



УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ”



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

**Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности**

**“МОТИВАЦИЈА И НАГРАДУВАЊЕ НА
ВРАБОТЕНИТЕ И ГЕНЕРИРАЊЕ НА
ПРЕТПРИЕМНИЧКИ ИДЕИ”**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Кандидат:

Николија Милосављевиќ

Ментор:

Проф. Д-р Јован Пејковски

Скопје, 2018

КОМИСИЈА ЗА ОЦЕНКА И ОДБРАНА

Ментор: проф. д-р Јован Пејковски, редовен професор

Филозофски факултет

Член: проф. д-р Виолета Арнаудова, Филозофски факултет

Член: проф. д-р Владимир Давчев, Филозофски факултет

Датум на одбрана: 13.11.2018

Апстракт

Мотивацијата на вработените е нивото на енергија, посветеност и креативност што работниците на компанијата ги носат на своите работни места. Без разлика дали економијата расте или се намалува, изнаоѓање на начини за мотивирање на вработените е постојана грижа на менаџерите. Постојат неколку причини зошто мотивацијата на вработените е важна. Главно поради тоа што му овозможува на менаџментот да ги исполни целите на компанијата. Без мотивирано работно место, компаниите би можеле да бидат ставени во многу ризична позиција. Мотивираните вработени може да доведат до зголемена продуктивност и да дозволат една организација да постигне повисоко ниво на производство.

Вработените реагираат со благодарност за работа, особено кога е изразена преку признавање на нивните напори, бидејќи потврдува дека нивната работа е ценета. Едноставно, зборот “благодарам”, не само што ќе направи вработените да се чувствуваат добро, туку, всушност, ќе биде од корист и за бизнисот. Многу вработени се мотивирани од две цели: заработување на плата и работа што прави да се чувствуваат горди.

Добро мотивираните работници секогаш ќе го даваат својот максимум во вршењето на работата, ќе произлегуваат со нови идеи преку кои ќе се трудат да ги остварат целите на организацијата.

Вработените се најважниот, но и најскапиот ресурс на компанијата, бидејќи се поврзани со компанијата и нејзината конкурентската предност. Затоа, најважно е добро да се управува со овој ресурс, којшто ќе и помогне на компанијата да ја однесе на највисоко ниво.

Клучни зборови: мотивација, вработени, признавање, наградување, идеи

Abstract

Employee motivation is the level of energy, commitment, and creativity that a company's workers bring to their jobs. Whether the economy is growing or shrinking, finding ways to motivate employees is always a management concern. There are several reasons why employee motivation is important. Mainly because it allows management to meet the company's goals. Without a motivated workplace, companies could be placed in a very risky position. Motivated employees can lead to increased productivity and allow an organisation to achieve higher levels of output.

Employees respond with appreciation for work, especially when it's expressed through recognition of their efforts because it confirms their work is valued. A simple word "thank you" will not only make employees feel good, but will also benefit the business. Many employees are motivated by two goals: earning a paycheck and doing work that makes them feel proud.

Well-motivated employees will always give their maximum in doing their work, they will emerge with new ideas through which they will try to achieve the goals of the organization.

Employees are the most important and expensive resource of the company, because it related to the company and her competitive advantage. So the important thing is good to manage this resource that will help the company to take the highest level.

Key words: *motivation, employees, recognition, rewarding, ideas*

СОДРЖИНА

Апстракт	3
Abstract	4
Вовед	7
I. Методологија на истражувањето	
1. Предмет на истражувањето.....	10
2. Цел и карактер на истражувањето.....	10
3. Задачи на истражувањето.....	11
4. Истражувачки прашања.....	12
5. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	12
6. Анализа и интерпретација на податоците.....	13
7. Организација и тек на истражувањето.....	14
II. Теоретски основи на истражувањето	
1. Мотивација	
1.1 Поим и дефинирање на мотивацијата.....	15
1.2 Теории за мотивацијата.....	20
1.2.1 Содржински теории.....	21
1.2.2 Процесни теории.....	30
1.3 Фактори на мотивацијата.....	36
1.4 Процес и принципи на мотивирање.....	38
1.5 Видови мотивација и нивното влијание врз вработените.....	42
1.6 Начини на мотивација кај вработените.....	43
1.6.1 Менаџерот како мотиватор.....	46
1.6.2 Задоволство од работа.....	48
2. Наградување	
2.1 Поим и дефинирање на наградувањето	53
2.2 Оценување на перформанси	56
2.3 Управување со наградувањето.....	59

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

2.3.1	Политики на наградувањето.....	60
2.3.2	Цели на управувањето со наградувањето.....	61
2.3.3	Компоненти на наградниот систем.....	63
2.3.4	Филозофија на наградувањето.....	64
2.3.5	Вкупни награди.....	65
2.3.6	Систем на плаќање.....	67
2.4	Фактори на одредување на платата.....	72
2.5	Комуникација на системот на наградување.....	75
3.	Претприемништво и претприемнички идеи	
3.1	Поим и дефинирање на претприемништвото.....	78
3.2	Поим и дефинирање на идеите.....	82
3.2.1	Генерирање на претприемнички идеи.....	83
3.3	Институционална заштита на идеите.....	94

III Анализа и интерпретација на податоците

1.	Поврзаноста помеѓу мотивацијата, наградувањето и генерирањето на идеи.....	99
2.	Што подразбира мотивацијата како функција.....	101
3.	Кои техники може да ги употреби менаџерот за поттикнување на мотивираноста кај вработените.....	102
4.	Какви видови на награди се разликуваат.....	104
5.	Што претставуваат идеите за претприемништвото.....	110

Дискусија.....	113
-----------------------	------------

Заклучоци.....	116
-----------------------	------------

Користена литература.....	120
----------------------------------	------------

Вовед

Најголемиот неискористен, но и најскап ресурс во секоја организација се луѓето во неа. Најголемиот потенцијал за раст, продуктивност, за достигнување и профитабилност лежи во вештините и способностите на просечната личност.

Успешните претпријатија како најважен фактор во своето функционирање ги имаат во предвид човечките ресурси односно вработените. Човечките ресурси имаат сопствени видувања и размислувања за работите воопшто, сопствени, лични цели и секоја индивидуа претставува независна личност. За да може едно претпријатие да ги оствари своите стратемиски 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.

Во овој магистерски труд е направен осврт на една од најважните функции на менаџментот – способноста да се мотивираат другите за врвни достигнувања. Мотивацијата претставува внатрешна состојба која ја наведува личноста да се однесува на специфичен начин. Тоа претставува процес кој го покренува, насочува и одржува однесувањето на луѓето кон одредена цел. Во рамките на менаџментот мотивацијата игра важна улога, затоа што преку неа менаџерите настојуваат да ги задоволат потребите, желбите и предизвици на своите соработници, а со тоа да влијаат врз нивното однесување, односно да креираат однесување кое е пожелно и прифатливо за организацијата.

Исто така во овој магистерски труд е објаснето како добро мотивираните работници преку генерирање на претприемнички идеи можат да придонесат за постигнување на врвни резултати, како и успех на самата компанија.

Мноштво значења произлегуваат при споменувањето на зборот идеја. За едни тоа е ментална концепција или замисла, за други одредено мислење или верување, за трети може да биде одредена шема, замисла, план, импресија, изразување на впечаток и друго.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Според некои филозофи (Платон), идејата може да биде и модел на неперфектна имитација на реалните предмети, одразени во човековата свест.¹

Од аспектот на претприемништвото, идеите се производ на мисловната енергија на претприемачите кои се истовремено, и главни развивачи и корисници на таа енергија, што од идеја се трансформира во пронајдок, во иновација, во реална можност за деловен потфат.

За генерирање на идеи се користи посебен пристап за креативно мислење и ослободување на идеите т.е методот **Бура на идеи (Brainstorming)**, понатаму Делфи метод, Синектички метод и Креативен удар². Во секоја организација, генерирањето на идеи претставува еден од најбрзите начини за давање слобода на креативното размислување и градење мотивација.

Самата мотивираност на вработените, води до генерирање на претприемнички идеи, кои можат да имаат силно влијание врз резултатите на компанијата. Добрите резултати и успехот кој го постигнува компанијата водат до наградување на вработените.

Главната улога на системот за наградување во една организација е да се усогласат интересите на одделни вработени и стратешките цели на компанијата со цел за привлекување и задржување на талентирани луѓе, поттикнување и поддршка на вработените да ги развијат своите вештини и знаење за мотивацијата на вработените и за создавање на култура во која вработените се грижат за успехот на претпријатието, во кои тие работат.

Со овој магистерски труд се прави напор да се укаже на важноста на мотивацијата и колку таа е битна за остварување на целите на компанијата, преку мотивираноста на самите вработени во неа. Мотивацијата е од суштинско значење за секое претпријатие да преживее и да успее и е тесно поврзана со задоволството од работата. Мотивацијата е вештина која може и мора да се научи доколку се сака да се успее.

¹ Јован Пејковски. "Претприемништвото и развојот", Скопје, 1997, стр. 78.

² <http://www.pretpriemac.com/so-naucni-metodi-do-biznis-ideja/>

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

До мотивираност на вработените се доаѓа преку нивно наградување за завршената работа. Колку е повисока наградата без разлика дали таа била материјална или нематеријална, мотивираноста кај вработените е поголема а успехот во самата компанија е неизбежен.

I. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Во магистерскиот труд Предмет на истражувањето претставува влијанието на мотивацијата и наградувањето кај вработените во организациите врз генерирањето на претприемнички идеи. Во ова истражување се опфатени и некои задолжителни, но и некои други феномени како што се: поим и дефинирање на мотивацијата, видови мотивација, фактори кои влијаат врз внатрешната мотивација во организациите, процес на мотивирање, принципи на мотивирањето, фактори на мотивираноста, системот на наградување на вработените во кои ќе биде опфатено управување со наградувањето, филозофија на наградувањето, систем на плаќање, наградување и плати, како и претприемничките идеи и нивното значење за стопанскиот развој, генерирање на претприемнички идеи неговото значење и Brainstorming како менаџерска алатка за генерирање идеи како и Делфи методот, синектички метод, креативен удар и метод на фокусни групи како и институционална заштита на идеите и нивна реализација. Предметот на истражување спаѓа во **научното подрачје на менаџментот**, којшто може да се дефинира како универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието.

2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се утврди ефикасноста на управувањето со мотивацијата како средство за унапредување на вработените, како и да се истражи и потенцира значењето од влијанието на мотивацијата како една од најважните функции во менаџментот, да се објасни процесот на наградување и што тоа претставува, како и идентификација на придобивките што произлегуваат од генерирањето на идеи кои можат да бидат од големо значење за успехот на самата компанија.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Карактерот на истражувањето е **фундаментален**. Исто така, станува збор и за **теоретско** истражување, каде што до сознанијата се доаѓа по пат на анализа, компарирање и размислување. Според временската насоченост истражувањето е **историско** каде што се проучува развојот на една појава, воедно е и **прогностичко** каде што се настојува да се согледа текот на развојот на појавите во иднина.

Истражувањето е **експликативно** преку кое се откриваат невидливите причинско последични врски, односи, законитости за потполно, суштинско, длабинско квалитативно проучување на појавите. Исто така истражувањето е **интердисциплинирано**, појавата се проучува од повеќе дисциплини од иста научна област.

Станува збор за длабинско, **индивидуално** и **квалитативно** истражување од научната област на **Менаџмент и управување со човечки ресурси**.

3. Задачи на истражувањето

Како задачи на истражување на овој магистерски труд може да ги наведеме :

- Да се разјасни суштината на феноменот мотивација.
- Теоретски да се објаснат мотивациските теории.
- Да се објаснат факторите што имаат поттикнувачка вредност за вработените.
- Да се објасни процесот и принципите на мотивирање.
- Да се објасни поимот на наградување и какви видови на награди постојат.
- Да се објасни управувањето со наградувањето како и политики на наградувањето.
- Да се објасни значењето на поимите идеи и претприемништво.

4. Истражувачки прашања

Централното прашање на овој магистерски труд е следново:

Кој процес на мотивација преку наградување на вработените во организациите, води до генерирање на претпремнички идеи?

Придружни потпрашања на овој магистерски труд се следниве:

- Што подразбира мотивацијата како функција?
- Кои техники може да ги употреби менаџерот за поттикнување на мотивираноста кај вработените?
- Што подразбира политиката на наградување?
- Какви видови на награди се разликуваат?
- Што претставуваат идеите за претприемништвото?
- Кои се методите и техниките кој менаџерот ги користи за генерирање на претприемнички идеи?

5. Методи, техники и инструменти на истражување

Во согласност со принципите на методологија на научно – истражувачката работа, во ова истражување се применети следниве методи:

- **Дескриптивен метод** кој се користи за појаснување на појавите.
- **Аналитички метод** кој е применет при анализирање на теоретските содржини, од домашна и странска литература кои ќе се однесуваат на темата на истражување.
- **Метод на дедуција** кој е применет при извлекување на заклучоци од спроведеното истражување.
- **Метод на анализа и синтеза** – Преку комбинирано користење на овие два методи се открива разновидноста и деловите на предметот како и единството и целината.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- **Метод на конкретизација** – определување на општото со додавање на една или повеќе ознаки.
- **Метод на специјализација** – мисловен премин од општите кон посебните, индивидуалните определби на предметите.
- **Метод на компарација** – се проучуваат повеќе појави, и се споредуваат нивните разлики и сличности.

Како техника во ова квалитативно истражување е користена анализа на содржина преку која се проучуваат скриените, симболичките значења на пораките врз основа на контекстот на кои тие настанале. Основната цел е да се дојде до објективно дадените факти, релевантни за предметот на проучување и истражување. Тие факти се содржани во разновидни извори, како домашна, така и странска литература. Како производ на анализа на содржина ќе бидат користени следниве **инструменти**: белешки и табеларни прегледи.

6. Анализа и интерпретација на податоците

Квалитативната анализа се одвива низ пет етапи, и тоа:

- **Запознавање со податоците** – каде се објаснуваат основните поими кои се цел на истражувањето, односно добивање на една општа претстава за нивната содржина, обем и квалитет.
- **Определување тематска рамка** – каде што се прецизира целта на ова истражување.
- **Индексирање** – каде што се определуваат темите на истражувањето, и преку индексирање на делови од текстот ќе се изведуваат заклучоци.
- **Групирање или табелирање** – каде што текстот што се табелира или групира при што, треба да ја задржи оргиналноста, и да биде презентираан така како што е забележан во истражувањето.
- **Категоризација** – преку оваа етапа се интерпретираат податоците добиени од истражувањето, кои претходно се обработени, при што ќе бидат дадени објаснувања и коментари.

7. Организација и тек на истражувањето

Целата постапка на истражувањето е реализирано во неколку фази:

- Согласно со проблематиката што се разработува, изворите на информации и податоци произлегуваат од секундарни извори на домашна и странска литература како и интернет пребарување.
- На почетокот се пристапи кон определување на предметот и целта на истражувањето.
- За овој магистерски труд се користени квалитативни методи како што се анализа и синтеза, дедукција, дескриптивен метод итн..
- На добиените податоци е направена ревизија при што се пристапи кон средување на податоците. Резултатите од истражувањето се комбинираат при што се предложени финални заклучоци.
- Последната фаза беше пишување на трудот и оформување на заклучните согледувања.

II. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. МОТИВАЦИЈА

1.1 Поим и дефинирање на мотивацијата

Во филозофијата на 18 – от и 19 – от век се укажуваше на утилатиристичката и хедонистичката природа на човекот.³ Според хедонизмот секоја активност е мотивирана од желбата за задоволство или за избегнување на незадоволство. Ова основно мото на хедонизмот упатува на констатацијата дека човекот го прави тоа што за него е корисно и му носи задоволство. Од познатите психолози треба да биде споменато името на Фројд⁴, кој ја прифатил оваа идеја. Според него, несвесната структура на личност, наречена ТОА (ИД) функционира според принципот на задоволство.

Според Мотивација и Лидерство при работа (Steers, Porter и Bigley, 1996)⁵, во почетокот на дваесеттиот век истражувачите започнаа да ги испитуваат другите можни објаснувања на разлики во индивидуалната мотивација.

Некои истражувачи биле фокусирани на внатрешните пориви како објаснување за мотивирано однесување. Други студии за ефектот на учење кај поединци претставувало база на моменталното однесување на последиците од минатото однесување.⁶

Во зависност од условите луѓето го градат нивото на потребата чие постигнување овозможува да се доживее задоволство, и во таа смисла постојат индивидуални разлики.

³ Виолета Арнаудова: “Психологија”, Скопје, 2009, стр. 157.

⁴ Исто, стр.157

⁵ Steers, Richard M., Lyman W. Porter, and Gregory A. Bigley. *Motivation and Leadership at Work*. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

⁶ <http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Motivation-and-Motivation-Theory.html>

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Сепак, и покрај индивидуални разлики, кај сите луѓе постои мотив за доживување на задоволство кој претставува движечка сила и стремеж за промени кон подобро.

Терминот мотивација е изведен од латинскиот збор *movere*, што значи "да се движи". Мотивација е широко дефинирана сила која дејствува во рамките на една личност и предизвикува возбуда, правец, а упорноста претставува доброволен напор за остварување на целта. Мотивација е фактор што го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на флексибилниот-динамичен дел од личноста и се разликува од поимите како чувства и личност.⁷

Мотивацијата е желба или волја да се направи нешто. Мотивираната личност може да си постави долготрајна цел: да стане истакнат писател или да има краткотрајна цел: да научи како се спелува еден збор. Поимот личност се однесува на помалку или повеќе трајната црта на индивидуата (срамежлив, чувствителен, чесен), додека генерално мотивацијата се однесува на некоја привремена состојба на личноста која не е инстантно поврзана со однесувањето.⁸

Со терминот мотивираност "се означува динамиката на процесот на внатрешната условеност на поведението на човекот. Мотивираноста е ознака за комплекс од фактори кои го насочуваат и го обусловуваат поведението на човекот".⁹ Мотивирањето директно влијае на залагањето, упорноста, истрајноста, и квалитетот на работењето на секој поединец во организацијата, а со тоа и на самата продуктивност на трудот, без која, пак, нема економска ефикасност.

Мотивацијата е дефинирана како "збир на процеси кои што го поттикнуваат однесувањето и го насочуваат кон постигнување на одредена цел" (Baron, 1983).¹⁰

Мотивацијата е внатрешна состојба која ја наведува личноста да се однесува на специфичен начин. Со терминот мотивираност се означува динамиката на процесот на внатрешната условеност на поведението на човекот.

⁷ Seligman, Martin E.P (1990), *Learned Optimism*, New York: Alfred A. Knopf, Inc., p.101

⁸ <https://mk.wikipedia.org/wiki/Мотивација>

⁹ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: "Социјален менаџмент и активни социјални политики", Скопје, 2013, стр. 170.

¹⁰ Lisa Coffey, (2013), *The relationship between reward management and recognition in the workplace*, p.17

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Функцијата на мотивираноста подразбира “систем од дејства сврзани со ползувањето на ресурсите од економски, организациони, педагошки, психолошки, социјални и други аспекти, за стимулирање на професионалната активност на кадрите од социјалниот систем”.¹¹

Однесувањето на човекот зависи од многу фактори, од една страна од тоа како ја перцепира и оценува ситуацијата во која се наоѓа, а од друга, од карактеристични внатрешни фактори кои го поттикнуваат на активност, кои ја насочуваат и регулираат таа активност. Процесот со кој се поттикнува активност за да се остварат одредени цели, се насочува активноста на одредени објекти и се регулира начинот на кој ќе се постапува се нарекува **мотивација**. Внатрешните фактори кои ја поттикнуваат активноста, кои ја насочуваат и управуваат со неа за да се остварат одредени цели, се наречени **мотиви**.

Мотивацијата како процес е една од најинтересните области во психологијата, затоа што и самиот процес е променлив и динамичен. Со мотивацијата се објаснува однесувањето на луѓето во определени ситуации. Колку интензитетот на мотивацијата е поголем, толку однесувањето кое овозможува задоволување на мотивот, ќе биде поизразено. Кога се анализира односот на човекот со неговата средина, се забележува дека тој спрема предметите и ситуациите во таа средина се однесува различно. Кон едни е наклонет, други го привлекуваат неговото внимание, трети ги избегнува. Неговиот однос го определуваат неговите потреби, желби, интереси и намери – како двигатели на активност. Постојат голем број мотиви и други психички особини што се однесуваат како мотиви (навики, интереси, ставови и др.) и го определуваат однесувањето на човекот. Најчеста класификација на мотивите е на: **биолошки, социјални, и персонални мотиви**.¹²

Биолошките мотиви се вродени мотиви и во нивна основа лежи задоволувањето на физиолошките потреби на човекот. Овие мотиви се од основно

¹¹ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: “Социјален менаџмент и активни социјални политики”, Скопје, 2013, стр. 171.

