljaRakas,(2002)"Sociologijamenadžmenta", Megatrend univerzitetprimenjenihnauka, Beograd

14. БрусР.Баринге р& Р. ДјуанАјреленд (2012), Претприемаштво - Успешнопочнувањесоновипотфати

16. Гоцевски, Т. &Сапунџиева, К. (2008), Основинаменаџментот и претприемништвотовообразованието, - Скоггје, ФилозофскиФакултет

17. Гоцевски, Т. &Гоцевски, С. (2013), Социјаленменаумент и активнисоцијалниполитики, - Скопје,ФилозофскиФакултет

18. Поленковиќ, Р. &Шутевски, Д. (2017), Бизнис и претприемништво, - Скопје

19. Ѓуровска, М. (2015), Социологијанатрудот, - Скопје, ФилозофскиФакултет

20. Саздовска, С. &Чичева, В. &Димовска, В. (2008), Менаиментсочовечкиресурси - прирачник, - Скоггје

21. Ѓуровска, М. (2015), Наградување, мобилност и кариера, Скопје, Филозофскифакултет

22.Узунов, В. (1998), Управувањесочовечки - Варна

23. Матис, Р. Л &Џексон, Џ. Х (2010), човечкиресурси- 12-то издание

24. Научен собир, реферати - дискусии (2007), Претприемништво- проблеми, дилеми и перспективи (уредник Д-р БлагојаНаневски), Скопје, Економскиинститут

25. Митрева, Е. &Продановска, В. (2009), Обезбедувањеквалитетнаделовнитепроцесипрекумотивација и градењеефикаснакомуникацијасовработените

26. Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal Psychology

27. http://www.wikpedia.org/

28. http://www.pretpriemac.com/

29. https://biznisidea.wordpress.com

30. http://www.mindtools.com/

31. http: //bi.mk/kreiranje-na-sistem-za-nagraduvanie-na-menadheri-i-vraboteni/

32. https://www.utms.cc/estudent/images/Prezentacii/Fakultet%20za%20menagjment%20na%20covecki%20resursi/I%20godina/I%20semestar/Menadzment%20na%20covecki%20resursi/T7.pdf