¹² Виолета Арнаудова: “Психологија”, Скопје, 2009, стр.153

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

значаење за биолошкиот опстанок на човекот. Тие се наследни и се својствени за сите луѓе на планетава. Во основата на биолошките мотиви лежи принципот на хомеостаза (рамнотежа). Всушност се работи за активност на организмот чија цел е постигнување на рамнотежа која претходно е нарушена, поради недостаток или поради вишок на определена материја (или активност). Постојат следниве биолошки мотиви: *мотив за храна, мајчински мотив, мотив за активност, мотив за истражување и мотив за спознавање.*

Социјалните мотиви се оние што се остваруваат во контакт со други луѓе. Некои од социјалните мотиви се универзални за сите луѓе, а други се карактеристични само за одделни општества. Тие можат да бидат позитивни и негативни. Како социјални мотиви се јавуваат: *мотив за сигурност, мотив за друштеност, мотив за емоционална поврзаност, мотив за агресивност.*

Персоналните мотиви се базираат на психичките потреби и пред се се насочени кон развој и кон интересите на сопствената личност. Човекот постојано се стреми да ја зголеми својата вредност во сопствените очи и да ја доведе сопствената личност што поблиску и што послично до идеалната личност од своите замисли. При тоа постојано обрнува внимание на другите, се споредува со нив и се труди да биде почитуван и ценет од нив. Од тој аспект постојат голем број на лични мотиви, како *мотивот за самоостварување, самопотврдување, совршенство, афирмација, углед, слава, моќ, итн.*

Изворот на мотивите се **потребите**, односно вишокот или недостатокот на нешто. Потребите претставуваат материјални или духовни услови, кои се потребни за постоењето и развојот на човекот.¹³ Ако станува збор за недостаток или вишок на одредени хранливи материи во телото, се зборува за органски потреби.

Постојат и психолошки потреби, ако недостатокот или вишокот е неопределен стремеж, или, свесна желба за определен предмет, објект, или ситуација.

¹³ Doyal, L. & Gough, I. (1991). A theory of Human Need. Palgrave Macmillan, p. 37

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Потребите се јавуваат и се ситуирани во човекот, слични се за различни луѓе, но истовремено имаат одредени поединечни манифестации кај секого. Конечно, тие се она од што човек се обидува да се ослободи, т.е. додека постои потребата бара задоволување. Различни луѓе можат да се обидуваат да ја „отстранат“ потребата, да ја исполнат, да ја предадат или да не реагираат на неа. Потребите можат да се појават како свесно, така и несвесно. При тоа не сите потреби се свесни и се задоволуваат свесно. Ако потребата биде задоволена, тоа не подразбира дека таа е задоволена еднаш засекогаш. Поголемиот дел од потреби периодично се обновуваат и тоа тие можат да менуваат форма на својата конкретна пројава, како и степенот на упорност и влијание врз човекот.

Кога потребата ќе доведе до активирање на организмот, тоа се доживува како напрегнатост или тензија, со што се укажува дека потребата е доживеана. Затоа, се вели дека нагонот е свесно доживеана потреба. Откако се постигнува свесност за потребата се замислуваат објектите и ситуациите со кои можат да се задоволат потребите. Такви објекти и ситуации со кои се очекува да бидат задоволени доживеаните потреби се наречени **цели**.

Процесот на мотивација се одвива според следниов ред: се јавува потреба, се активира организмот, потребата се доживува, се замислува целта со која потребата може да се задоволи. Но, нејасната желба да се направи нешто не е доволна. Треба да се сфати што точно претставува состојбата или објектот, кои ќе значат задоволување на конкретната потреба. Овој објект или оваа состојба се во суштина целта на човечкото однесување.¹⁴

Поведението на човекот постојано е насочено кон остварување на некоја цел, а таа најчесто е задоволување на неговите потреби по обем и квалитет каков што тој сам си ги замислил. Но тоа не е статична категорија бидејќи потребите постојано се менуваат по обем и квалитет па така тие постојано се поставуваат на ново рамниште. Тоа го мотивира човекот кон нови и нови напори, ангажирања, стремежи и слично.

¹⁴ Узунов, В. (1998). Управување со човечки ресурси. Варна, стр.98

1.2 Теории за мотивацијата

Врз основа на горе наведеното може да се дојде до заклучок дека мотивацијата е процес преку кој се решава “зошто” треба да се дејствува и кој начин на дејствување да биде одбран. Како резултат на долгогодишните обиди да се испитува мотивацијата, постои голема разновидност на теории. Се разликуваат содржински теории за мотивацијата и процесни теории за мотивација.

Содржинските теории се базираат на потребите на поединците. Овие теории се обидуваат да објаснат зошто потребите на поединците се менуваат постојано и врз основа на тоа се фокусираат на специфичните фактори кои ги мотивираат. Општо земено, ваквите теории ја сметаат мотивацијата како производ на внатрешните потреби што го принудуваат поединецот да дејствува или да се **движи** кон задоволување на сопствените потреби.¹⁵ Се смета дека вработените се трудат да демонстрираат однесување кое е насочено кон задоволување на сопствените потреби. На пример, вработен кој секогаш оди низ канцеларијата за да разговара со луѓето може има потреба од дружење и неговото однесување може да биде начин на задоволување на таа потреба.¹⁶

Процесните теории може да бидат дефинирани како теории кои се обидуваат да ги објаснат психолошките процеси и механизми кои го поткрепуваат однесувањето. Во суштина ова се теории во кои работниците ги избираат активностите на однесување со кои ги остваруваат потребите и определуваат дали нивниот избор бил успешен. Овие теории нудат совети и преглед за тоа како всушност луѓето прават избор да работат напорно или да не работат напорно врз основа на нивните поединечни параметри, достапните награди и можните резултати од работа.¹⁷

¹⁵ <http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Motivation-and-Motivation-Theory.html>

¹⁶ <https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2011/06/BUS208-5.3.pdf>

¹⁷ <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/motivating-and-rewarding-employees/motivation-theories-behavior>

1.2.1 Содржински теории

Основни содржински теории за мотивација се:

- Теоријата на Абрахам Маслов за хиерархија на потребите;¹⁸
- Теоријата “X” и теоријата “Y”, на Даглас Мек Грегор;¹⁹
- Двофакторната теорија на Фредерик Херцберг;²⁰
- Теоријата на Дејвид Мек Клеленд – Вклучување – Власт – Постигнувања;²¹
- Теоријата на Клејтон Алдерфер – ERG - Постојење – Поврзаност – Раст;²²
- Теоријата на Армстронг.²³

1.2.1.1 Теоријата на Абрахам Маслов за хиерархија на потребите

Една од позначајните теории е **теоријата на хиерархија на потребите** на Абрахам Маслов, таткото на мотивациските теории на потреби. Оваа теорија тргнува од постулатот дека луѓето имаат општа низа на потреби кои според важноста, можат да се подредат во хиерархија според нивната важност. Во оваа хиерархија првенствени придвижувачи на човечкото однесување се потребите од пониско ниво, но откако ќе се задоволат овие потреби, нивната улога ја преземаат потребите од повисоко ниво. Потребите од повисоко ниво ќе се појават само ако се задоволат потребите од пониското ниво.

Маслов смета дека оваа хиерархија е иста за сите луѓе, но различни луѓе можат да дејствуваат на различни нивоа во оваа хиерархија. Хиерархијата на потребите е следнава:

¹⁸ Maslow A. H. (1943), “ A theory of human motivation”

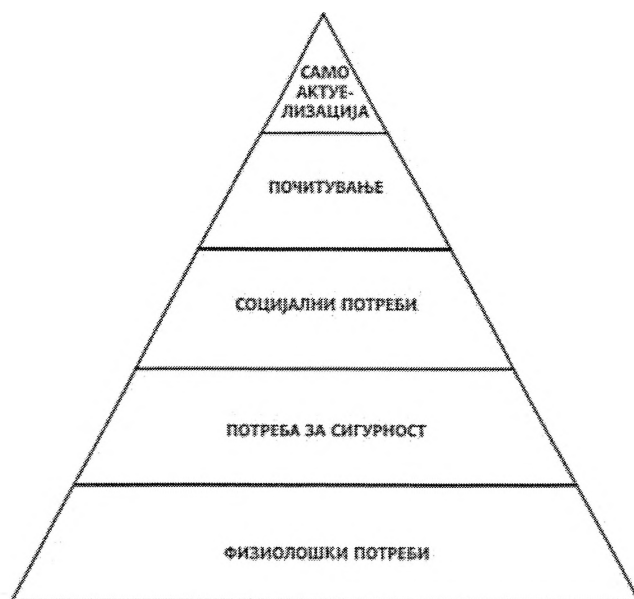
¹⁹ Douglas McGregor (1960), “The human side of Enterprise” 1st edition

²⁰ Herzberg, F. (1993). The Motivation to Work. Transaction Publishers, Reprint edition

²¹ McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. New York: University of Cambridge.

²² Alderfer, Clayton P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*

²³ Армстронг, М. (1993). Управување на човечките ресурси. Делфин медиуми, Бургас



Слика 1 *Пирамида на потребите според Маслов²⁴*

Маслов тврди дека личноста треба да ги има исполнето прво најниските потреби од хиерархијата пред да почне да се стреми кон задоволување на повисоките потреби во хиерархијата. Еднаш кога потребата е задоволена таа престанува да функционира како извор на мотивација.²⁵

Вкупните потреби на човекот хиерархиски ги подредил во пет групи, и тоа:²⁶

- **Основни физиолошки потреби** (глад, жед, облека и сл.);
- **Потреби за сигурност**, потреби од втор ранг (безбедност, одржување на интегритетот на личноста, заштита од загрозувања, и сл.);
- **Потреба од припадност** поврзани со потребите од колективен живот – за комуникација, за давање и примање љубов, пријателство и разбирање;
- **Потреби од почит** приспособени во две групи - потреби од самопочитување / постигнување цели, независност, самодоверба и потреби од почит од страна на другите / признание, внимание, репутација итн;

²⁴ Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., Менаџмент со човечки ресурси – прирачник, Скопје, 2008, стр. 71

²⁵ Sharlyn J. Lauby, *Motivating employees – Career planning & talent management*, USA, 2005, p. 1

²⁶ Гоцевски, Т., Гоцевски, С., *Социјален менаџмент и активни социјални политики*, Скопје, 2013, стр. 172

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- **Потреби од самореализација** максимална реализација на способностите и развој како личност. Според Маслов тоа е “Желба да стануваш се повеќе и повеќе од она што си, да станеш се што некој е способен да стане”.

Со задоволување на првото ниво на потреби, престанува да важи мотивот за нивно задоволување, а доаѓаат во преден план мотивирачките фактори со кои се исполнуваат повисоките нивоа на потреби. Пример, доколку се мотивираат вработените исклучиво со покачување на платата, тогаш мотивирањето се постигнува за одреден период.

После некој период, тој мотивирачки ефект ќе заслабне и вработениот пак ќе сака да му се покачи платата, па ова може да се случува во недоглед. Поради тоа, се препорачува согледување на целата скала на мотивирачките фактори, со чија комбинација би се постигнале најдобрите мотивирачки резултати.²⁷

Хиерархијата на потребите на Маслов е критикувана затоа што постојат малку докази кои ја поддржуваат хиерархијата како и фактот дека луѓето задоволуваат само една мотивирачка потреба во даден момент. Теоријата, исто така, не успева да докаже било каква јасна врска меѓу потребите и однесувањето, и затоа не може да се предвиди кога одредена потреба ќе се манифестира. (*Beardwell & Claydon, 2007, p.493-494*).²⁸

²⁷ <http://www.pretpriemac.com/motiviranost-na-vrabotenite/>

²⁸ Beardwell, Julie & Claydon, Tim. 2007, Human Resource Management, 5th edition. Great Brian: Pearson Education Limited, p. 493

1.2.1.2 Теоријата “X” и теоријата “Y” на Даглас Мек Грегор

Теоријата “X” и “Y” ги креирал и ги развил Даглас Мек Грегор²⁹ во 60 –те години на двесеттиот век, а се користат во менаџментот на човечките ресурси, организациите и организацискиот развој. Теориите претставуваат два различни модели на работната мотивација.

“Теорија X” – ги одразува карактеристиките на авторитарен тип на управување, води кон директно регулирање и силна контрола. Според оваа теорија, луѓето уште од почетокот не сакаат да работат, затоа треба тие да бидат принудени, контролирани, водени, заплашувани со казни да бидат присилени да се трудат за постигнување на целите на организацијата. Човек сака да биде раководен, да избегнува одговорност. “Теорија Y” претставува прилог на “Теорија X” и спротивно на нејзините принципи, ги вклучува следниве постулати: **“Теорија Y”** е основана на демократски принципи на делегирање на овластувања, збогатување на содржината на работата, подобрување на односите. Раководителот смета дека работата на човекот е природна состојба и внатрешната контрола не е главното и единствено средство за влијание; вработените можат да спроведат самоконтрола, да се стремат кон одговорности, склони се кон саморазвиток и креативност.

Очигледно е дека теоријата Y има иста цел како и теоријата X да се мотивираат вработените за да се постигне целта на претпријатието. Разликата е во тоа што теоријата Y настојува тоа да се постигне на начин на којшто ќе биде почитувана личноста.

Менаџерите треба да ја искористат волјата и способноста за работа на подредените со создавање услови не само за истакнување на најдобрите од групата туку и за лично напредување во работата.

²⁹ Douglas McGregor (1960), “The human side of Enterprise” 1st edition

1.2.1.3 Двофакторната теорија на Фредерик Херцберг

Теоријата на Фредерик Херцберг³⁰ е една од најпознатите емпириски и релевантни теории за мотивација. Претставува единствена теорија која прави поделба на факторите за демотивирање од факторите за мотивација.

Го претставува концептот на движење наспроти мотивацијата.³¹ Оваа теорија се заснова на теоријата на Маслоу за поделба на потребите на нижи и виши потреби. Вишите потреби произлегуваат од способноста на човекот да создава и да се развива, додека нижите потреби се примарните потреби на човекот.³²

Постојат две групи фактори: **хигиенски и мотивациски фактори**. Придонесот на оваа теорија е откритието дека задоволството и незадоволството на вработените го определуваат различни фактори.

Хигиенските фактори го определуваат присуството или отсуството на незадоволство, тие исто така ги вклучуваат и: *политиката на компанијата и администрацијата, надзорот, работните односи, статусот и безбедноста*. Овие фактори сами по себе не го промовираат задоволството од работа, тие првенствено служат за да се спречи незадоволството од работата, исто како што добрата хигиена сама по себе не дава добро здравје, но недостигот од тоа предизвикува болест. Херцберг исто така укажува за нив како фактори за одржување, бидејќи нивното отсуство предизвикува незадоволство од работата. Некои фактори не секогаш се вистински мотиватори, затоа што имаат потреба од константно засилување. Дополнително, тие се повеќе се сметаат за права што треба да се очекуваат, наместо стимулации за поголемо задоволство и достигнување.³³ За да се постигне вистинско задоволство од работата како основа за мотивација,

³⁰ Herzberg, F. (1993). The Motivation to Work. Transaction Publishers, Reprint edition

³¹ Ball, B. (n.d.). A Summary of Motivation Theories. How to Motivate Your Employee .
<http://www.yourcoach.be/en/employeemotivation-e-book>

³² Цитирано според Виолета Арнаудова, презентација за Психологија, авторизирани предавања по МЧР на Филозофски Факултет - 2015

³³ www.managers.org.uk/ Frederick Herzberg – The hygiene Motivation theory

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

раководителите треба да создадат услови кои водат до задоволување на потребите од високите нивоа на хиерархијата на Маслов. Овие услови Херцберг ги нарекува мотиватори.

Мотивациските фактори (мотиваторите – исто така познати и како фактори на раст) го определуваат присуството или отсуството на задоволството. Тие вклучуваат: *достигнување, признание, одговорност, напредок и раст.*

Луѓето ќе бидат задоволни кога овие услови се исполнети, но нема да бидат незадоволни, кога недостигаат и повторно ќе имаат неутрални ставови.

1.2.1.4 Теорија на Дејвид Мек Клеленд – Вклучување – Власт – Постигнувања

Теоријата за стекнати потреби на Дејвид Мек Клеленд³⁴, наведува дека специфичните потреби на поединците се стекнуваат со текот на времето според нечие животно искуство. Тој оценува дека личноста генерално е мотивирана од три чинители:³⁵

- Потреба за постигнување;
- Потреба за моќ;
- Потреба за припаѓање.

Достигнувањето на целта е награда сама по себе. Контролата (достигнувањето) на целта зависи од близината, комплексноста, специфичноста. Идеална цел би била сегашна состојба во која времето помеѓу иницирањето на однесувањето и достигнувањето на целта е кратко. Ова објаснува зошто некој деца се повеќе

³⁴ McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. New York: University of Cambridge.

³⁵ McClelland's Theory of Needs. NetMBA Business Knowledge Center. Retrieved November 29, 2013

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

мотивирани да учат како да возат велосипед отколку да учат алгебра. Целта треба да биде реална и разумна. Не премногу лесна и не премногу тешка. Исто така луѓето сакаат да знаат (претчувствуваат) дека постои голема веројатност да ја достигнат целта.

- **Потреба за постигнување** – Човекот има потреба да постигне успех во она со што се занимава. Постои силна потреба за повратни информации за достигнување и напредок, и потреба за чувство на остварување. За да се оствари оваа потреба се избегнуваат ниско ризичните ситуации, бидејќи лесно постигнатиот успех не е вистинско достигнување. Стремежот кон целта не е поради наградата што ја очекува туку поради задоволството што го чувствува од постигнатиот резултат.
- **Потреба за моќ** – Човекот којшто се стреми кон моќ е ефективен и влијателен, има силна потреба да води и неговите идеи да преовладуваат. Исто така постои и мотивацијата за зголемување на личниот статус и престиж. Потребата за моќ може да биде лична или институционална. Оние кои што имаат потреба од лична моќ сакаат да управуваат со другите, и најчесто оваа потреба се смета за непожелна. Лицата на кои им е потребна институционалната моќ сакаат да ги организираат напорите на другите за да постигнат остварување на предвидените цели на компанијата. Раководителите со голема потреба од институционална моќ имаат тенденција да бидат поефективни од оние со голема потреба за лична моќ.
- **Потреба за припаѓање** – Луѓето имаат потреба од пријателски односи и се мотивирани кога се во интеракција со други луѓе. Тие имаат потреба од хармоничен однос со другите луѓе и потреба да се чувствуваат прифатени од другите луѓе.

1.2.1.5 Теоријата на Клејтон Алдерфер - ERG – Постојење – Поврзаност – Раст

Теоријата на Клејтон Алдерфер³⁶ – ERG ги сочинува петте човечки потреби на Маслов во три категории: постоење, поврзаност и раст.

- **Потреба за постоење /E/** – ги вклучува сите материјални и физиолошки потреби (на пример храна, вода, воздух, безбедност, љубов).
- **Потреба од поврзување /R/** - опфаќа социјална и надворешна почит со пријатели, соработници и работодавци. Се вклучуваат потреби од комуникација и групна припадност.
- **Потреби од раст /G/** - од личен развој, односно од самореализација, вклучувајќи учество во управувањето.

Потребите за постоење се најконкретни и најлесно се потврдуваат. Потребите за поврзаност се помалку конкретни и зависат од односот помеѓу луѓето. Потребите за раст се најмалку конкретни по тоа што нивните цели зависат од единственоста на секоја личност.³⁷

За разлика од Маслов, кој дозволува мотивирачки влијанија на потребите, преку движење од долу па нагоре по пирамидата, односно при премин од ниски кон високи потреби, Алдерфер утврдува дека таквото влијание може да се примени во различни насоки. Според него, не само незадоволените, но и задоволените потреби го мотивираат човечкото однесување.

³⁶ Alderfer, Clayton P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*

³⁷Ball, B. (n.d.). A Summary of Motivation Theories. How to Motivate Your Employee .
<http://www.yourcoach.be/en/employeeemotion-e-book>

1.2.1.6 Теоријата на Армстронг

Според Армстронг³⁸, мотивирањето на човечките ресурси е тесно поврзано со зачувувањето на корпоративната култура и вредности, како основни за постигнување висок квалитет на работа. Но, за да се постигне “реципроцитет”, во смисла на заеднички интереси во успехот, според него, потребно е секој раководител да го земе предвид она што може да го направи, за да ги охрабри луѓето и групата луѓе да го даваат најдоброто од себе на начин кој ги задоволува како нивните, така и интересите на организацијата.³⁹

Според Арнолд (1991), мотивацијата се состои од три компоненти:⁴⁰

- *Правец* – што личноста се обидува да направи;
- *Напор* – колку личноста вложува;
- *Упорност* – колку долго личноста продолжува да се обидува.

Оваа теорија за мотивација се обидува да објасни зошто луѓето на работа се однесуваат на одреден начин, во сооднос со нивните напори, за постигнување на одредена цел.

Мотивацијата според Армстронг е сложен процес и најголемата грешка која секој менаџер може да си ја дозволи е да поверува дека да ги мотивира луѓето е лесна работа. За да ги мотивира ефикасно тој треба:

- да го разбере основниот процес на мотивација, моделот потреба – цел - акција и влијанието на искуството и очекувањата,
- да ги знае факторите кои влијаат врз мотивацијата т.е. сетот од потреби, кои го предизвикуваат движењето кон целите и условите во кои овие потреби се задоволуваат или не,
- да оцени дека мотивацијата не е само прашање на давање повеќе пари,

³⁸ Армстронг, М. (1993). Управување на човечките ресурси. Делфин медиуми, Бургас

³⁹ Цитирано според Марина Петрова, магистерски труд,цит.дело,стр. 30 а врз основа на податок од Армстронг, М. (1993). Управување на човечките ресурси. Делфин медиуми, Бургас стр. 76-83

⁴⁰ Carolina Mikander (2010) The impact of a reward sytem on employee motivation in Motonet-Espoo, p. 11

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- да оцени дека мотивација не може да се постигне само со создавање на чувство на задоволство, бидејќи премногу голема доза од него може да доведе до самозадоволство и инерција,
- да ги разбере, имајќи ги предвид овие фактори, комплексните односи меѓу мотивацијата и спроведувањето.

Само по ова секој менаџер би бил подготвен да мотивира со користење на мотивациски техники кои одговараат на потребите на ситуацијата и на луѓето кои учествуваат во процесот на мотивација.

1.2.2 Процесни теории

Основните теории за мотивацискиот процес се:

- Теорија на очекувањата на Виктор Врум⁴¹;
- Теорија за еднаквоста (праведноста) на Џоан Адамс⁴².

1.2.2.1 Теорија на очекувањата на Виктор Врум

Во почетокот на 1960-тите, Виктор Врум⁴³ ги применува концептите за однесувањето, врз основа на истражување спроведено во 1930 од Курт Левин и Едвард Толман за мотивација на работното место. Врз основа на тоа Врум потенцира дека поединците самостојно ги избираат работните навики за кои веруваат дека ќе ги постигнат саканите резултати. Теоријата тргнува од ставот дека не треба да се зборува за видот на мотивот кој во моментот придонесува за успешност во работата, туку треба да се анализира целиот циклус на мотивираноста.⁴⁴

⁴¹ Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. (1964) New York: John Wiley & Sons

⁴² Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*

⁴³ Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. (1964) New York: John Wiley & Sons

⁴⁴ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: Социјален менаџмент и активни социјални политики, второ, дополнето и изменето издание, Скопје, 2013 година, стр. 174

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Примарното истражување на основоположникот на оваа теорија било токму очекувањето кое се обидува да објасни зошто индивидуите одбираат да постапат на одреден начин во организацијата, а посебно во донесувањето одлуки и лидерството. Теоријата на очекувањата предлага поединецот да се однесува или да дејствува на одреден начин, бидејќи тие се мотивирани да одберат специфично однесување во однос на друго однесување, затоа што очекуваат дека со резултатот од тоа одбрано однесување ќе биде постигната целта.⁴⁵

Во суштината на оваа теорија е сознанието дека мотивацијата на луѓето зависи од индивидуалните очекувања за нивната способност да се изврши задачата и да ја добијат посакуваната награда за остварените резултати.

Теоријата на Врум претпоставува дека однесувањето е резултат на свесни избори меѓу алтернативите чија цел е да се максимизира задоволството, а да се минимизира незадоволството. Врум доаѓа до заклучок дека перформансите на вработените се базираат на индивидуални фактори како што се: личноста, вештините, знаењето, искуството и способностите. Тој изјавува дека напорот, перформансите и мотивацијата се поврзани со мотивацијата на една личност.⁴⁶

Теоријата на очекувањата е базирана врз основа на три елементи:

- ❖ **Очекување** – верување на личноста дека напорното работење ќе резултира во остварување на посакувано ниво на перформанси, односно колку повеќе се работи, толку подобри резултати ќе се постигнат. Во овој случај прашањето е следно: ‘Дали ќе добијам подобра оценка на тестот ако научам повеќе?’ Оценувањето на овој фактор поаѓа од желбата да се научи од минати искуства и од сопствените оценувања на способноста. Тоа се изразува преку т.н. равенка на очекувањето:

⁴⁵ Oliver, R. (August, 1974). Expectancy is the probability that the individual assigns to work effort being followed by a given level of achieved task performance. Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance. Journal of Marketing Research 11, 243-253

⁴⁶ Ball, B. (n.d.). A Summary of Motivation Theories. How to Motivate Your Employee .p.20
<http://www.yourcoach.be/en/employeemotivation-e-book>

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

$$F = E \times V,$$

каде што:

F- сила на мотивација;

E- очекување дека некое однесување ќе доведе до конкретен резултат;

V- вредност на резултатот/ валентност/.

- ❖ **Инструменталност** – верување на личноста дека успешните перформанси ќе придонесат за остварување на награди, создавање конекција помеѓу активноста и целта. Во овој случај прашањето е следно: ‘Дали ќе ја добијам ветената оценка, доколку направам добро на тестот?’ Процената на овој фактор поаѓа од точноста и конзистентноста на означувањето. Ако еден ден добијам добра оценка, а друг ден не за истиот перформанс, тогаш мотивацијата ќе падне.
- ❖ **Валенција**- вредност што поединецот и ја дава на посакуваната награда, резултатот од успехот. Во овој случај прашањето е: ‘Дали ја ценам наградата што ја добивам?’ Процената на овој фактор е важноста на субјектот, добрата оценка на тестот и перформансот.

Според Врум, овие три елементи помножени заедно ја детерминираат мотивацијата. Тоа значи дека доколку еден од нив е нула, тогаш и мотивацијата да се направи нешто ќе падне на нула.

Личноста што не ја гледа поврзаноста помеѓу трудот и перформансот ќе има нула очекувања. Личноста што не може да ја согледа поврзаноста помеѓу перформансот и наградата ќе има нула инструменталност. За личност што не го цени очекуваниот резултат, наградата ќе има нула валенција.⁴⁷

Теоријата на очекување става акцент на процесот и на содржината на мотивацијата. Таа ја интегрира потребата, праведноста и зајакнувањето на теориите.

⁴⁷ Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. (1964) New York: John Wiley & Sons

1.2.2.2 Теорија за еднаквоста (праведноста) на Џон Адамс

Теоријата за еднаквоста (праведноста) е основана од Џон Стејси Адамс⁴⁸, психолог за однесување на работно место, кој ја разви својата теорија за мотивација за работа во 1963 година.⁴⁹ Теоријата на праведноста, според својата суштина поаѓа од перцепцијата на поединецот за тоа колку праведно е третиран во споредба со другите.

Не треба да изненадува фактот дека перцепцијата на вработените за тоа колку праведно се третирани влијае на нивната мотивација при извршување на работните задачи. Оваа теорија може да се објасни со следниов пример:⁵⁰

‘Замислете дека на ваша блиска пријателка која работи како асистент е платена 10 евра од час. Таа ја работи истата работа веќе шест месеци, и е многу добра во тоа што го работи, доаѓа со креативни идеи за да ги олесни работните обврски на работното место, добра колешка е, која во секое време е подготвена да им помогне на своите колеги. Работи и прекувремено кога е тоа потребно, своите приоритети ги става во втор план за да ги заврши навремено своите работни обврски. Сега замислете дека менаџерот на фирмата вработува друго лице, кој ќе ја работи истата работа како вашата пријателка. Разликата меѓу нив е тоа што новиот вработен има понапредни компјутерски вештини, кои и онака не се користат за работата која што ја работат. Новиот вработен ќе биде платен 15 евра од час. Како ќе се чувствува вашата пријателка? Дали таа ќе биде мотивирана како и претходно?’ Очекуваната реакција по овој пример е дека кон вашата колешка се однесуваат неправедно, со што се доаѓа до суштината на теоријата за праведност (еднаквост).

Според оваа теорија на мотивацијата на вработените не влијае само односот на напорот што тие го вложуваат и наградата што ја добиваат, туку и споредувањето

⁴⁸ Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* New York: Academic Press

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

на својот напор и наградата со напорот и наградата на другите во организацијата или надвор од неа.⁵¹

Луѓето ја оценуваат праведноста како однос меѓу влез и излез. Влезовите се дефинираат како придонес на секој учинок при споредба со друг. На пример, знаење, време, прекувремена работа, посветеност, искуство, напор, вештини, флексибилност и слично. Излезните се дефинираат како позитивна или негативна последица која произлегува од споредба со друг. Типични излези од работа се следните: одговорност, трошоци, плата, промоција, бенефиции и слично.

Она што Адамс сака да им го овозможи на менаџерите е да бидат свесни дека платата и условите за работа не ја утврдуваат мотивацијата, она што е потребно е рамнотежа, рамнотежа помеѓу тоа што вработените го вложуваат во работата, и тоа што очекуваат да го добијат од работата.⁵² Тоа го покажува нивото на мотивација меѓу поединците во работната средина. Причината во која Адамс ги обележува овие влезови и излези е тоа што тие помагаат да се нагласи она што поединците го вложуваат во нивната работа, не е само само нивното работно време и што поединците добиваат од нивната работа не се само нивните плати. Другите термини со кои Адамс се користи во теоријата на еднаквост се однесува на терминот "референт" со цел да се опишат референтните точки или поединци со кои ја споредуваме нашата сопствена моментална ситуација која е императив во теоријата.

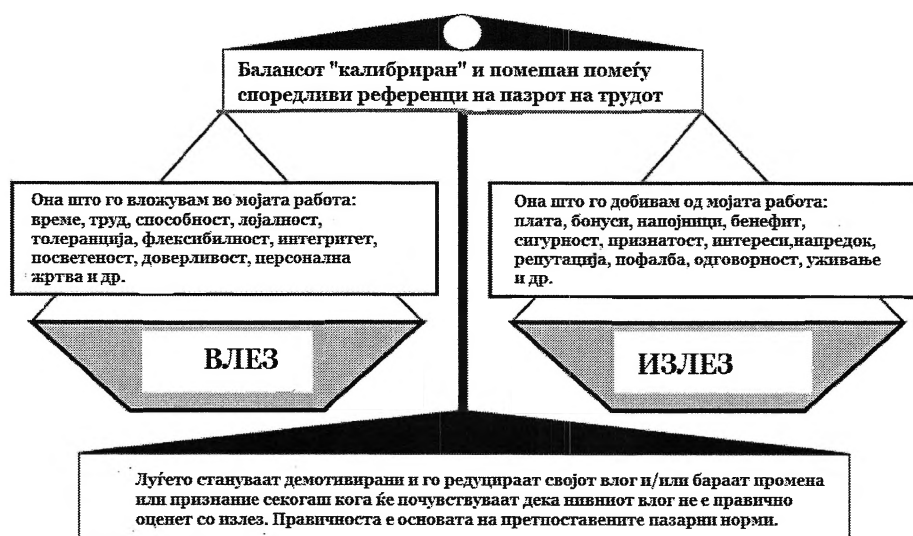
Поединецот е мотивиран доколку смета дека е праведно третиран. Додека, чувствата на демотивација се јавуваат, ако поединецот смета дека е неправедно третиран во организацијата.

⁵¹ Цитирано според Виолета Арнаудова, презентација за Психологија, авторизирани предавања по МЧР на Филозофски Факултет - 2015

⁵² Lisa Coffey, (2013), The relationship between reward management and recognition in the workplace, p.28

Слика 2⁵³ Адамсова теорија за еднаквост

АДАМСОВА ТЕОРИЈА ЗА ЕДНАКВОСТ-МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА



Праведност постои кога односно меѓу влезот и излезот на една личност е еднаков на однос помеѓу влезот и излезот на друга личност. Однос помеѓу влезот и излезот на една личност може да биде спореден со влезот и излезот на друга личност во работната група или во просекот од групата.

Неправедност постои кога личноста ќе сфати дека нејзиниот однос меѓу влезот и излезот и односот помеѓу влезот и излезот на друга личност не се еднакви.

Важно е за менаџерите да ја разберат теоријата за еднаквост во однос на нејзината клучна важност, тие треба да бидат свесни дека подобрувањето на условите на еден поединец, во однос на другите поединци може да биде со негативен исход, и да направат повеќе проблеми, отколку што се обиделе да ги решат.

⁵³ Lisa Coffey, (2013), The relationship between reward management and recognition in the workplace, p.27

1.3 Фактори на мотивацијата

Постојат мноштво фактори кои влијаат мотивирачки за извршување на поставените цели на организацијата. Ангажманот на менаџерот на планот на мотивирањето на извршителите се смета за сложен процес преку кој се креира амбиент за извршување на задачите. Практиката покажува дека колку индивидуата се приближува кон остварувањето на целта, толку мотивираноста опаѓа, па умешност на менаџерскиот тим е да се поставуваат нови цели кои ќе создадат мотивираност за нов ангажман. Исто така, мотивираноста опаѓа со задоволувањето на потребите на извршителите, согласно со утврдената скала на потреби. Мотивираноста, исто така, зависи и од задоволството или незадоволството на извршителите од општите услови во кои ги вршат своите задачи. Направена е систематизација на факторите кои влијаат врз мотивираноста.⁵⁴ Според таа систематизација, постојат следниве фактори:

- ✦ *Остварување на висок финансиски приход од работата;*
- ✦ *Општествен статус и респект;*
- ✦ *Сигурност;*
- ✦ *Атрактивна работа;*
- ✦ *Можност за унапредување;*
- ✦ *Активности за кои вреди да се потроши време;*
- ✦ *Лична моќ и влијание;*
- ✦ *Постапување со секој поединец како со посебна личност;*
- ✦ *За секој човек да има можност за изразување во својата работа;*
- ✦ *Праведен и вреден надзор.*

⁵⁴ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: Социјален менаџмент и активни социјални политики, второ, дополнето и изменето издание, Скопје, 2013 година, стр.186

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Според Брајан Трејси⁵⁵ како фактори кои во секоја фирма ги претставуваат основите на мотивацијата се јавуваат: лидерскиот стил, системот на наградување, климата во организацијата и структурата на работењето.

Лидерскиот стил претставува клучен фактор во определувањето на тоа како луѓето ќе ја чувствуваат компанијата и колку мотивирани ќе бидат. Многу често се случува само промената на лидерот да ја промени и психолошката клима во организацијата, а со тоа и вкупното работење на луѓето во неа. Дали лидерскиот стил е соодветен или не е, зависи од целите на организацијата, од луѓето во компанијата и од надворешното опкружување.

Системот на наградување – Секоја организација има своја специфична структура на наградување, која често пати се разликува од личност до личност и од оддел до оддел. Како што оценува Michael LeBoeuf⁵⁶ во својата книга *Најдобрите принципи на менаџментот на светот: 'Она што се наградува и ќе се сработи'*. Доколку се сака некој елемент да го има повеќе во организацијата, едноставно треба да се востановат поголеми награди за таквото однесување. Доколку пак се сака некоја активност помалку да се практикува, едноставно намалети ги наградите или, пак, зголемети ги казните, односно неодобрувањето на таквото однесување. Луѓето реагираат на стимулации.

Климата во организацијата – Организацијата е нешто што промислено се креира и се одржува од страна на менаџментот. Составена е главно од начинот на кој луѓето се однесуваат еден кон друг нагоре и надолу по хиерархијата. Принципот на 'почитување на поединецот' треба да биде непоколебливо спроведуван на сите нивоа во една организација. Луѓето можат да направат секаква грешка, освен една. Не смее да не почитува, да понижи или навреди друга личност, било внатре било надвор во организацијата. Лошото однесување спрема луѓето, особено спрема оние што се надежни претставува основа за отказ.

⁵⁵ Брајан Трејси. "Мотивација" стр. 39

⁵⁶ Michael LeBoeuf: (1985), *THE GREATEST MANAGEMENT PRINCIPLE IN THE WORLD*, Berkley, Books, New York, N.Y.,

Структурата на работата – Некои работи се сами по себе мотивирачки, бараат креативност, имагинација и високо ниво на енергија. Работните задачи кои подразбираат комуникација, преговори и интеракција со други луѓе со цел да се обезбеди нивната соработка за побрзо и подобро извршување на обврските, ги изнесуваат на виделина најдобрите сили на поединците. Тие се возбудливи и предизвикувачки. Најчесто и добро се наградуваат. Меѓутоа, за да бидат завршени ефикасно и без големи трошоци, огромно количество работни задачи мора да бидат стандардизирани, рутинизирани, и релативно невозбудливи. Добрите организации секогаш се обидуваат да ја структурираат работата така за таа да соодветствува со природата на вработениот и да биде колку што е можно интересна и забавна.

1.4 Процес и принципи на мотивирање

Процесот на иницирање акција технички се нарекува **мотивација**. Насочено однесување кон одредена цел е суштината на мотивацијата. Мотивирањето претставува сложен процес од кој зависи како успехот на секој поединец, проект, програма и сл., така и успехот на целата институција.⁵⁷ Процесот обично се прекинува веднаш откако е постигната саканата цел од страна на лицето. Мотивацијата не секогаш е директно видлива. Кога се поставува прашање "Што го мотивира лицето да направи одредена задача?" најчесто се мисли зошто се однесува на тој начин. Со други зборови мотивацијата се однесува на причината и на однесувањето што следи, кое резултира со награда откако ќе се исполни потребата.⁵⁸ Меѓутоа доколку акцијата на лицето не резултира со очекуваната награда, веројатно однесувањето нема да се повтори.

Така, наградата дејствува како механизам за отстранување на повратни информации за да му помогне на поединецот да ги процени последиците од

⁵⁷ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: "Социјален менаџмент и активни социјални политики", Скопје, 2013, стр. 179.

⁵⁸ Sharon Bell Buchbinder, Nancy H. Shanks: "Introduction to Health Care Management", 2007, Jones & Bartlett Learning

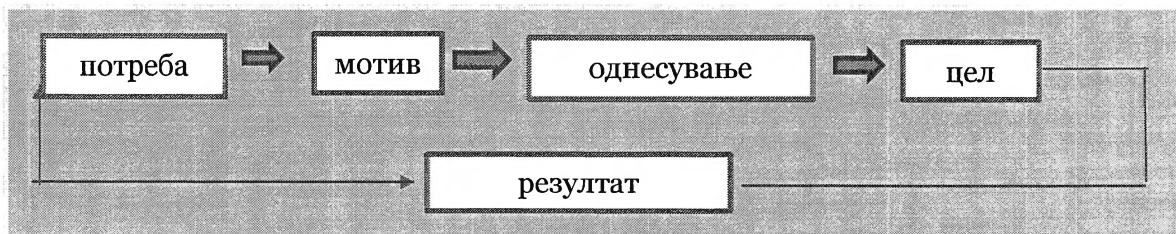
Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

однесувањето кога размислува да дејствува. Како основни фази на мотивациониот процес можат да се навдат⁵⁹:

- ❖ **Фаза на утврдување на индивидуалните потребина секој поединец кој менаџерот треба да ги согледа,**
- ❖ **Фаза на создавање поттикнувачки мотиви,**
- ❖ **Фаза на објаснување како секој извршител може да ги задоволи своите потреби исполнувајќи ги целите на организацијата.**

Процесот на мотивирање може да се претстави на следниов начин:

Слика 3: Процес на мотивирање⁶⁰



Сосема е нормално менаџерот, барајќи начини за мотивирање на вработените, најнапред да тргнува од нивните потреби (храна, облека, образовни потреби, и сл.), кои тие на еден или на друг начин, настојуваат да ги обезбедат.

По утврдување на потребите, процесот продолжува со постапки преку кои ќе се мотивираат индивидуите за да ги извршуваат поставените цели. Поттикнувањето треба да создаде желба и моќ да се остварат поставените задачи од страна на менаџерскиот тим. Однесувањето на поединците и групите зависи од степенот на мотивираноста и оценката дали, индивидуите преку извршувањето на целите на институцијата ќе се остварат и индивидуалните потреби на извршителите.

⁵⁹ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: “Социјален менаџмент и активни социјални политики”, Скопје, 2013, стр. 179

⁶⁰ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: “Социјален менаџмент и активни социјални политики”, Скопје, 2013, стр. 180.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Целта се сфаќа како нешто што укажува на тоа дека потребите се задоволени и сите се задоволни од исходот на поставените задачи на менаџерскиот тим. По остварувањето на поставената цел, индивидуите се насочуваат кон други цели, со што се создава нов мотив за успех во работата.

Правилниот вид на став има способност да го инспирира персоналот и на тој начин да ги научи на сите трикови на трговијата. Одржувањето мотивирани вработени е полесно да се каже отколку да се направи. Важно е да се биде добар водич. Потребна е голема посветеност и внимание. Работодавачите кои навистина сакаат да го извлечат најдоброто од својте вработени, не можат да си дозволат да го “сврнат погледот од топката”. Како ефективни принципи со кои ќе се задржи мотивираноста кај вработените може да се наведат:

- *Имајте мисија и продадете ја на вашите вработени* – Секој бизнис лидер треба да има своја мисија. Потребно е да ги знае предностите и слабостите на својата компанија, да има цели, и да направи се што е во негова моќ за да ги постигне. Во секоја организација секој поединец знае што работи, но многу малку знаат зошто го работат тоа. Добриот лидер и дава смисла на работата што ја извршуваат неговите вработени. Тој ја вреднува работата што ја извршуваат неговите вработени, и знае дека мотивацијата и ангажираноста се од витално значење за севкупната продуктивност.
- *Бидете силни лидери кои имаат силни играчи* - Секој работник има одредена задача која треба да ја заврши; тој / таа има шанса да биде "внатрешен претприемач" со сосема нови и креативни идеи, како и решенија за решавање проблеми. Како лидер во организацијата потребно е да се поттикнува тоа однесување. Потребно е што е можно повеќе да се мотивираат вработените, за да станат најдобри во тоа што го работат.
- *Принцип на благодарност* - Финансиските стимулации секогаш се добредојдени, иако тие не се доволни за да бидат вработените задоволни на работното место. Паметниот лидер треба да размислува надвор од кутијата, а тоа обично значи да се излезе со генијални идеи за да го ценат вработените.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Треба да се нагласат значајните достигнувања на состаноците на вработените и да се наградат оние кои се осмелиле да преземат ризик.

Зборовите имаат силен ефект пофалбата на работникот за добро завршена работа веднаш ја зголемува неговата самодоверба.

- *Принципот на партиципација* – луѓето чувствуваат потреба и сакаат дапартиципираат во донесувањето на одлукит, во управувањето, профитот и сл. Со тоа вработените се мотивирани и се чувствуваат како значаен фактор на стабилноста на организацијата, како и за постигнување на нејзините цели. Менаџерите користејќи ја таа позитивна енергија која ја генерира можноста за партиципација на секој поединец во организацијата, ја насочуваат кон остварување на подобри резултати во работењето.⁶¹
- *Принципот на комуникација* – подразбира мотивирање на вработените преку постојано комуницирање со нив, запознавајќи ги со сите релевантни за нив показатели од работењето на институцијата. Менаџерите се упатени да комуницираат по сите основи со своите потчинети, мотивирајќи ги така за извршување на поставените цели.⁶²
- *Принципот на делегиран авторитет* – подразбира мотивирање на вработените за подобра работа преку овластувања и тие да донесуваат определени одлуки сврзани со делокругот на нивната работа. Со тоа кај нив се создава чувство на самопотврдување, самодоверба и лојалност кон својата организација.⁶³

⁶¹ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: “Социјален менаџмент и активни социјални политики”, Скопје, 2013, стр. 181.

⁶² Исто, стр.182

⁶³ Исто, стр.182

1.5 Видови мотивација и нивното влијание врз вработените

“Зошто го правиме, тоа што го правиме?” Психолозите, филозофите, родителите, наставниците и студентите, работодавците и работниците и многу други многу долго се обидуваат да го разберат одговорот на ова прашање. Историски, полето на психологијата се фокусираше на два начини на објаснување на основните биолошки потреби (глад, жед итн.), поврзани со опстанокот и раѓањето и надворешните награди или казни. Според овие перспективи, мотивацијата води кон однесување на одреден исход.⁶⁴ Да бидеш мотивиран, значи или да сакаш да отидеш некаде по сопствена желба или да бидеш охрабрен со сите расположливи средства да стигнеш намерно или да постигнеш успех на постигнувањето.⁶⁵ Се разликуваат два вида на мотивација: надворешна мотивација и внатрешна мотивација.

Надворешната мотивација значи дека индивидуалните мотивациони стимули доаѓаат однадвор. Со други зборови, нашите желби за извршување на задачите се контролирани од надворешен извор. Според тоа, надворешната мотивација се поврзува со мотивирање на вработените, награда како промоција, зголемување на плата, доделување на почести и признанија и слично.

Внатрешната мотивација значи дека индивидуалните мотивациони стимули доаѓаат однатре. Поединецот има желба да изврши одредена задача, бидејќи неговите резултати се во согласност со неговиот систем на верување. Внатрешната мотивација е интензивно проучувана од педагошката психологија од 1970 година и многу студии потврдија дека истата е поврзана со високо постигнување и задоволство.⁶⁶ Внатрешно мотивирани активности се оние за кои не постои очигледна награда, освен самата активност.

⁶⁴ Carol, S. & J.M. Harackiewicz (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivation – The search for optimal Motivation and Performance, p. 17

⁶⁵ Армстронг, М. (1993). Управување на човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 76

⁶⁶ Rue, W. L., and Byars, L. L.: “Management: Skills and Application”, Irwin.Burr Ridge. Illinois, 1992, p. 89-90

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Се чини дека луѓето се занимаваат со активности за нивно добро, а не затоа што тие доведуваат до извонредна награда.⁶⁷

Надворешната мотивација може да има брз и моќен резултат, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен резултат, бидејќи не е наметната. Во пракса, надворешната и внатрешната мотивација се тесно поврзани, бидејќи тоа што се прави за или на луѓето, ќе влијае врз нивната внатрешна мотивација и обратно - степенот до кој луѓето се мотивирани внатрешно и правците по кои ќе тргнуваат, ќе влијаат врз степенот до кој ќе може надворешно да ги мотивира. Или кажано на друг начин - мотивацијата се однесува до она што ги тера луѓето да се движат во насока која надворешниот фактор ја сака, но тоа не секогаш се совпаѓа со она што тие сакаат да го прават. Целта на мотивацијата е да се постигне чувство на заедничка цел и со тоа колку што е можно, да се обезбеди хармонија меѓу желбите и чувствата на организацијата и желбите и чувствата на нејзините членови.

1.6 Начини на мотивација кај вработените

Мотивиран вработен – пола завршена работа. Ова е многу важен аспект од работењето кој мораат предвид да го имаат како менаџерите во средните и големите компании, така и претприемачите кај малиот бизнис. Проблематиката на мотивирањето е предмет на многу теории, дискусии, дебати и концепти, но важно е да се напомене дека не постои единствен начин на мотивирање, како што не постои ниту единствена структура на организација, позиција или работна задача. Одделот за човечки ресурси, покрај улогата во селекција, едукација и обука на кадри, пресметка и исплата на личен доход, има голема улога во мотивацијата, односно ја вклучува истата во активностите кои ги спроведува. Но, оваа организациона единица во најголем дел ги имплементира инструкциите на менаџментот и претприемачите, како и сопствениците на компаниите.

⁶⁷ Edward L. Deci (1975) Intrinsic Motivation p. 23

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Кога се говори за мотивација, едновременно треба да се укаже и на нејзиното отсуство, односно демотивацијата. Вистинскиот менаџер треба да препознае кога вработените покажуваат симптоми на демотивираност, пред да биде доцна, односно кога тие ќе почнат отворено да изразуваат незаинтересираност, а во краен случај, и незадоволство од моменталниот ангажман. Често, демотивираниот работник е полош од нестручниот, односно неангажираниот вработен. Од една страна не придонесува кон резултатите како што умее претходно, а од друга страна, претпоставениот нема причина да го замени со друг вработен, бидејќи стагнира со процесите, но не го загрозува работењето.

Современата технологија претставува еден важен фактор на модерната организација. Познавањето на технологијата како и нејзината примена е неопходно на пазар каде што постои “брутална конкуренција”. Меѓутоа, тоа е само еден од условите за успех на пазарот. Самата технологија, без човекот, неговото знаење и вештини, како и самата работа може многу лесно да се преземе и да се копира од страна на другите “актери” на пазарот. Човекот, неговите способности, знаењето и вештините се движечка сила за успех на организацијата. Организациите мора да бидат свесни дека човекот не е машина туку човечко суштество кое мора да биде адекватно мотивирано за да осети задоволство од работата. На тој начин се остварува лојалност и максимален труд што води кон успех на организацијата. Без конкретни докази за резултатите од истражувањето, јасно е дека се воспоставува висок степен на меѓусебна поврзаност помеѓу мотивацијата за работа и продуктивноста на работата во нормални услови. Сепак, работната ефикасност не зависи само од желбата на сторителите, туку и од многумина други фактори како што се: способност, знаење, организација на работа итн. Во некои случаи, мотивациската компонента е толку важна што во многу студии продуктивноста на трудот е еднаква на мотивацијата за работа (*Srivastava, Barmola, 2011 Hong, 1995*).⁶⁸

Мотивацијата го одредува напорот што лицето го вложува во одредена активност. Напорот заедно со способностите го одредува ефектот во оваа активност, а

⁶⁸ S. Stepanov & D.Paspalj & M.Butulija *Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom* Beograd (2016) str. 54

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

постигнатиот ефект доведува до различни резултати или награди (Маслов, 1982). За мотивацијата може да се каже дека е основен психолошки процес. Анализите покажуваат дека проблемот на конкурентноста на вработените во голема мера е резултат на мотивационата природа. Мотивацијата е во интеракција со другите когнитивни процеси и од самиот процес мотивацијата влијае на однесувањето врз основа на знаењето (Luthans, 1998). Мотивацијата на вработените е една од политиките на менаџерите за зголемување на ефикасноста на работното место меѓу вработените во организацијата (Shadare, Hammed, 2009). Мотивацискиот систем на едно претпријатие потребно е да обезбеди добро функционирање и развој на организацијата (Varga, 2011) (Bahtijarevic – Shiber, 1999):

- **Привлекување и задржување на најквалитетните луѓе;**
- **Поттикнување на квалитетна работа и постигнување на високи стандарди на перформанси;**
- **Поттикнување на креативноста, подобрување, промена и напредување на бизнисот и**
- **Обезбедување на идентификација со организацијата и интересите за нејзиниот постојан развој и перформанси.**

Со цел мотивациониот систем да ги обезбеди овие услови потребна е комбинација материјални и нематеријални начини на мотивација со кои би се задоволиле различни човечки потреби.

Материјална или финансиска компензација е составена од различни форми на мотивација кои се фокусирани на обезбедување и подобрување на материјалната позиција на вработените како и на финансискиот надомест за работа. Постојата два основни вида на финансиска компензација:

- Директни финансиски добивки, што ги добива поединецот во “пари”;
- Индиректни материјални придобивки кои придонесуваат за подигање на материјалниот стандард на вработените, а кои не се платени во форма на пари.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Првата група вклучува директни награди за работа, додека индиректната материјална компензација ја стекнуваат самите вработени во компанијата и не зависи од работните перформанси и успехот.

1.6.1 Менаџерот како мотиватор

Во реалноста не секој може да ги мотивира другите луѓе, но она што може да се направи е да се отстранат пречките што ги оневозможуваат луѓето да се мотивираат самите себеси. Сета мотивација е самомотивација. Менаџерот е потребно да создаде опкружување каде што ваквиот потенцијал за самомотивација се ослободува природно и спонтано. Според Роберт Халф⁶⁹, една просечна личност работи со околу педесет насто од својот капацитет.

За време на работниот ден, другите педесет насто наголемо се трошат на бесполезни разговори со колегите, на поминување многу време на Интернет, на задоцнето доаѓање на работа и прерано заминување од работните места, на продолжени паузи за кафе и ручек, или на вршење лични работи.

Една од причините за ваквото трошење на времето, што претставува еден од најголемите одливи на финансии во секоја фирма, е фактот дека луѓето не се доволно мотивирани и фокусирани врз својата работа, им недостигаат поттикот и насоката дека најважно од се е да се заврши работата. Тоа е предизвик со кој еден добар менаџер треба да се справи.

Мотивацијата ја прави разликата помеѓу потпросечното, просечното и натпросечното. Може да се биде најчлен, најiskusен, најталентиран, најспособен претприемач, доколку вработените не се мотивирани, просечноста ќе го владее бизнисот. За почеток треба да се согледа фактот дека првенствено менаџерот е одговорен дали во неговото претпријатие ќе создаде атмосфера која стимулира или дестимулира. Најдобрите работодавци ги прават своите вработени да се чувствуваат

⁶⁹ RH Intl. Staff (March 17, 2009). "Robert Half International named to World's Most Admired". Archived from the original (press release) on October 22, 2013. Retrieved February 27, 2017

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

како партнери во бизнисот. Ова поради тоа што кога луѓето чувствуваат сопственост врз нешто тие се грижат, го заштитиуваат и вложуваат во тоа.⁷⁰

Успешен менаџер не е оној којшто се ангажира сам и бесконечно, и сам постигнува резултати, туку, напротив оној менаџер кој успева да ги мотивира сите и да ги насочи кон остварување на поставените цели. Успешен е оној менаџер кој, пред се, е добар кон вработените, ги разбира нивните потреби, подготвен е да им помогне, не се наложува од позиција на сила и моќ. Менаџерот мора да ги познава своите вработени. Мора на секој од нив да им пристапи индивидуално, да ги запознае нивните амбиции и можности, а со тоа да дознае што најмногу ги мотивира секој од нив. Тие треба да бидат способни да комуницираат со своите вработени, да се поврзуваат со нив, односно способност за поврзување на нивните знаења и вештини со одделните работни задачи во организацијата. Можете да го направите нивниот ден или да го упропастите нивниот ден. Освен одлуките кои поединците ги носат сами за да ја сакаат својата работа, менаџерите претставуваат најмоќен фактор во градењето на мотивација на вработените и позитивен морал. Како менаџер или надзорник, влијанието врз мотивацијата на вработените е неизмеримо. Со зборовите, говорот на телото и изразот на лицето, се искажува мислењето за вредноста на луѓето што ги вработувате. Улогата и значењето на мотивацијата во менаџментот произлегуваат од потребата за мотивирани вработени, која пак доведува до желба, која предизвикува напнатост и води кон акција која како резултат има задоволство. Мошне значајни за мотивацијата на вработените се и флексибилното работно време, признавањето на успехот, повратните информации на вработениот за својата работа и организациската култура на претпријатието. Вештиот мотиватор треба да знае да направи добра проценка на индивидуата, но и на актуелната ситуација – што таа бара. Едно од веќе одамна докажаните моќни мотиватори е признание искажано од почитуван претпоставен. Признанието треба да е реално, актуелно и навремено, а неговата моќ е уште поголема доколку е тоа јавно искажано. Истовремено, јавно искажаното признание поставува предизвик и за останатите вработени. Во своето работење

⁷⁰ A. Bruce, Mc G. Hill how to motivate every employe (2005); Entrepreneurship Spirit & Creating Oportunity, EnterCorp, October, 2004.

менаџерите се судираат со бројни и развојни проблеми. Во тој контекст, мотивацијата сигурно се рангира како најсериозен и најтежок проблем на менаџерите во една фирма. Менаџерите исто така треба да имаат на ум дека вработените треба да ги мотивираат цело време, а не само еднаш годишно на семинари. Имено, многу е полесно да се одржува добра атмосфера, отколку да се спасува деморализиран тим. Од друга страна, значајно е и тоа колку, пак менаџерите се мотивирани успешно да си ги извршуваат своите многубројни и одговорни задачи. Мотивираноста на менаџерите зависи, пред се, од:

- **Меѓуперсоналната конкуренција која бара висока мотивираност, самопожртвување и креативност на менаџерот.**
- **Можноста да се работи на значајни проекти и цели кои менаџерот го подигаат на повисоко скалило во својот “еснаф”.**
- **Постоењето на определен систем на менаџмент кој ги мотивира и ги издига луѓето кој се занимаваат со оваа работа.**

1.6.2 Задоволство од работа

Статисфакцијата од работењето е поврзано со нивото на остварени очекувања од некоја завршена работа. Таа е субјективно чувство или констатација која се поврзува со личното вреднување на остварените резултати и главно нема своја подвижувачка перспектива. Појавувањето на чувството на задоволство од работењето значи дека поединецот бил мотивиран за работа и спротивно, незадоволството од работа значи дека претходно не се појавила мотивација за работа кај поединецот.⁷¹

Задоволството или незадоволство од работа несомнено, спаѓа во доменот на емотивните чувства на вработениот кој, врз основа на создадена вредносна матрица, дава оценка или ги проценува состојбите на своето работно место.

⁷¹ Милева Ѓуровска: “Социологија на трудот”, Скопје, 2015, стр.189.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Задоволството од работа може да се дефинира како пријатна или позитивна емотивна состојба која резултира со работно искуство (Locke, Lathan, 1976). Задоволството од работа е резултат на перцепција на вработениот на начин на кој работата му овозможува да ги оствари оние желби, замисли кои се за него значајни. Важноста на задоволството од работата покажува позитивна и меѓусебна поврзаност со задоволството на животот (Judge, Watanabe, 1993) и влијанието на задоволството од личниот, социјалниот и работниот живот (Semprane, Rieger, Roodt, 2002). Арнолд и Фелдман (Arnold, Feldman, 1986) го опишуваат задоволството од работата како износ на вкупниот ефект што го имаат поединците според своето работење.⁷² Поединците различно ги доживуваат различните нивоа на задоволство низ различните аспекти на работата што ја извршуваат (Spector, 2003), а само задоволството опфаќа и позитивни и негативни чувства како и ставовите што луѓето ги имаат во врска со нивното работење, зависно од многу карактеристики кои се поврзани со работата а и со личноста. Luthans⁷³ смета дека постојат три важни димензии за задоволство од работа:

- ✦ Задоволството од работа е емотивна реакција на работната ситуација и како таква не може да се види;
- ✦ Задоволството од работата зависи од тоа колку исходот е задоволен, ги надминува очекувањата (ако поединците во организацијата сметаат дека тие работат повеќе од другите и добиваат помали награди, веројатно ќе имаат негативен став кон работата на надредените или соработниците);
- ✦ Задоволството од работа претставува неколку поврзани ставови кои се најважни карактеристики на работата за кои луѓето имаат ефикасен одговор (само работа, плата, можност за напредување, надзор и соработници).⁷⁴

При искажување на задоволство од работа вработените имаат различни приоди. Така направени се три категории барања: физиолошки, социјални и егоистични.

⁷² Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1986). Organizational behavior. New York: McGraw-Hill.

⁷³ Luthans, F. (1998). Organisational Behaviour, Boston: Irwin McGrawHill.

⁷⁴ Ibid.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Во првата група спаѓаат вработените кои имаат потреба од задоволување на своите физиолошки потреби и тие ако тоа го постигнат, чувствуваат задоволство од својата работа.

Втората група ја сочинуваат оние работници кои покрај физиолошките, инсистираат да бидат задоволени и нивните социјални проблеми.

За третата група, задоволството од работа значи, покрај задоволување на физиолошките и социјалните потреби, задоволување и на други потреби како што се на пример, обезбедување статус, признанија, кариера и слично.⁷⁵

Мотивацијата има две димензии ако се гледа преку влијание на задоволство. Прво да овозможи вработените да работат подобро, поефикасно и поефективно, а друго да овозможи вработените да ја завршат својата работа на најдобар можен начин во однос на сопствените желби. Често мотивацијата и задоволството од работа се гледа од аспект на економски варијабилности. Меѓутоа, економските инструменти не секогаш се ефикасни. Од таа причина при планирањето на наградување, поттикнувањето економски инструменти треба да бидат во согласност со вработените и нивните очекувања, имајќи предвид дека постојат начини на зголемување на мотивацијата и задоволството кои не вклучуваат монетарни инструменти (Singh, Tiwari, 2011)⁷⁶.

Задоволството од работата зависи од карактеристиките на личноста. Вар⁷⁷ (Warr, 2001) укажува дека задоволството од работата се зголемува со годините, а можни причини можат да бидат следниве:

- ✦ Незадоволни млади луѓе ги напуштаат своите работни места;

⁷⁵ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: Социјален менаџмент и активни социјални политики, второ, дополнето и изменето издание, Скопје, 2013 година, стр.193

⁷⁶ Singh, S.K., Tiwari, V. (2011): Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the white collar employees: A Case Study, SMS Varanasi – Management Insight

⁷⁷ Warr, P. (2001). Age and work behavior: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives, London: John Wiley.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- ✦ Многу постари луѓе имаат поголеми можности за исполнетост на работното место, т.е. вршат подобри задачи со оглед на искуството, што им дава поголема самодоверба, почит, одговорност, награди и слично;
- ✦ Постарите луѓе имаат тенденција да ги вреднуваат различните работи на работното место (на пример, можат да бидат помалку заинтересирани за промени во работата во однос на младите).

Задоволството на работата може да се реструктурира на поголем број задоволства на поединечни аспекти од работата, што зависи од теориското определување и определувањето на самото задоволство од работа. Во една од првите и често цитирана анализа на структурата на задоволство од работата се толкува низ пет димензии (Маслов, 1982):

- ✦ Задоволство кое произлегува од извршување на одредени работни задачи;
- ✦ Задоволство од припаѓање на работната група;
- ✦ Задоволство од припаѓање на претпријатието;
- ✦ Задоволство од материјална позиција и
- ✦ Задоволство од работниот статус.⁷⁸

Една од најраспространетите теории за мотивација е: теоријата на Маслов, за хиерархијата на човечките потреби. Теоријата се темели на постојаниот пораст на очекувањата, бидејќи со задоволување на една потреба се поттикнуваат нови потреби. Кондо⁷⁹ смета дека е погрешна дел од Масловата теорија каде се говори дека по задоволување на една потреба, се јавува потреба за следна која е на повисоко ниво. Според Кондо кај секој човек се присутни секогаш сите седум потреби, но важноста на секоја од нив се менува зависно од нивото на животниот стандард, остварените цели и личните определувања. Улогата на парите во мотивацијата е голема. Парите се посебно влијателни врз мотивацијата кога луѓето се сиромашни, бидејќи тие се неопходни за задоволување на основните потреби за

⁷⁸ S. Stepanov & D.Paspalj & M.Butulija *Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom* Beograd (2016) str.61

⁷⁹ Y. Kondo, *Companywide Quality Control*, 3rd Corporation, 1995

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

храна, облека и се она што е неопходно за опст опстанок.⁸⁰ Кондо смета дека со порастот на стандардот се менува и стилот на животот на луѓето, а со тоа и улогата на парите се намалува. Тој го поставува прашањето: дали единствена смисла на животот е да се прават пари? Критериуми за мотивација и задоволство на вработените спрема EFQM⁸¹ (Европска фондација за менаџмент на квалитетот) се дадени во табела 2:

Табела 1

КРИТЕРИУМИ ЗА МОТИВАЦИЈА И ЗАДОВОЛСТВО НА ВРАБОТЕНИТЕ СПОРЕД EFQM

Мотивација на вработените	Задоволство на вработените од:
<ul style="list-style-type: none">• Систем на наградување;• Развој на кариерата;• Комуникации;• Овластување;• Еднакви услови за сите;• Вклучување;• Лидерство;• Можност за учење;• Признанија;• Колекција на цели и оценки;• Обука и образование;• Мерлива корист од тимска работа;	<ul style="list-style-type: none">• Администрацијата на организацијата;• Условите за вработување;• Можности и служби;• Здравствени и безбедносни услови;• Сигурност на работата;• Меѓусебни односи;• Деловен морал и етика;• Менаџмент со промените;• Работните услови;• Тренд на прием на нови работници;• Користење на привилегии;

Според тоа, задоволството од работата зависи од индивидуалните ставови на вработените за нивната работа, за тоа како вработените сакаат да се остварат на работното место, како и за тоа, како перципираат одредени ситуации.

⁸⁰ Цитирано според Весна Продановска, и Елизабета Митрева: "Обезбедување квалитет на деловните процеси преку мотивација и градење ефикасна комуникација со вработените", стр. 140, а врз основа на Y. Kondo, Companywide Quality Control, 3rd Corporation, 1995, pp.51-110

⁸¹ Цитирано според Весна Продановска, и Елизабета Митрева: "Обезбедување квалитет на деловните процеси преку мотивација и градење ефикасна комуникација со вработените", стр. 141 а врз основа на EFQM, Self Assessment, Guidelines for Application, 1997, pp.37.

2. НАГРАДУВАЊЕ

2.1 Поим и дефинирање на наградувањето

Во конкурентна бизнис клима, повеќе сопственици на бизниси се во потрага за подобрувања на квалитетот, истовремено намалувајќи ги трошоците. Во меѓувреме, силната економија резултира со тесен пазар на труд. Значи, додека компаниите очекуваат да добијат повеќе од своите вработени, нивните вработени бараат повеќе од нив. Програмите за наградување и признавање на вработените се еден од начините за мотивирање на вработените да ги променат своите работни навики и во корист на претпријатието. Признавањето на вработените за добро завршената работа не претставува само фин начин на благодарност, тоа претставува алатка за комуникација која ги зајакнува и ги наградува најважните резултати кои вработените ги создаваат во компанијата. Кога ќе биде направено ефективно препознавање на вработените, се зајакнува однесувањето и активностите кои треба да бидат повторувани. Препознавањето на добриот работник го зајакнува разбирањето на вработениот за тоа каков придонес се очекува да биде постигнат на работното место, од негова страна.

Менаџментот со наградувањето се однесува на формулирање и спроведување стратегии и политики кои имаат за цел да обезбедат наградување кое е фер, праведно, конзистентно и во согласност со вредноста која ја носат луѓето за организацијата и на тој начин да и помогне на организацијата да ги постигне своите стратешки цели. Се однесува на дизајнирање, спроведување и одржување системи за наградување.⁸²

Системот на наградување на вработените претставува регулаторен механизам помеѓу вложувањето и придонесот на индивидуата, вработениот во создавањето на вкупниот учинок, приход во претпријатието и распределбата на учинокот,

⁸² С.Саздовска, В.Чичева & В.Димовска *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник* Скопје, (2008), МЦМС стр.76.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

приходот помеѓу вработените и сопственикот на претпријатието.⁸³ Од начинот на распределба на приходот и неговата структура зависи интересот и мотивираноста на вработените кон извршувањето на работата во насока на постигнување на подобра работна успешност.

Преку системот на наградување може да се 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 флукуација на вработените и сл. 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 која што ја извршуваат.

Системот на наградување во тесна смисла опфаќа: пари, имот, статус, и услуги кои работодавачот им ги нуди на своите вработени во замена за работа. Меѓу работникот и работодавачот постои врска за размена: вработениот нуди специфични знаења што се пожелни и потребни за организацијата да ги постигне своите цели, во замена за пари, стоки и услуги.

Во поширока смисла, системот на наградување може да вклучува и систем на оценување на вработените, бидејќи тоа се поврзува и е во прилог на развојните цели на организацијата. Заради тоа често може да игра важна улога во одредувањето на платите, а го покрива прашањето на разни видови на стимулација.

Главната улога на системот за наградување во една организација е да се усогласат интересите на одделни вработени и стратешките цели на компанијата со цел за привлекување и задржување на талентираните луѓе, поттикнување и поддршка на вработените да ги развијат своите вештини и знаење за мотивацијата на вработените и за создавање на култура во која вработените се грижат за успехот на претпријатието, во кои тие работат.

⁸³ J. Hackman. J.R.. and Oldham.G. R.. "A NewstrategyFortJobEnrichment," CaliforniaReviewManagement, Summer 1975, p.58

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Супштината на системот на наградување се состои во согледување на крајната цел од функционирањето на системот на наградување а тоа е согледување на поврзаноста помеѓу личниот, индивидуалниот придонес во претпријатието и неговата плата, заработувачка или со други зборови кажано награда, плата за извршената работа.

Организациите се потпираат на системите за наградување за да направат четири работи:

1. да ги мотивираат вработените ефикасно да работат,
2. да ги мотивираат вработените да се приклучат кон организацијата,
3. да ги мотивираат вработените да продолжат да работат и,
4. да мотивираат поединци преку укажување на нивната позиција во организационата структура.⁸⁴

Многу често вработените сметаат дека системот за наградување е слика на ставовите и намерите на менаџментот, како и целокупната организациска клима, па токму затоа системот за наградување е една од најефективните мотивациски алатки со кој располага менаџментот на една организација.

Без оглед на системот на наградување што ќе се стави на местото ќе зависи од одредената култура на компанијата, но она што повеќето компании имаат заедничко за успешните програми за наградување, е дека тие ги поставуваат своите бенефиции и награди по консултации со вработените и тие регуларно побаруваат повратна информација од своите вработени .

Наградувањето според работните места најпрво било применувано во САД и тоа во големите претпријатија.⁸⁵ По Втората светска војна се пренесува во Европа. Се состои во расчленување на активностите на неколку општи карактеристики.

На пример, платата на еден американски електричар се определувала од четири карактеристики: а) професионалност (образование, искуство, иницијатива);

⁸⁴ B D Singh "Compensation and Reward Management", (2007), p. 10

⁸⁵ Милева Ѓуровска: "Социологија на трудот", Скопје, 2015, стр. 161.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

б) напорност на работата (физички, психички или ментален напор); в) одговорност (во однос на опремата, суровините или производите, одговорност кон другите, како и одговорност кон работата на другите); г) условите за работа (физичкото опкружување, ризично опкружување).

Денес доминира системот на наградување со оглед на компетенциите. Во врска со овој систем на наградување е терминот човечки капитал кој бил првпат употребен од страна на американскиот социолог Гари Бејкер⁸⁶.

Според него, човечкиот капитал претставува вкупниот работен капацитет (знаења, вештини, стекнати дипломи, работното искуство, физички и психички карактеристики) на поединецот кои влегуваат во неговата евалуација при наградувањето. Овие карактеристики кои се поврзуваат со работникот стануваат мерливи величини според кои се проценува продуктивноста на трудот на работникот. Така, работниците се постојано мотивирани да го зголемуваат својот човечки капитал, бидејќи на тој начин нивната плата ќе биде поголема.

2.2 Оценување на перформансите

Зошто некои организации се поуспешни од другите? Што тие организации применуваат во своето работење за да бележат постојан напредок и успешност, а нивните вработени да бидат мотивирани во работата, и истовремено се грижат за својот развој и ги унапредуваат своите знаења со поддршка од страна на организацијата?

Оценувањето на перформансите, е процес што, доколку се спроведе правилно и конкретно, може да помогне да се наштимаат и да се наградат трудовите на работниците.⁸⁷ Оценувањето на перформансите на вработените во организацијата претставува една од најсложените функции на менаџментот на човечките ресурси.

⁸⁶ Милева Ѓуровска: "Социологија на трудот", Скопје, 2015, стр.167

⁸⁷ Џ.Гонзалес *Организација на трудот во земјоделството* стр.76

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Таа сложеност произлегува оттаму што со оценувањето на перформансите се врши проверка на професионално – квалификационите и личните својства на поединците, на нивната практична примена во работата и на постигнатите резултати.⁸⁸

Оценувањето на перформансите на вработените во организациите претставува сложен процес, преку кој може да се оценува придонесот на вработените во нивното остварување на организациските цели во дефиниран временски интервал.⁸⁹

Позитивните страни на едно оценување на перформансите за кои претходно се преговарало се можноста за промовирање искрена двонасочна комуникација помеѓу надзорникот и работникот што се оценува и што му се овозможува на работникот да преземе поголема одговорност за подобрување на перформансите на работното место.

Оценувањето на перформансите придонесува за остварување на повеќе цели во различни функции на менаџментот на човечки ресурси. На тој начин се овозможува зголемување на успешноста на функционирање на организацијата и реализација на нејзините стратегиски цели и интереси. Најважни од нив се следните:

- Откривање на вистински можности за подобрување на извршувањето на работите. Оценувањето на перформансите треба да помогне да се формира перцепција за тоа колку успешно се извршуваат работите и работните задачи на конкретните работни места и колку тие придонесуваат за остварување на целите на организацијата. Резултатите од оценувањето ги откриваат слабите страни на организацијата и укажуваат на патиштата за нивно надминување, како средство за постигнување на поголема ефикасност на организацијата;
- Одредување на оние вработени во организацијата, кои според своите знаења, способности и вештини, можат да извршуваат посложени работи и да преземат поголеми одговорности и кои располагаат со соодветен развоен

⁸⁸ Д. Бојаџиоски & Љ.Ефтимов *Менаџмент на човечките ресурси* (2009), Скопје, стр.193

⁸⁹ Lawer, J. J., Anderson, W. R., Buckles, R. J., 1995, *Human Resource Management and Organizational Effectiveness*, Blackwell publishers

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

потенцијал. Исто така, во интерес на организацијата е да има таков систем на оценување на перформансите, кој ќе укажува на тоа што треба организацијата да направи за да го искористи развојниот потенцијал на своите човечки ресурси;

- Подобрување на професионалната стручност на вработените во организацијата. Оценувањето на човечките ресурси обезбедува информации за тоа колку знаењата, способностите, вештините и работното искуство се соодветни на барањата на работните места, што недостасува за ефикасно извршување на работата;
- Откривање на оние вработени кои организацијата треба да ги задржи по секоја цена како и оние вработени кои, во дадени услови, можат да ја напуштат организацијата. По правило организацијата ќе се стреми да ги задржи оние вработени кои најдобро ги исполнуваат доделените задачи, а ќе се ослободи од вработените кои не остваруваат задоволителни резултати;
- Материјално стимулирање на вработените кои остваруваат високи резултати во извршувањето на своите работни задачи. Врз основа на оценувањето на перформансите овие вработени добиваат поголем варијабилен дел на платата и разни други стимулативни додатоци. Значи, резултатите од оценувањето на работата претставуваат важен инструмент за промени во системот на плаќање кој се применува во организацијата;
- Помагање на самооценувањето од страна на вработените во организацијата, како процес кој има големо значење за интензивното интегрирање на целите на вработените со целите на организацијата;
- Набљудување и следење на резултатите на нововработените лица во организацијата за време на т.н. пробна работа. Оценувањето во вакви случаи може да обезбеди корисни информации за тоа дали работодавачот ќе склучи нов договор за работа и со какви карактеристики ќе биде тој договор.

Постигнувањето на овие и други цели на оценувањето на перформансите може да се оствари доколку се води сметка системот на оценување да ги има следните карактеристики: да биде составен дел и да води сметка за технологиите за работа што се користат во организацијата, да има директна врска со системот на плаќање и

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

системот на обука и развој, да се одликува со системски и континуиран пристап, а не да се реализира кампањески и од случај до случај, да се базира на објективни критериуми за оценување, да употребува едноставни и лесно разбирливи техники и да се спроведува од лица кои добро го познаваат системот на оценување на перформансите.

Резултатите од оценување на перформансите се од голема важност за работодавачите и за вработените. Работодавачите со нив ги утврдуваат можностите за развој во согласност со целите на организацијата, ги откриваат внатрешните резерви за зголемување на продуктивноста на трудот и ги одредуваат мерките кои можат да придонесат за тоа. Работниците, пак, го користат оценувањето за одредување на областите во кои можат да се развиваат и да се усовршуваат, за согледување на личните напори кои треба да ги направат за да го остварат тоа и за прецизирање на задачите и активностите на организацијата за остварување на целите на оценување на перформансите.⁹⁰

2.3 Управување со наградувањето

Наградувањето на вработените е за тоа како луѓето се наградени во согласност со нивната вредност во организациите. Наградувањето се концентрира на материјални и нематеријални награди и ги опфаќа филозофиите, стратегиите, политиките, плановите и процесите што ги користат организациите за развој и одржување на системите за наградување.⁹¹ Комбинацијата на материјалните награди, бенефиции за вработените и нематеријалните надоместоци се состојат од вкупниот систем на награди.

Овие системи подразбираат проценка на вредноста на работните места преку евалуација на работата и пазарното вреднување на истата, дизајнирањето и управувањето со нивото и структурите на плаќањето, процесите на управување со перформансите, шемите на наградување и оддавање признание на вработените

⁹⁰ Д. Бојаџиоски & Љ.Ефтимов *Менаџмент на човечките ресурси* (2009), Скопје, стр.194

⁹¹ М. Armstrong *Employee reward – third edition* (2002) p.3

согласно нивните индивидуални перформанси или придонесот и/или тимските или организациските перформанси и бенефиции за вработените.⁹²

2.3.1 Политики на наградувањето

Политиката на наградувањето ги дава рамките за донесувањето одлуки и преземање акција. Може да вклучува искази како правилник на насоки или вообичаени практики. Вообичаено ги опфаќа следните елементи:

- *Компетитивна исплата* – која ги маркира границите на исплатата, односно односот кој организацијата сака да го одржи меѓу сопствените платежни нивоа и пазарните стапки,
- *Интерна еднаквост* - политиката ќе го означи степенот до кој интерната еднаквост има главна улога и околностите во кои потребата да биде компетитивна можат да ги надминат принципите на интерната еднаквост,
- *Контингенциска исплата* – нивото (доколку истото се одреди) до кое компанијата смета дека исплатата ќе варира согласно перформансите, компетенциите и вештините,
- *Варијабилна исплата* – степенот до кој се смета дека со контингенциската исплата треба да се ризикува, односно не е консолидирана,
- *Индивидуални или тимски награди* – потребите за награди кои се концептираат на индивидуалните или тимските перформанси,
- *Бенефиции на вработените* – видовите и нивоата на бенефициите кои им се обезбедуваат на вработените и степенот до кој вработените можат да направат избор помеѓу бенефициите,
- *Вкупните награди* – тоа е комбинација од основната плата, варијабилниот дел и индиректната исплата (бенефициите) и употребата на нематеријални награди, имајќи на ум дека секогаш има избор помеѓу повеќе разни практики на наградувањето,
- *Структура* – степенот до кој организацијата преферира хиерархиска и релативно формална или флексибилна или отворена структура.

⁹² Милева Ѓуровска: “Наградување, мобилност и кариера”, Скопје, 2015, стр.1

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- *Приоритети на наградувањето* – степенот до кој организацијата сака да се концентрира на давање големи награди за релативно мал број клучни вработени или ја признава потребата од обезбедување награди кои ќе го поддржат стабилното унапредување на повеќето или на сите,
- *Флексибилност* – нивото на дозволената флексибилност при управувањето на системот со наградување, нивото на потребната доследност при примената на политиките, нивото на контрола кое го поседува центарот,
- *Униформност* – нивото до кое структурите на плаќање и политиките се применливи на целата организација или можат да бидат флексибилни за различните нивоа категории на вработени,
- *Децентрализација* – нивото на авторитет кое го поседуваат линиските менаџери во донесувањето одлуки,
- *Контрола* – колкава контрола треба да поседува управниот центар при имплементација на политиките на наградувањето,
- *Полова еднаквост* – пристапот кој ќе се усвои во процесот на елиминирањето на половата дискриминација во процесот на наградувањето и структурите, за да се обезбеди еднаква исплата за работа со иста вредност,
- *Партнерски однос* – нивото до кое организацијата смета дека треба да го подели успехот со вработените,
- *Вклученост* – нивото на вклученост на вработените во одлуките за плаќањето кои се однесуваат на нив,
- *Транспарентност* – колку треба да бидат објавени стратегиите, политиките и практиките на наградувањето.⁹³

⁹³ Исто

2.3.2 Цели на управувањето со наградувањето

Системите на наградувањето ги изразуваат организациските вредности и се подготвени да платат за нив. Се раководат од потребата да се наградуваат исправни работи со цел да се пренесе правилна порака во организацијата за она што е важно.

*Цели на управувањето со наградувањето од аспект на организацијата се:*⁹⁴

- Општа цел на управување со наградувањето е да се поддржи исполнувањето на стратегиските и краткорочните цели на организацијата со помош на помагање во процесот на обезбедување и задржувањето на вештата, компетентната, посветената и силно мотивираната работна сила.
- *Посебни цели на управувањето со наградувањето се:*⁹⁵
 - ❖ Да имаат значајна улога во комуникацијата на организациските вредности, перформанси, стандарди и очекувања;
 - ❖ Да охрабруваат однесување кое ќе придонесе за постигнување на организациските цели;
 - ❖ Да ги поддржи организациските програми за промена кои се однесуваат на културата, процесот и структурата;
 - ❖ Да ја поддржи реализацијата на клучните вредности на организацијата во области како што се: квалитет, грижа за потрошувачите, тимска работа, иновации, флексибилност и брзина на одговор;
 - ❖ Да обезбеди вредност за парите – не треба да се презема никаква иницијатива за наградување доколку претходно не била утврдена вредноста за која би се доделила, но исто така и не треба да се дава никаква награда, доколку истата не резултира со поголема вредност.

Цели на наградувањето од гледна точка на вработените се:

⁹⁴ Милева Ѓуровска: “ Наградување, мобилност и кариера”, Скопје, 2015, стр. 2.

⁹⁵ Исто, стр. 3

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- Да бидат третираны како засегнати страни кои имаат право да бидат вклучени во развојот на политиките на наградувањето кои се однесуваат на нив;
- Да ги исполнат нивните очекувања дека ќе бидат третираны рамноправно, фер и доследно во однос на работата која ја извршуваат и нивниот придонес;
- Да биде транспарентен процес – тие треба да знаат кои се политиките на наградување на организацијата и како истите се рефлектираат на нив.

2.3.3 Компонентите на наградниот систем

Системот на наградување се состои од финансиски награди (фиксни и варијабилни плати) и бенефиции на вработените, кои заедно содржат вкупни надоместоци. Системот, исто така, вклучува нефинансиски награди (признавање, пофалби, постигнување, одговорност и личен раст) и во многу случаи извршување менаџерски процеси.

Комбинацијата на финансиските награди, бенефициите и нефинансискиот надоместок го сочинуваат вкупниот систем на наградување. Главните компоненти на системот се:

- **Процес за мерење на вредноста на работните места;**
- **Практики за мотивирање на луѓето преку употреба на финансиски и нефинансиски награди;**
- **Структури за поврзување на нивото на плати и бенефиции со вредноста на позициите во организацијата и за обезбедување опсег за наградување на луѓе според нивната работа, компетентност, вештини и / или искуство.**
- **Шеми за обезбедување на финансиски награди и стимулации за луѓето според индивидуалните, групните или организациските перформанси;**

- **Процедури за одржување на системот на наградување и за обезбедување на вредноста на парите.⁹⁶**

Некои луѓе се спротивставуваат на употребата на терминот систем на наградување, бидејќи се чини дека се однесува на множество на механизми кои може да се применат строго од страна на работодавците за да ги гарантираат резултатите што ги бараат. Наградата на вработените главно се однесува на процесот - начини за да се направат работите - а не за ригорозни структури и сетови од процедури.

2.3.4 Филозофија на наградувањето

Наградувањето во менаџментот се базира на добро артикулирана филозофија - збир на верувања и водечки принципи кои се конзистентни со вредностите на организацијата и помагаат да ги донесат. Филозофијата признава дека доколку Менаџмент на човечки ресурси е за инвестирање во човечки капитал од кој е потребен разумен поврат, тогаш правилно е да се наградат луѓето различно според нивниот придонес (т.е. враќање на инвестицијата која тие ја генерираат).⁹⁷

Филозофијата на наградувањето⁹⁸ се состои во верувањето дека има потреба да се работи во согласност со дистрибутивната и процедуралната правда. Се додека вработените не видат и почувствуваат дека наградувањето во организацијата е праведно, стратегијата нема да биде спроведена на дело. Стратегијата на наградувањето треба да се развива како интегриран дел од вкупната кадровска стратегија на организацијата. Главна цел треба да биде да се осигура дека ќе ги подржува иницијативите во областите на регрутацијата, развојот и општите цели за подобрување на организациските перформанси.

Филозофијата на наградувањето покажува дека управувањето со наградувањето е клучен фактор во воспоставување позитивна врска во односот вработен –

⁹⁶ M. Armstrong *Employee reward – third edition* (2002) p.4

⁹⁷ Michael Armstrong "Armstrong's handbook of reward management practice – improving performance through reward – 3rd edition (2010) p.11

⁹⁸ Милева Ѓуровска: "Наградување, мобилност и кариера", Скопје, 2015, стр.5.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

работодавач, при што и двете страни се меѓусебно зависни. Таквата врска овозможува добра основа за развој на атмосфера на доверба.

Филозофијата на наградувањето може да се изрази преку сет од принципи кои го дефинираат организацискиот пристап при одредувањето на наградувањето. Тие претставуваат основа за политиките на наградувањето и ги одредуваат насоките за активностите содржани во стратегијата на наградувањето.

Принципите на наградување ги опфаќаат следниве елементи:⁹⁹

- Да се развијат политики и практики кои го подржуваат остварувањето на бизнис целите;
- Наградувањето на вработените да биде согласно нивниот придонес;
- Признание на вредноста на секој кој дава ефективен придонес, не само на исклучителните перформанси;
- Обезбедување награди кои ќе ги привлечат и задржат вработените и ќе ја зголемат нивната ангажираност;
- Одржување компетитивност и рамноправност во исплатата;
- Дозволување разумно ниво на флексибилност при операционализирањето на процесите на наградувањето и при изборот на бенефициите од страна на вработените;
- Делегирање поголема одговорност за донесување одлуки за наградување на линиските менаџери.

Филозофијата на наградувањето ги претставува вредностите на одборот и верувањата што една организација ги има за наградите. Ги одредува претпоставките за потребата од доверба и потребата за интеграција.

2.3.5 Вкупни награди

Управувањето со наградите го прифаќа пристапот "вкупна награда" кој ја нагласува важноста да се разгледаат сите аспекти на наградата како кохерентна целина која е поврзана со други хуманитарни иницијативи дизајнирани да го

⁹⁹ Исто, стр. 6.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

освојат ангажманот на вработените и да го продолжат нивниот развој. Ова бара интеграција на стратегии за наградување со други Менаџмент на човечки ресурси стратегии, вклучувајќи управување со таленти и развој на човечките ресурси. Управувањето со наградување е составен дел на пристапот за управување со човечките ресурси во управувањето со луѓе.¹⁰⁰

Пристапот за вкупна награда ги поврзува сите аспекти на наградата заедно и ги третира како интегрирана и кохерентна целина. Тоа значи дека при развивањето на системот за наградување работодавачите мора да ги имаат во предвид сите аспекти на работно искуство што ги вреднуваат вработените. Еден од првите луѓе кои пишувале за вкупните награди по Адам Смит (O'Neal, 1998), коментирал дека: "Вкупната награда ги опфаќа сите работи што работниците ги вреднуваат во работниот однос". Кантор и Као (2004) ги дефинираат вкупните награди како "Се што вработениот го добива како резултат на работа за компанијата".¹⁰¹

Концептот на вкупни награди беше воведен во 1990-тите години, со што првиот модел беше воведен во 2000 година и ревидиран во 2006 година од страна на Кристоферсон и Кинг (2006). Овој модел го сочинуваат пет елементи на награда, кои вклучуваат компензација, придобивки, рамнотежа меѓу работата, признавање, развој и можности за кариера.¹⁰²

Вкупните награди претставуваат парични и непарични награди што им се на располагање на вработените, со цел тие да се привлечат, мотивираат и задржат.¹⁰³ Вкупните награди претставуваат целокупност на наградувањето кое се состои од материјални и нематеријални елементи. Пристапот на вкупните награди цени дека треба добро да се постават материјалните награди (платите и бенефициите), но исто така ја нагласува и важноста на вработените да им се овозможи стекнување искуства кои произлегуваат од работата која ја извршуваат, работната средина, како се управува со нив и можноста да развијат вештини и кариера. Тоа е холистичен

¹⁰⁰ Michael Armstrong "Armstrong's handbook of reward management practice – improving performance through reward – 3rd edition (2010) p.11

¹⁰¹ Ibid. p.40

¹⁰² Lisa Coffey "The relationship between reward management and recognition in the workplace (2013) p.33

¹⁰³ Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон "Управување со човечки ресурси"- 12-то издание, (2010), стр.360

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

поглед на наградувањето, при што не се нагласува важноста на еден или два елементи во изолација, туку на тоа како сите елементи треба да бидат подеднакво интегрирани. Како елементи на вкупните награди се:

- **Трансакциски награди** (опишливи): основна плата, контингенциска исплата, бонуси, краткорочни, долгорочни стимули, удели, учество во поделбата на профитот, бенефиции (пензиско, здравствено, социјално осигурување, годишен одмор, дополнителни бенефиции, флексибилност итн.). Заедно ги претставуваат вкупните надоместоци.
- **Функционални награди** (неопишливи): работно искуство (организациска култура, лидерство, комуникации и сл.), нематеријални признанија, управување со перформанси, учење и развој, развој на кариера. Тие претставуваат нематеријални награди.

2.3.6 Систем на плаќање

Системот на плаќање ги опфаќа сите плаќања кои работникот ги добива за работата во организацијата. Тоа се основната плата и сите додатоци кон неа, плаќани директно или индиректно во пари или во натура. Според тоа, основни елементи на системот на плаќање се: основната плата и разни додатоци кои значат нејзино зголемување, а се утврдуваат и се исплаќаат врз основа на остварените резултати, односно врз основа на перформанси. Тоа се т.н. директни облици на плаќање. Како основни елементи на системот на плаќање се сметаат и т.н. индиректни облици на плаќање во кои спаѓаат разните бенефиции и погодности.¹⁰⁴

Основната плата е најважен елемент на системот на плаќање. Неа ја прима секој вработен врз основа на вредноста на работното место кое го зазема, независно од работниот резултат што го остварува.¹⁰⁵ Повеќето организации користат две категории, *плата на час* и *фиксна плата*, што се пресметуваат според начинот на кој се распределува платата и природата на работата. Платата на час е најчестиот начин и е заснован на време. Вработените кои се плаќаат на час добиваат *надница*

¹⁰⁴ Д.Бојаџиоски & Љ.Ефтимов "Менаџмент на човечките ресурси", Скопје, (2009), стр.219

¹⁰⁵ Исто стр.220

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

(паричен надомест што директно произлегува од квантитетот на работното време), што претставува исплата пресметана директно според времето што е поминато на работното место. За разлика од платата на час, на вработените на кои им се исплаќаат фиксни исплати добиваат *плата* (постојан надомест за ист временски период, независен од обемот на работното време) за секој еднаков период, без оглед на работните часови поминати на работното место.¹⁰⁶

Како основен облик на надоместок обично се одредува преку процес на проценка на работата што продолжува на анализа на работата и нејзините резултати - листа на работни места и спецификација за работа. Основната плата е најголемата компонента на вкупниот компензациски пакет за повеќето вработени. Исто така е основа за целосен надоместок, бидејќи го утврдува стандардот на живеење на вработените.¹⁰⁷ Основната плата зависи од интерни и екстерни елементи. Интерните се однесуваат на анализата на работното место, при што работните места се групираат во хиерархија, додека екстерните се однесуваат на пазарните стапки.¹⁰⁸ Вреднувањето на работата обично се спроведува со користење на две групи на методи, еден се фокусира на квалитативна анализа на работата, а другиот на класификација на работните места.¹⁰⁹ Основната плата, како елемент на системот на плаќање има три функции: *репродукциска, мотивациска и стабилизациска функција*.

Репродукциската функција треба да овозможи обновување на работната сила која вработените ја потрошиле при извршување на поставените задчи.

Мотивациската функција на основната плата е поврзана со сознанието дека платата претставува средство за живеење, за подобрување на животниот стандард и на условите за развоток на човечките ресурси.

Стабилизациската функција на платата е одредена од нејзиното место во кружното движење на парите во општествената репродукција. По правило, колку е

¹⁰⁶ Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон "Управување со човечки ресурси" - 12-то издание, (2010), стр.361

¹⁰⁷ Robert J. & Greene Ph.D. "Rewarding performance – guiding principles; custom strategies", (2011)

¹⁰⁸ Michael Armstrong "Employee reward" third edition, (2002), p.5

¹⁰⁹ Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 442.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

поголемо учеството на средствата за плата во општата парична маса на стопанството на земјата толку се поголеми улогата и значењето на платата како фактор и средство за постигнување економска стабилност.

Основната плата може да биде:

- **Номинална** која претставува паричен износ што поединецот го прима за извршената работа во организацијата и,
- **Реална** која ја одредува куповната моќ на номиналната плата и се изразува преку количината на производи/услуги кои поединецот може да ги купи со номиналната плата.¹¹⁰

Додатоците на основната плата кои се утврдуваат, во зависност од остварените резултати, односно перформанси го земаат предвид придонесот на поединецот во остварувањето на резултатите на организацијата во целина, за организацискиот дел или на тимот во кој поединецот работи и тие се состојат од различни облици на краткорочни и долгорочни стимулации. Надоместоците за плата се добиваат кога работникот работи под одредени услови спрема лице кое ја врши истата работа, но без овие услови. Во овој случај, работникот има право на зголемена основна плата.

Основни видови на додатоци или надоместоци претставуваат:

- *Плаќање во согласност со индивидуалните перформанси или исплата согласно заслугата,*
- *Бонуси* – награди за успешни перформанси кои се исплаќаат како паушали поврзани со резултатите добиени од индивидуалците, тимовите или организацијата,
- *Стимули* – плаќања поврзани со постигнувањата или претходно поставените цели кои се наменети за мотивација на луѓето со цел да се постигнат повисоки нивоа на перформанси. Стимулите вообичаено се даваат како резултат на аупути или продажби,

¹¹⁰ Милева Ѓуровска: “ Наградување, мобилност и кариера”, Скопје, 2015, стр.11

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- *Провизии* – посебен вид на стимули кои претставуваат исплати од продајбата врз основа на процент од продајбата која ќе се реализира,
- *Плаќање според извршената услуга*, кое претставува плаќање кое се зголемува по фиксни стапки на покачување во зависност од услугата во работата,
- *Плаќање според вештините*, кое се нарекува и плаќање според знаењето односно тоа е плаќање кое варира според нивото на вештините кое го постигнуваат поединците,
- *Плаќање според компетенциите*, кое претставува плаќање кое варира согласно нивото на компетенции постигнати од поединците,
- *Додатоци или надоместоци*, кои претставуваат елементи на исплатата кои претставуваат посебен износ на пари за прекувремена работа, работа во смени, работа на повик или одвоен живот.

Стимулативниот дел од плата на работникот се реализира врз основа на лични работни перформанси што се мери со квантитетот и квалитетот на извршената работа. Системите со стимулативните награди се меѓу најстарите облици на наградувањето во главно засновани на постигнувањата. Притоа вработените добиваат одредена сума пари за секоја произведена единица или услуга. Како основни видови на стимулации може да се наведат следниве:

- *Краткорочни и долгорочни стимулации* – краткорочните имаат за цел да ги мотивираат вработените да покажат одредени резултати во одреден краткорочен период, најчесто во период од една година (покачување на основна плата, бонуси, посебни награди и сл.). Од друга страна, целта на долгорочните стимулации е да ги мотивираат вработените да покажат не само добри перформанси, туку и да влијаат на нивната лојалност кон компанијата во подолг временски период. Затоа тие се даваат за период подолг од една година, а најчесто се наменети за менаџерските или извршните позиции (директна и бесплатна поделба на акции, акционерски опции итн.).

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- *Индивидуални стимулации* – се даваат врз основа на проценетите индивидуални перформанси на вработените. Најчестата форма на индивидуални стимулации се процентите од продажбата што им се исплаќаат на луѓето кои работат во продажба.
- *Групни/тимски стимулации* – целта е да се зголеми продуктивноста, да се поврзе платата со соодветниот тимски учинок, да се подобри грижата за корисниците и производниот квалитет и да се зголеми задржувањето на вработените. Тие можат да бидат во вид на бонуси во готово или во друга непарична форма, како производи и патувања.

Бенефициите претставуваат индиректен облик на плаќање кој на вработените и на нивните фамилии треба да им обезбеди сигурност и заштита. Тоа се реални плаќања за здравствено осигурување, пензиско осигурување, социјално и инвалидско осигурување, животното осигурување и слично. Како бенефиции се сметаат и плаќањата кои тој ги прима кога не работи поради различни причини: државни празници, боледување, користење годишен одмор, породилно отсуство и слично.¹¹¹

Целта на бенефициските политики и практики во организацијата се однесуваат на:

- *Обезбедување привлечен и компетитивен пакет надоместоци кој ќе привлече и задржи висококвалификувани вработени,*
- *Обезбедување на личните потреби на вработените,*
- *Зголемување на посветеноста и лојалноста на вработените кон организацијата.*

Погодностите – како индиректен облик на плаќање опфаќаат разни додатоци кои претставуваат обележје на статусот и положбата на поединецот во организацијата, а се однесуваат на обезбедување на бесплатна исхрана или исхрана

¹¹¹ Д.Бојаџиоски & Љ.Ефтимов “Менаџмент на човечките ресурси”, Скопје, (2009), стр.220

по бенефицирани цени, користење службен автомобил, платен годишен одмор, платена рекреација и слично.

2.4 Фактори на одредување на платата

Висината на платата е предмет на различни фактори и самото определување на структурата на платите започнува со проучување на овие фактори. Некои од најважните фактори се: пазарните цени, релативната вредност на работата, индексот на трошоците на животот, законодавството, колективното договарање, организацијата на платен список итн.¹¹² Важен елемент во разгледувањето на платата е проблемот на еднаквоста. Општо земено, се разликува надворешна рамноправност во која нивото на плата одговара на платите на пазарот на трудот, потоа и внатрешна рамноправност, што претставува разлика на платите во рамките на организацијата, како и поединечната еднаквост во која нивото на платата одговара на придонесот на поединецот во организацијата.¹¹³

Платите на членовите на организацијата претставуваат средство со чија помош работодавачот настојува да реши три важни проблеми:

- ⚡ Да привлече најдобри ранотници кои му се потребни за остварување на целите на организацијата;
- ⚡ Да ги задржи оние работници кои со своето знаења, способности и вештини одговараат на барањата на работните места;
- ⚡ Да ги мотивира вработените во организацијата за остварување на планираните резултати.

Работодавачот за да успее во овие свои намери, треба да води сметка за институционалните услови кои ги регулираат односите во областа на платите и, особено, за влијанието на повеќе фактори врз висината и структурата на платите. Меѓу нив најважни се следните фактори:

¹¹² Quible, Z.K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 291-293.

¹¹³ Bahtijarević-Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 626.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- ✦ Трошоците за живот;
- ✦ Состојбата на пазарот на работна сила;
- ✦ Законската регулатива поврзана со платите;
- ✦ Продуктивноста на трудот;
- ✦ Финансиската состојба на претпријатието;
- ✦ Организираноста на вработените во синдикати и други организации;
- ✦ Карактеристиките на работниците;
- ✦ Количината на вложениот труд и други.

При проучување на факторите кои го одредуваат нивото, структурата и динамиката на платите треба да се има предвид фактот дека тие не дејствуваат изолирано еден од друг, туку нивното влијание е меѓусебно условено и поврзано.

Политиката на плаќањето се одредува врз основа на повеќе фактори, во зависност од она на што дава приоритет организацијата. Такви политики се на пример: политика на праведност (интерна или екстерна), интерна и екстерна конкурентност, фиксно наспроти варијабилно плаќање, перформанси наспроти учество, еднаквост наспроти елитизам, вклучување наспроти невклучување на инфлацијата, јавно наспроти тајно плаќање и централизација наспроти децентрализација.

Интерна праведност или внатрешен капитал постои кога вработените сметаат дека тие се прилично праведно наградени во споредба со другите вработени во рамките на организацијата.

Екстерна праведност или надворешна постои кога вработените сметаат дека тие се прилично добро наградени во споредба со нивните колеги во другите компании.

Надоместокот на вработените може да биде фиксен или варијабилен, во зависност од критериумите на исплата во организацијата. Вообичаено учеството на варијабилниот дел во вкупната заработувачка расте за покачувањето на вкупната заработувачка на вработените. Колку е поголем делот на варијабилната заработка во вкупната заработувачка, тоа значи дека на вработените им е дозволено самостојно да одлучуваат и преземаат ризик во многу аспекти од работата. Варијабилното плаќање е позастапено во помалите организации кои немаат

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

стабилно позициониран производ на пазарот и кои претежно вработуваат млади стручни лица.

Перформанси наспроти учество во организацијата – посебен случај при изборот помеѓу фиксната или варијабилната исплата претставува изборот помеѓу дефинирање на плаќањето врз основа на перформансите или на членувањето во организацијата.

Еднаквост наспроти елитизам – се работи за изборот дали ќе се воведат единствен систем на плаќање за сите вработени (егалитиризам) или диференцијален, со посебни планови за различните групи вработени (елитизам). Егалитиризмот и дава на компанијата поголема флексибилност во движењето на вработените, без да бара промени на своите приходи, да ги намали разликите помеѓу различни групи на вработени кои треба да работат заедно. Погоден е за организациите изложени на силно конкуренско влијание. Елитизмот помага за стабилна структура на вработените бидејќи ним им се зголемува плаќањето само преку напредување. Погодно решение е за организациите со зрели производи и стабилна положба на пазарот.

Вклучување наспроти невклучување на инфлацијата – и најскапите организации во период на инфлација не можат да обезбедат покачување на платата од 10%. Потребно е да се направи разлика помеѓу три индикатори: индекс на растот на трошоците за живот, индекс на растот на цената на мало, индекс на раст на просечна заработувачка. Трите се меѓусебно поврзани бидејќи растот на просечната заработувачка врши притисок на растот на цената на мало и обратно.

Јавно наспроти тајно плаќање – тајното плаќање предизвикува погрешна перцепција за платите на колегите и подредените и надредените, а на раководителите им овозможува користење на разни самостојно одбрани критериуми. Препораката е на вработените да им се даде информација за максимална и минимална плата за да знаат што можат да очекуваат во однос на покачување.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Централизација наспроти децентрализација – при креирање на политиката на плати највисокиот менаџмент на фирмата треба да донесе одлука на кое хиерархиско ниво ќе се донесуваат одлуките за платите. Централизацијата значи дека одлуките за платите се донесуваат централно во секторот на човечки ресурси. Централизираниот систем ја поддржува интерната праведност, но ја занемарува екстерната конкурентност. Во децентрализираниот систем, одлуките на платите се донесуваат од страна на шефовите на организационите единици. Ова е погодно во разновидни организации каде на повеќе менаџери им е препуштена одлуката за политиката на плаќањето.

Често се мисли дека ако на вработениот му дадеш повисока плата, му понудиш бонус за дефиниран таргет си ја завршил работата. Но, искуството не го потврдува тоа. Финансиската награда може да биде мотивирачки фактор но не секогаш и не на долг рок. Постојат уште една цела низа на мотивациски фактори кои ќе обезбедат силно мотивирање на луѓето. Таквите фактори нема да бидат базирани само на финансиска награда туку тие ќе обезбедат и силна лојалност и припадност кон организацијата. Бидејќи кога станува збор за мотивирањето преку пари, вработените се секогаш подготвени да ја напуштат компанијата само затоа што на друго место ќе добијат повеќе. Само во организации каде што постои ефикасен систем за мотивирање на вработените ќе има успех и задоволство при работењето.

2.5 Комуникација на системот на наградување

Се смета дека платниот систем треба да биде транспарентен. Ова не значи дека сите треба да знаат кој колку заработува. Тоа значи дека критериумите за класификација на платите и покачувањето на платите се јасно одредени. Во организацијата каде учеството е важно, управниот тим може да одлучи самите вработени да предложат систем на бонуси што може да биде прифатен. Во други организации платите на поединците се сметаат за тајна. Отвореноста во врска со платите може да спречи разни гласини и незадоволство меѓу вработените.

Неефикасната комуникација е причина за многу прекини на работни односи. Компанијата може да има најдобро осмислени и и дизајнирани програми, но

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

доколку за вработените немаат информации, вредноста на наградите ја дефинираат самите приматели на истите на сопствен начин. Еден од аспектите на комуницирање на вкупните награди на вработените им овозможува да ги видат причините зошто биле донесени одлуките за надомест.

Вработените треба да бидат способни да ја разберат организационата филозофија и како тоа се вклопува во одлуките за компензација. Прикажувањето на одлуките им дозволува да се чувствуваат поценети. Доколку вработените не ја перцепираат вредноста на наградите, тогаш компаниите нема да дојдат до ангажираноста, продуктивноста и резултатите потребни за одржување и напредок на бизнисот. Целосната комуникација на системот на наградување ја зголемува веројатноста од задоволство на вработените од работат, што од своја страна ги поттикнува перформансите.

Комуникацијата е клуч на разбирањето и преносот на знаењето. Таа е суштински елемент во успехот или неуспехот на целокупниот систем на наградување. Комуникацијата во својата суштина претставува процес на испраќање и примање одредена порака или информација. Сепак тоа не значи дека едноставното испраќање порака до вработените претставува комуникацијата, доколку нема фидбек дека истата ја разбираат. Затоа целта на комуникацијата е да се постигне заедничко разбирање на истата информација помеѓу испраќачот и примачот.

Неколку причини зошто е важно да се комуницираат вкупните награди на вработените:

- **Да им се помогне на вработените да се ценат** - Ако вработените сметаат дека нивните плати се нивна единствена компензација, тие можеби чувствуваат дека не се доволно платени. Вработените може да се чувствуваат обесхрабени. Комуницирањето на вкупните награди на вработените им помага да ја разберат вистинската вредност на компензацијата што ја обезбедува компанијата. Кога ќе научат колку се вредни здравствените придобивки и другите видови компензација, вработените може да сфатат дека се платени многу повеќе отколку што мислат дека се.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- **Да се мотивираат вработените да успеат** - Со пренесување на вкупните награди, може да се подигне свеста за платата заснована на перформанси која е достапна за вработените. Ако вработените се запознаени со бонусите и провизиите што потенцијално може да ги заработат, тие можат да работат понапорно за да заработат повеќе.
- **Да се привлечат добри работници** - Секоја компанија има потреба од добри вработени за да останат конкурентни на пазарот. Со вистинските вработени, може да се зајакне бизнисот. Висококвалитетните вработени ги надминуваат целите што се поставуваат и ги поттикнуваат нивните соработници да напредуваат. Не е секогаш лесно да се најде врвен талент, но може да помогне при комуникацијата на вкупните награди на вашите сегашни вработени.

3. ПРЕТПРИЕМНИШТВО И ПРЕТПРИЕМНИЧКИ ИДЕИ

3.1 Поим и дефинирање на претприемништвото

Оригиналниот збор претприемач (*entrepreneur*) е изведен од француските зборови “entre”, што значи “меѓу” и “prendre”, што значи “да се земе”. На почетокот, овој збор се користел за да опишува луѓе кои “го преземаат ризикот” меѓу купувачите и продавачите или кои “преземаат” одредена задача, како на пример, почнување со нов потфат.

Претприемништвото се дефинира како процес низ кој поединците настојуваат да ги искористат можностите без оглед на на ресурсите што тековно ги контролираат. Претприемништвото како процес што перманентно се одвива значи создавање на нови вредности, потрага по подобри резултати, остварени во определено време и со напорот на претприемачот во кој се сублимирани финансиските, психичките и социјалните ризици, како и примањето на резултатите кои се ефектуираат преку моралната и материјалната статисфакција на претприемачот (R. Hisrich, 1989). Поради тоа не секој потфат и не секој поединец може да се нарече претприемач, туку само оние што “новата идеја, иновација ја користат како можност за нови достигнувања, ја применуваат и доходовно ја реализираат” (Таки Фити, 1994).¹¹⁴ Фред Вилсон¹¹⁵, го дефинира претприемништвото како уметност со која една идеја се претвора во бизнис. Шејн и Венкатраман¹¹⁶ сметаат дека – претприемништвото како бизнис област се обидува да дознае од каде произлегуваат или како конкретни личности откриваат и создаваат нови можности (на пример, производи или услуги, нови пазари, нови процеси на производство или сурови материјал) кои потоа се користат или развиваат на различни начини за постигнување многу различни ефекти.

¹¹⁴ Јован Пејковски: “Претприемништвото и развојот” (1997), Скопје, стр. 40

¹¹⁵ Брус Р. Барингер, Р. Дјуан Ајреленд “Претприемаштво – Успешно почнување со нови потфати”(2012), стр.6

¹¹⁶ Scott Shane: “A general theory of Entrepreneurship: The individual Opportunity Nexus”, (2004), London, p.206

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Според дефиницијата¹¹⁷, претприемништвото е активност со која се занимаваат конкретни лица и ги вклучува клучните активности споменати претходно: препознавање на можноста, односно потенцијалната вредност да биде искористена за бизнис цели (т.е. да може да носи одржлива заработувачка) и препознавање на активностите потребни за развивање на можноста.

Претприемач и претприемништвото се поими кои во државите од средна и источна Европа доста ретко се употребуваа до крајот на 80 – тите години, како во стручните кругови така и во секојдневниот живот. Со економските и политички промени кои ги зафатија овие држави термините претприемач и претприемништво станаа важни и секојдневно се употребуваат.

Претприемништвото може да се дефинира и како процес на откривање можности и преземање ризик, во согласност со расположливите ресурси во претпријатието. Европскиот совет¹¹⁸, претприемништвото го дефинира на следниов начин: *претприемништвото се однесува на индивидуалната способност за претворање на идеите во акција*. Тоа вклучува креативност, иновативност, и преземање ризици, а исто така и способност за планирање и менаџирање на проекти за постигнување одредени цели. Ова ги опфаќа сите луѓе во нивниот секојдневен живот, дома, во општеството, ги опфаќа вработените кои се запознати со контекстот на својата работа и кои се способни да ги искористат ресурсите, што се основа за поспецифични вештини и знаења потребни за основните претприемачки општествени или економски активности.¹¹⁹

Претприемништвото е социолошки, економски, психолошки, креативен и акционен процес. Во последните 25 години претприемништвото се разви од едно маргинално поле во динамичен центар на интерес. Претприемништвото го доби статусот “потребен курс” на голем број рангирани школи. Една дефиниција за претприемништво истакнува дека тоа е потрага по можност надвор од ресурсите кои во моментот се контролираат. Оваа дефиниција ја зема во обзир и личноста и

¹¹⁷ Роберт А. Барон, Скот А. Шејн “Претприемништво – процес со перспектива” 1 издание, стр. 4

¹¹⁸ Цитирано според: Трајан Гоцевски, Катерина Сапунџиева: “Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието”, Скопје, 2008, стр. 156.

¹¹⁹ Исто, стр. 156.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

општеството во кое личноста се наоѓа.¹²⁰ Со поимот претприемништво често се означуваат активностите на поединци кои тие ги изведуваат за да ги задоволат пазарните потреби, а притоа, со преземање ризик, сакаат да постигнат што поголем финансиски успех.

Фактот дека претприемништвото е толку вграден феномен во нашето општество може делумно да објасни зошто луѓето што сакаат да станат претприемачи и можат да имаат различни причини за нивната одлука. За многумина, сигурно е создавање лично богатство, односно сон за еден ден да станат многу богати, за други може да биде единствениот постоен начин за да се заработи за живот или да се нахрани семејството. За некои, тоа може да биде желба да се промени животот на еден човек и да го промени светот. Сепак, важно е да се разбере дека претприемништвото не е магично стапче или сребрен куршум. Знаејќи што да правиме, автоматски нема да резултира со успешна фирма. Треба постојано да правиме успешени потфати.¹²¹

Движечка сила на претприемништвото е претприемачот. Поимот претприемач го означува лицето кое ги извршува наведените активности. Сепак, во секојдневниот живот поимот претприемач се употребува во поширока смисла – понекогаш како синоним за сопственик на претпријатие, понекогаш за менаџер, понекогаш за деловен човек.

Претприемништвото и претприемачите се поврзуваат со бизнисот и тоа со приватниот, со што се укажува дека претприемачи се лица кои имаат сопствени претпријатија, управуваат со нив и од нив живеат.

Во секоја дејност, во секое претпријатие, без разлика на големината и сопственоста претприемничкото размислување е многу важно тоа се поврзува со креативност, системски пристап кон проблемот, проактивност во која живеат и

¹²⁰ Д-р Дејан Пендев: "Претприемништвото како фактор на локалниот економски развој (ЛЕР)", Научен собир, Претприемништво – проблеми, дилеми и перспективи, Скопје, 2007, стр. 26.

¹²¹ Alan L. Carsrud and Malin E. Brannback "Entrepreneurship" London 2007, p.6

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

работат. Претприемачите се лица кои преземаат иницијатива и донесуваат промени во опкружувањето.¹²²

Парите, преку банка, инвеститор, бизнис ангелите итн., полесно може да се најдат, ако постои добра идеја, добар претприемач и добар тим. Претприемачот преку бизнис – планот, кој претставува водич кон проверување на идејата, треба да добие одговори на неколку прашања :

- Дали некој ќе сака да го купува тој производ или услуга;
- Каква е конкуренцијата;
- Какви средства се потребни за реализирање на бизнис – потфатот итн.

Претприемачот е движечка сила на претприемничкиот процес – лице кое создава вредност и во тој процес го презема ризикот на губење на парите, времето или некоја друга форма на вредност – производи или услуги.

Претприемачот го гледа тоа што другите не го гледаат и одлучува тогаш кога другите се двоумат.

Претприемачот активно ги бара и ги препознава можностите и ги оформува плановите за остварување на идејата. Тој организира средства и луѓе во организација која ќе ја материјализира идејата во форма на производи или услуги, а со неа ќе ја задоволува побарувачката на потрошувачите. Претприемачот е спремен да преземе ризик, сепак тој ризик мора да биде во рамките на разумни граници. Претприемачот ги ризикува своите пари, време, напорен труд, а често и својот углед за остварување на претприемничката идеја, во која верува.

¹²² Насер Амети: “Претприемништвото и бизнисот”, Научен собир, Претприемништво – проблеми, дилеми и перспективи, Скопје, 2007, стр. 186.

3.2 Поим и дефинирање на идеите

Идеите претставуваат мисли кои често поминуваат низ нашите глави. Големите идеи обично се јавуваат во моменти на инспирација, кога нашиот мозок ќе се ослободи од секојдневните, конвенционални мисли кој го заземаат мисловниот простор.

Идеите се производ на мисловната енергија на претприемачите кои се истовремено, и главни развивачи и корисници на таа енергија, што од идеја се трансформира во пронајдок, во иновација, во реална можност за деловен потфат.

Идеите се резултат на креативноста на претприемачот. Тие може да дојдат од различни места. Тие доаѓаат во моментот кога сме најкреативни. Затоа и креативноста претставува значаен фактор за добивање на бизнис – идеи.¹²³

Бизнис – идеја е нешто што можеби ќе реши некој проблем на пазарот, желба или потреба на некој купувач.¹²⁴

Идејата претставува мисловен процес (мисла, концепт) и општо значи “ментална слика” или “разбирање”. Според Питер Дракер¹²⁵ “сјајните идеи истовремено се и најризичен, и најмалку успешен извор на иновативни можности. Стапката на промашување (во смисла на финансиски ефекти) е огромна”.

За една бизнис-идеја да се трансформира во бизнис-можност потребно е да се внесе уште едно лице во процесот, а тоа е купувачот.

Бизнис-можност = бизнис-идеја + купувач

За една бизнис-идеја да биде истовремено и бизнис-можност ќе треба да исполни одредени карактеристики:

- да биде атрактивна за купувачот,
- купувачот да може да си ја дозволи и

¹²³ Д-р Радмил Поленаковиќ, Д-р Драган Шутевски: “Бизнис и претприемништво”, Скопје, 2017, стр. 3

¹²⁴ Исто, стр. 2

¹²⁵ Piter Drucker. “Inovacije I poduzetnishtvo”, Privredni pregled, Beograd,1991,str. 170.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- претприемачот да може да ја реализира.¹²⁶

Според, Шумпетер¹²⁷, еден претприемач е подготвен и способен една идеја или пронајдок да ги претвори во успешна иновација. Претприемништвото го искористува тоа што Шумпетер го нарекол "бура на креативно уништување" да замени во целина или делумно, инфериорни понудувања во пазари и индустрии, истовремено создавајќи нови производи и нови модели на бизниси. Поради тоа, креативното уништување е во голема мера одговорно за динамичност на индустријата и економски раст на подолго време.

Воведување на идеите како потенцијална можност, нивното доведување на прифатливо ниво и трансформирање во пронајдок, во иновација, во производ или услуга, е всушност курцијалната задача на претприемачот.

3.2.1 Генерирање на претприемнички идеи

Генерирање на идеи е иновативен и креативен процес. Понекогаш, најтешкиот аспект на отпочнување бизнис е да се дојде до бизнис идеја. Според Тиммонс и Спинели,(2007), наоѓањето на добра идеја е првиот чекор во процесот на претворање на претприемачката креативност во можност. Редовниот проток на нови идеи е клучен за успешното претприемништво: тие ја гарантираат виталноста на една организација. *Идеите претставуваат семе на обновувањето.*¹²⁸ И како и во природната средина, ни се потребни во изобилие. Едно дрво произведува илјадници семиња, од кои само неколку ќе успеат. Се чини дека за успешно лансирање на нови производи се потребни околу три илјади идеи. Така, се чини дека "квантитетот" мора да дојде пред "квалитетот". Поради оваа причина, предизвиците лежат во генерирање на што повеќе идеи, со фокус на прапањата кои се од вистинска важност за една организација.

¹²⁶ Д-р Радмил Поленаковиќ, Д-р Драган Шутевски: "Бизнис и претприемништво", Скопје, 2017, стр.2

¹²⁷ Joseph A. Schumpeter (2012), *Capitalism, Socialism and Democracy*

¹²⁸ W. Burggraaf, R. Floren & J. Kunst: "*The entrepreneur & the entrepreneurship Cycle*", The Netherlands, 2008, p.53

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Клучот за развивање на бизнис идејата е двоен: Гледајте често и гледајте насекаде. Наоѓањето бизнис идеи бара да се вежбаат "претприемачките" мускули. Колку повеќе се бара, толку повеќе идеи ќе се најдат. Но, само честото барање идеи не е доволно. Исто така треба да се пребарува многу, со оглед на сите видови на бизниси. Со размислување за општите типови на бизниси се проширува перспективата што ќе помогне да се генерираат повеќе и подобри идеи.¹²⁹ Сите добри бизнис идеи можат да бидат пронајдок, нов производ или услуга или оригинална идеја или решение за секојдневните проблеми. Добра бизнис идеја не мора да биде уникатен производ или услуга. Поголемиот дел од претприемачите го потврдуваат своето остварување на исклучителното извршување на обичните идеи.

Затоа, шансите за успех ќе бидат многу поголеми ако може да се продава производ кој е сличен на постоечките понуди, а истовремено обезбедува поголема вредност за клиентите.

Прво, претприемачите треба да генерираат голем број на оригинални бизнис идеи. Ова е од важност бидејќи генерирањето голем број идеи ја зголемува веројатноста за идентификување на оригиналните идеи (Simonton, 1989). Идентификувањето на оригиналните бизнис идеи е од клучно значење, бидејќи оригиналните идеи најверојатно ќе резултираат во повеќе иновативни производи и услуги кои обезбедуваат посилна конкурентска предност и со тоа позитивно влијаат врз новите вложувања.

Врз основа на минатите теоретски и емпириски истражувања, постои тврдење дека генерирањето на голем број на оригинални бизнис идеи е позитивно засегнато од разновидното размислување на претприемачите и негативно влијание на конвергентното размислување на претприемачите. Оригиналните деловни идеи обично ги претставуваат новите комбинации на познати идеи, рутини или информации (Baron, 2007).

¹²⁹ Dennis J. Sargent & Martha S. Sargent: "Retire and start your own Business", USA, 2008, p.121

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Како што е опишано погоре, когнитивниот капацитет на поединецот да создаде нови и неочекувани комбинации на постоечките концепти кореспондира со дивергентно размислување.

Според тоа, различното размислување треба да има позитивно влијание врз способноста на претприемачите да генерираат повеќекратни и оригинални бизнис идеи. Всушност, емпириското истражување обезбедува доказ дека различното размислување позитивно влијае на бројот и оригиналноста на генерираните бизнис идеи.

Конвергентното размислување, во негативна смисла, треба да има негативен ефект врз бројот и оригиналноста на генерираните бизнис идеи. Тоа претставува поаналитички и систематски начин на размислување, што резултира со откривање на еден точен и конвенционален одговор, наместо повеќекратни нови идеи.

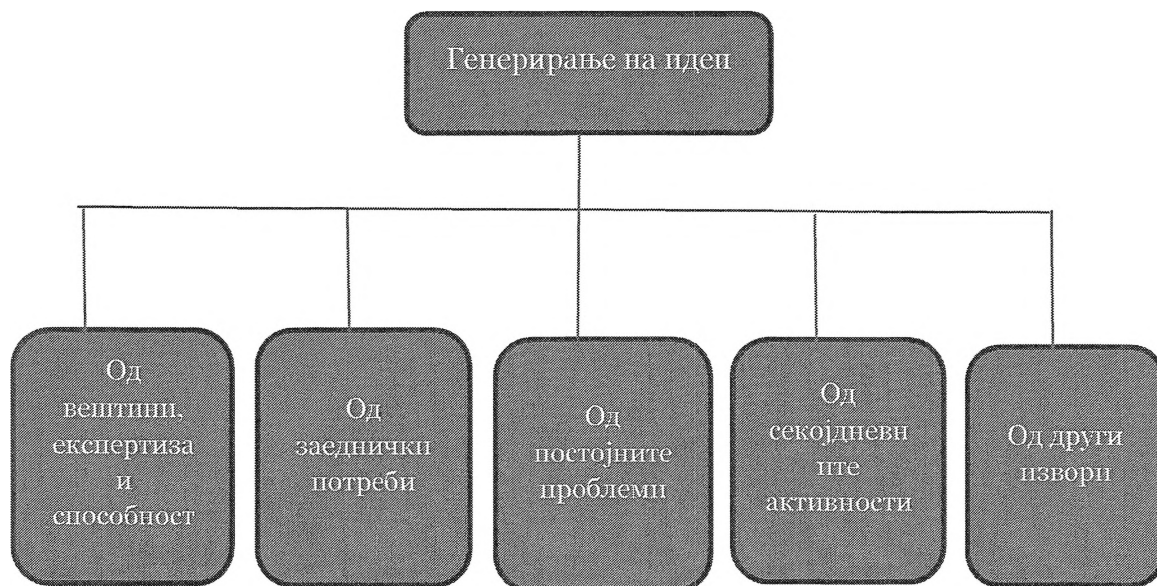
Соодветно на тоа, конвергентното размислување ја ограничува можноста на претприемачите да дојдат до голем број на оригинални бизнис идеи и со тоа да имаат негативен ефект на почетокот на процесот на идентификација на можностите.¹³⁰

Дури и ако се има вообичаена бизнис идеја, обично треба да помине низ процес на фино подесување. Најдобрите идеи за нов бизнис, најверојатно, доаѓаат од активностите и од луѓето кои веќе ги познавате добро.

Во потрагата по идеи можете да се искористат одредени структурирани техники. Техниките за генерирање на бизнис идеи предложени од Johan Strydom (2007) можат да се поделат на пет широки пристапи:

¹³⁰ G. Ahmetogly, T. Chamorro –Premuzic, B. Klinger, T. Karcisky: “The Wiley Handbook of Entrepreneurship”, 2017, p.150

Слика 4: Генерирање на бизнис идеи¹³¹



- **Генерирање на претприемнички идеи од вештини, експертиза и способност** – претставуваат клучен фактор за успех во претпријатието, и можат да бидат искористени за да се идентификуваат бизнис идеите.
- **Генерирање на претприемнички идеи од заеднички потреби** – сите луѓе имаат потреба од нешто. Сепак нивните потреби не се сите исти. Со идејата треба да се направи обид да се задоволи потребата помеѓу опсегот за луѓе од ист производ или услуга. Со други зборови, мора да се направи обид да се задоволи заедничката потреба.
- **Генерирање на претприемнички идеи од постојните проблеми** - Наместо да се размислува за неисполнетите потреби, може да се размислува околу постоечките, нерешени проблеми, како и за начинот на отстранување на проблемите.
- **Генерирање на претприемнички идеи од секојдневните активности** – секојдневно сме окупирани со различни мисли, идеи кои

¹³¹ Johan Strydom: "Entrepreneurship & how to establish your own business", 3rd edition, 2007, p.57

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

доаѓаат и си одат. Потребно е да се забележуваат сите идеи кои мислиме дека се од важност за организацијата. Идеите можат да произлезат и од разговор со најблиските, колегите, пријателите. Со забележување на промените или важните настани кои што се случуваат, може да се идентификуваат нови бизнис идеи.

➤ **Генерирање на претприемнички идеи од други извори** – може да се дојде до идеи со консултирање со други референтни извори како што се: жолт печат, бизнис публикации, реклами, саеми, итн.

- Жолтиот печат ги наведува речиси сите производи и / или услуги што може да ги обезбеди бизнисот. Рекламите во жолтиот печат можат да обезбедат повеќе информации за одредени производи и / или услуги.
- Бизнис публикациите претставуваат вреден извор на идеи.
- Реклами - Весниците и списанијата често носат реклами за деловни можности. Иако многу од нив мора да се истражат со претпазливост, постојат реални можности и тие да можат да послужат како извор на нови бизнис идеи.
- Саеми – претставуваат добар извор на идеи. Се добива можност да се види физичкиот производ и да разговарате со излагачите за потенцијалниот пазар, можностите на производот, новата технологија, па дури и можноста за водење бизнис заедно.¹³²

3.2.1.1 Методи за генерирање на претприемнички идеи

Општо земено, претприемачите идентификуваат повеќе идеи отколку можности, бидејќи многу идеи обично се генерираат за да го најдат најдобриот начин за да се искористат можностите. Неколку методи можат да се користат за стимулирање и олеснување на создавањето нови идеи за производи, услуги и бизниси.

¹³² Ibid. p. 57-65

1. **Brainstorming (бура на идеи)** - Генерирањето на претприемнички идеи преку бура на идеи (brainstorming) претставува процес на генерирање креативни идеи и решенија преку интензивна и слободна групна дискусија. Постои во јадрото на секоја организација која работи на различни нивоа и во различни фази како компании кои се обидуваат да останат во конкурентската трка. Се препознава како напор кои тимот го вложува за да најде решение за проблемот со помош на листа на идеи кои се придонесени од членовите на тимот. Не само што помага поефикасно решавање на проблемите, туку исто така создава и ниво на дружење во тимот преку мотивирање и развој на тимот да работи кон одредена цел.¹³³ **Brainstorming** техниката е една од најдобрите и најкористените техники за генерирање на идеи. Измислена е од Озборн (1953) со единствена цел да произведе листа на идеи кои може да се искористат за решавање на одреден проблем. Принципите кои тој ги сугерира се едноставни:

- **фокусот да биде насочен кон квантитет наместо кон квалитет;**
- **да не се дозволуваат критки;**
- **добродојдени се присилени идеи;**
- **да се надградуваат идеите.**¹³⁴

Претставува ефикасен и многу популарен алат во деловниот свет и се употребува за брзо и исклучително креативно и радикално решавање на проблеми. Тоа е латерален процес на размислување. Од секој вклучен поединец се бара да излезе со идеја и мислење кое отпрвин може да изгледа сосема шокантно и налудничаво. Оваа техника се состои во организирање креативен состанок на одредени стручни лица чиј број најчесто се движи помеѓу 5 и 15, на кои се врши собирања на мислења и ставови како и идеи за конкретно прашање, поради што се организира тој состанок. Се бара целосно слободно изјаснување. Критиката е исклучена. Не смее да се слушне збор тоа е глупаво, тоа е неможно и слично, со цел

¹³³ IntroBooks "Learn and understand Brainstorming", 2016, readintrobooks.com

¹³⁴ Mary Scannell & Mike Mulvihill: "The big book of brainstorming games", 2012, p.3

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

да се соберат што повеќе идеи без оглед на нивното значење и можно влијание на решавањето на конкретниот проблем. Потоа следува оценување на значењето на секоја идеја и нејзино рангирање. По рангирањето идеите влегуваат во понатамошен третман и високо рангираните идеи одат на понатамошно реализирање. Ова е одлична техника за постигнување синергија, зацврстување на фантазијата и вештините на комуникацијата, базирана на едноставна премиса дека колку е поголем бројот на асоцијации, толку се помалку стереотипни и покреативни идеите за решавање на проблемот.

Како предности при користење на овој метод може да се наведат:

- Обезбедува идеи кои неможат да изгледаат на друг начин;
- Обезбедува многу идеи за краток временски период;
- Користи малку материјални ресурси. Хартија, пенкала, лепливи белешки и ленти е се што е потребно;
- Претставува корисен начин за да се надмината дизајнерските блокови кои го задржуваат проектот;
- Претставува демократски начин на генерирање идеи;
- Обезбедува социјална интеракција – луѓето сакаат да работат заедно во групи и да изнајдат решенија за проблемите.

Како слабости при користење на овој метод може да се наведат:

- Понекогаш е помалку ефикасен кога ист број учесници поединечно генерираат идеи. Квантитетот на идеи може да страда, доколку една личност од групата го блокира создавањето на идеи на другите учесници преку раскажување на "воени приказни" или шепотење со колегите;
- Често не постои добар начин да се совпадат идеите кои произлегуваат од овој метод, каде што постои увид дека идеите што се појавуваат надвор од просторијата за brainstorming би можеле да бидат исчезнати "состојки" за брилијантен концепт. Jhonson (2010) во својата книга "Од каде доаѓаат добрите идеи", сугерира дека групите градат информативни мрежи кои

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

дозволуваат идеи од различни времиња и места да се мешаат и да обезбедат брилијантни согледувања;

- Фокусот на квантитетот на идеи може лесно да се извлече од критика;
- Може да биде хаотичен и застрашувачки метод за тивок или срамежлив човек;
- Може да го намали индивидуалното признавање за добри идеи;
- Во некои корпорации, земји или култури "дивите идеи" може да се сметаат за несоодветни, бидејќи тие идеи се спротивни на корпоративните иницијативи или културни норми;
- Сортирањето на стотици идеи и изборот на најдобрите може да биде тешко.¹³⁵

2. **Делфи метод** - оваа метода го добила името по грчкиот град каде во старите времиња се предвидувала иднината. Методот се состои од одделни испитувања, најчесто преку прашалници, се повикуваат експерти, носители на клучни работни задачи на повеќекратен разговор поради утврдување на нивниот став, идеја или предлог. Тие даваат одговори, наведуваат факти и предлози. Во вториот круг од разговорите учесниците се известуваат за дотогашните вкупни резултати, па од нив се бара да ги бранат своите ставови. Постапката по потреба се повторува. За тоа време доаѓа до расчистување на проблемот, до кристализација на конечните ставови, идеи и предлози. Доколку не се постигне резултат, испитувањето се прекинува, а може да се продолжи со другите учесници. Мислењето на надворешните експерти или методот Делфи е корисно кога постои голема неизвесност или долгорочни хоризонти. Делфи се користи каде што е потребен консензус за експертско мислење за времето, веројатноста и идентификацијата на идните технолошки цели или потребите на потрошувачите и факторите кои можат да влијаат врз нивното достигнување.¹³⁶ Исто оваа техника може да ја примени претприемачот за своите потреби во упростена форма каде би

¹³⁵ Chaunsey Wilson: "Brainstorming and Beyond – A user - centered Design Method", 2013, p. 6

¹³⁶ John Bessant and Joe Tidd: "Innovation and Entrepreneurship", 3rd edition, 2015, p.243

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

составил прашалник и би собрал одредена група на пријатели и би се обидел да собере одреден број на корисни идеи. Делфи се базира на принципот дека предвидувањата (или одлуките) од структурирана група на поединци се попрецизни од оние од неструктурирани групи.

Методот Делфи се карактеризира со пет главни карактеристики, имено:¹³⁷

1. Фокусот е на истражување на иднината или на работи за кои малку е познато;
2. Потпирање на употребата на експертско мислење;
3. Користење на оддалечени групни процеси;
4. Усвојување на итеративен процес на истражување (процес на повторување со цел да се приближиме до посакуваниот резултат или цел); и
5. Создавање консензуално мислење.

3. **Синектички метод** - Ова е специфичен облик на дискусиски метод за пронаоѓање идеи решавање на одредени проблеми и др. Дискусиски тим се состои од 5 до 7 лица со различна стручност и образование, лица кои се специјално одбрани за таа пригода. проблемот, целта и планот се разложуваат толку долго се додека сите членови на дискусискиот тим не ја сфатат нивна суштина, значењето и она што се сака да се постигне со работата на тимот. Потоа проблемот се отуѓува и се наоѓа сличност во природата (се земаат ликови во вид на животни: риби, жаби, желки... и други облици како идејни облици за одредените производи) и слично. Со помош на таквото апстрактно скршнување од почетниот проблем се бара и се наоѓа неговото решение.

¹³⁷ Trevor Amos and Noel Pearse edited by Dr Ann Brown: "7th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies", London, 2008, p. 18

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Решението може да претставува идеја која се граничи со фантазија што на организаторот на дискусијата му остава задача подоцна со обработката на резултатите, да извлече корисни и потребни сознанија и заклучоци.

4. **Креативен удар** - Терминот креативен удар прв го употребил Том Peters¹³⁸, со цел да го опише процесот на агресивно откривање на знаењата и интересите на конкурентите. Тој предлага сите вработени да се преобразат во т. н. Vacuum cleaners (правосмукалка) за да побараат и да го разберат најдоброто што го нудат другите.

Токму тоа го правел Marriott¹³⁹ при дизајнирање на својата мрежа хотели. Цели тимови од вработени во маркетингот, финансиите, човековите ресурси и оперативата биле испратени на близу 400 конкурентски хотели за да ги испитаат нивните карактеристики (креветите, големината на собите, дебелината на сидовите, придружните ресторани итн.), нивните услуги (резервации, внимание на персоналот и др.) и нивниот менаџмент (работење, морал). Резултат на тоа била добро дизајнирана мрежа хотели со пристапни цени, наменети за бизнисмени кои често патуваат.

Истото ова мора секој претприемач да го применува сè додека работи, бидејќи вниманието кое се обрнува на конкурентите, мора да биде големо за да се знае однесувањето на секој конкурент (цени, односот кон клиенти, начин на плаќање...).

Секаде во светот е голема чест да се има вработување, а не е ни лесно ни едноставно да се бара ново вработување, поаѓајќи од тоа, секој вработен треба без никакво посебно насочување да го прати пазарот и конкурентите и за тоа да го известува претприемачот, кој соодветно би реагирал на секој предизвик.

5. **Метод на фокусни групи** - не е само собирање на група луѓе заедно за да разговараат. Фокус групата е посебен тип на група во однос на целта,

¹³⁸ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman: "In search of Excellence", 2006

¹³⁹ Ibid.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

големината, составот и процедурите. Целта на спроведување на фокус групите е подобро да се разбере како луѓето се чувствуваат или размислуваат за некое прашање, идеја, производ или услуга.¹⁴⁰ Тие се користат за да се соберат мислења, според кој низ определена постапка, што ја раководи модератор на групата, се развива слободна дискусија околу повеќе нови идеи, нивните предности и недостатоци, при што, низ аналитичко согледување на повеќе аспекти се интерпретираат резултатите од дискусијата. Учесниците се избираат бидејќи имаат заеднички карактеристики кои се однесуваат на темата на фокус групата. Истражувачот создава окружување кое ги охрабрува учесниците да ги споделат перцепциите и гледиштата без притисок врз учесниците да гласаат или да постигнат консензус. На тој начин, низ анализа и расправа претприемачот кој е учесник во групата може да обезбеди сопствена идеја, преку размената на мислења и да ја провери сопствената замисла т.е. да ја тестира низ мисловниот процес на другите учесници во групата.¹⁴¹ Групите се фокусирани во смисла дека тие вклучуваат некаква колективна активност околу мал број прашања (како што се дебатирање на конкретни прашања, читање текст, итн.) и се интерактивни по тоа што силата и динамиката на групата се од најголема важност. Фокус групите нудат некои предности во споредба со другите методи за собирање на податоци, како што се интервјуа и набљудување на учесниците. Тие претставуваат повеќе природна средина отколку индивидуално интервју, бидејќи учесниците во фокус групата "влијаат и влијаат од другите - исто како што се во реалниот живот" (Krueger 1994, p.19).¹⁴² Фокус групата е олеснета од страна на модератор кој води дискусија со користење на бројни предодредени отворени прашања со минимална интервенција. Модераторот го одржува фокусот на групата и гарантира дека се дискутираат клучните прашања, дискусијата се развива и учесниците не се оддалечуваат од темата за дискусија.

¹⁴⁰ Richard A. Krueger and Mary Anne Casey: "Focus Groups – A practical guide for Applied Research", 2015

¹⁴¹ Јован Пејковски: "Претприемништвото и развојот", Скопје, 1997, стр.87

¹⁴² Lia Litosseliti: "Using Focus Groups in Research", 2003, p.2

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

За успешно унапредување на групата потребен е модератор со добра комуникација, управување и меѓучовечки вештини.

Откако идеите ќе бидат обезбедени од споменатите извори на идеи, а како креативни проблеми ќе бидат дооформени низ нивното техничко дообликување, тие бараат натамошен развој и пречистување пред да бидат дообликувани во финален производ или услуга подготвена за пазарна промоција. Така процесот на пречистување на идејата е истовремено процес на планирање и развој, кој минува низ пет етапи:

- Идеја, во која се создаваат и оценуваат идеите и се врши нивно одбирање;
- Концепт, се доразработува идејата, а по можност и лабораториски се проверува и се разгледуваат можните купувачи и добавувачи;
- Пазарен тест, испробување на потенцијалните купувачи, контрола на квалитетот;
- Комерцијализација, воведување во редовна продажба, раст и зрелост на производството.

Во сите овие фази и етапи, потребно е претприемачот постојано да го следи и проверува остварувањето на неговата замисла и идеја, односно да врши нејзино прецизирање и приспособување кон реалните можности и барањата што ги поставува пазарот. Притоа за одбраната идеја да прерасне во иновација, што како можност ќе биде применета во практиката, битни се и особините на претприемачот, во смисла тој да може да ја одбере токму таа идеја што навистина “му лежи” и ќе може да ја оствари во целост.

3.3 Институционална заштита на идеите

Идеи како што се изрази, пронајдоци, уникатни имиња, бизнис методи, индустриски процеси и хемиски формули се производи на умот. Кога овие “производи” се третираат како имот или со оглед на правните аспекти на заштитата на видот на имот, тие стануваат интелектуална сопственост. Важно е секој да ги заштити своите идеи. Ова им овозможува да имаат корист од нивната креативност без нивните идеи да бидат директно копирани и искористени од други.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

За претприемачите, идејата често е целата основа за новиот бизнис. Без идејата, бизнисот нема да постои. Претприемачите инвестираат пари за да развијат бизнис идеи. Поради тоа, од суштинско значење е претприемачите да ја чуваат оваа инвестиција.

Интелектуалната сопственост е производ на умот третиран како да е дел од имотот. Интелектуалната сопственост е колективен поим за идентификација на авторски права, трговски марки, трговски тајни, патенти, нелојална конкуренција, морални права и право на публицитет.¹⁴³

Интелектуална сопственост дава право да се запрат другите лица и претпријатија да користат креативност на други лица, што претставува еден од најважните ресурси кога станува збор за стартап претпријатија. Она што можете да се заштити и што една компанија ќе ја прави поразлична од другите претпријатија е:

- **Суштинска технологија.** Суштинска технологија е сè она што една компанија го има развиено и го користи за производство и испорака на вредноста во рацете на купувачите. Суштинска технологија може да биде програмерски код, архитектура, деловни процеси, формули/алгоритми... На пример, суштинска технологија на Google е нивниот алгоритам за пребарување.

- **Производ/услуга.** Многу време и труд се вложува во дизајнирање и изработка на производот и секако никој не би сакал некој лесно да направи копија на истиот. Под заштита на производот или услугата може да биде заштита на дизајн на производ, квалитет на производ, состав на производ и др.

- **Бренд.** Брендот е идентификација на претпријатието, она по што тоа ќе се разликува од другите. Кога станува збор за брендот се мисли на заштита на лого, домен, име, трговска марка итн.

Интелектуалната сопственост е она што креира вредност за една стартап компанија. Интелектуална сопственост претставува сè она што вие го креирате со вашиот памет (интелект), а што може потенцијално да заработи пари за вас.

¹⁴³ Joy L. Bryant: "Protecting your ideas – The inventor's Guide to patents", 1997, p.2

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Софтверски програми, песни, музика, слики, пронајдоци, архитектонски дизајни, пртежи, технички системи, сето тоа се примери на предмети кои претставуваат интелектуална сопственост на одредени лица. Доколку не се заштити интелектуалната сопственост, се остава простор некој друг да ја преземе и да заработува пари наместо креаторот.¹⁴⁴

Правата од интелектуална сопственост им обезбедуваат на претприемачите многу предности:

- Правата на интелектуална сопственост обезбедуваат заштита од конкурент кој директно ја копира идејата. Ова им помага на претприемачот да ги врати своите трошоци во развивањето на идејата;
- Правата на интелектуална сопственост им помагаат на претпријатијата да го задржат својот долгорочен натпревар. Интелектуалната сопственост гарантира дека претприемачите ги добиваат сите финансиски придобивки од нивните идеи. Континуируваниот приход ќе го задржи бизнисот во живот;
- Регистрираната интелектуална сопственост е предност. Тоа помага да се убедат финансиските институции да инвестираат во бизнис, овозможувајќи повеќе пари да се зголемат за развој;
- Регистрираната интелектуална сопственост им дава на потрошувачите доверба дека производите ги задоволуваат соодветните стандарди и квалитет. Со тоа што можат да профитираат од нивната интелектуална сопственост, претприемачите се наградени за преземање ризици и развивање на нови иновации.
- Интелектуалната сопственост им овозможува на претприемачите да им дозволат или да ги франшизираат идеите на други без ризик. Ова значи дека претприемачите можат полесно да го прошират пазарот за нивните производи и услуги и да го зголемат приходот за бизнисот.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Д-р Радмил Поленаковиќ и Д-р Драган Шутевски: "Бизнис и претприемништво", Скопје, 2017, стр. 98

¹⁴⁵ <https://businesscasestudies.co.uk>

Постојат четири главни категории на права на интелектуална сопственост. Секој дава поинаква заштита и се користи за различни цели.

- **Патент** - Овој вид на интелектуална сопственост се однесува на заштита на пронајдоци. Едноставно поседување на патент за некаков пронајдок, значи ексклузивно право да се произведува, користи или продава некој производ или пак процес. На пример, Џејмс Дајсон¹⁴⁶ добил патент за неговата безшумна правосмукалка. Иновацијата која може да се патентира мора да биде нешто што сè уште не е дефинирано или изработено претходно. Заштита на патенти можеби претставува подолготраен процес, сепак може да биде вреден за компанијата која ќе добие ваква заштита.
- **Авторски права** - Овие права се однесуваат на секаков вид на авторство на индивидуалец или компанија во однос на авторската креација. Авторска креација може да биде музика, уметнички слики и дела, фотографии, литература, филмови итн. На оној кој го поседува ова право овозможено му е да бара надомест за секое јавно користење на тоа дело од страна на други лица кои немаат право врз авторската креација.
- **Трговски марки** - знакот може да вклучува комбинација на зборови, логоа и слики. За да регистрирате трговска марка, мора да биде:
 - карактеристична за група на стоки и услуги
 - не се исти како (или слични) на било какви претходни марки во регистарот за иста или слична стока и услуги.

Заштитниот знак е маркетинг алатка која помага да се развие и да се направи разлика на брендот. Трговската марка, исто така, обезбедува сигурност за потрошувачите. Луѓето ќе ги препознаат производите полесно кога ќе видат дека се рекламираат. На пример, стоките со логото на Nike покажуваат дека се Nike производи и ги задоволуваат стандардите за квалитет на Nike. Трговските марки можат да траат на неодредено време под услов да се обновуваат на секои 10 години.

¹⁴⁶ Issue: The Journal of Business and Design, vol.8, no. 1

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Освен самото користење на идентични знаци и симболи, трговската марка заштитува и од другите компании кои може да користат збунувачки слични знаци и симболи за нивните претпријатија со цел да ги измамат или збунат купувачите.

- **Електронски права** - Денеска кога пишани творби, фотографии, уметнички дела, музика, филмови, цели курсеви, или пак е-книги може да бидат поставени на интернет, претприемачите мора да бараат начини како да си ја заштитат интелектуалната сопственост. Правата за да се реобјави нечија работа на интернет се нарекуваат електронски права. Доколку нешто е објавено на интернет, не значи и автоматски дека секој има право да ја користи таа креација. Објавување без одобрение на туѓа слика, музика, текст или видео на интернет се нарекува „интернет пиратерија“. Традиционално креаторите на интелектуалната сопственост на интернет бараат да биде објавен изворот преку линк до оригиналното дело или пак да бидат парично наградени за користење на делото.

Отпочнувањето на нов бизнис е високо ризична активност, нема гаранција за враќање на инвестицијата. Регистрирањето патенти, трговски марки заштита на авторски права и електронски права ги штити од копирање и им дава конкурентска предност на сопствениците. Ова помага да се избегне дел од ризикот од претпријатието. Освен тоа, со заштита на интелектуалната сопственост која е регулирана со меѓународните прописи и со домашното законодавство кое е усогласено со меѓународните документи се овозможува сигурен трансфер на знаењата и иновациите, како и сигурен пласман на сопствените идеи, иновации, патенти и нивно ширење од човек на човек, од претпријатие на претпријатие итн..

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ

1. Поврзаноста помеѓу мотивацијата, наградувањето и генерирањето на идеи

Од досегашната анализа на странската и домашна литература се доаѓа до заклучок дека умешноста на менаџерите да ги мотивираат луѓето пред се е резултат на осмислување на нови идеи преку користење на техниките и методите за генерирање на претприемнички идеи кои пак се утврдени во мотивационите теории, како и примената на сопствените искуства, стекнати при работа со луѓе. Индивидуалните способности, личните квалитети, како и воспоставувањето на добра работна атмосфера се од суштинско значење во процесот на мотивацијата. Мотивациониот процес во голема мера се разликува од стандардните процеси во организацијата поради што истиот е неповторлив и посебен за секоја работна организација. За мотивациониот процес најсуштинско мерило претставуваат наградите кои ги добиваат вработените во организациите, и самите тие награди водат кон поголема продуктивност, самодоверба и вклучување на вработените во претприемничкиот процес.

Во следната табела ќе бидат изнесени ставовите на научниците кои се претходно разработени во вториот дел од овој труд:

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Табела 2 (Дело на авторот на овој труд)

Мотивациски теории	Како да се примени на работното место	Тип на награда
Теорија за хиерархија на потребите Абрахам Маслов	Да има пријатна атмосфера за работа. Да се цени нивниот труд, што ќе придонесе кон поголема мотивација.	Флексибилно работно време; Финансиска стабилност; Признание за вложениот труд; Безбедност на раб. место.
Теорија на Даглас Мак Грегор – “X” и “Y”	Да им се даде можност на вработените креативно да се изразуваат. Да им се даде повеќе слобода и самостојност во работењето.	Признание за вложениот труд; Јавно заблагодарување; Да одберат еден ден во неделата да работат од дома.
Двофакторната теорија на Фредрик Херцберг	Да се понудат најдобри услови за работа, вработените да се чувствуваат дека се ценети и поддржани. Да работат работа која ќе им биде предизвик.	Повисока плата; Напредување на работното место. Признание за вложениот труд.
Теоријата на Клејтон Алдерфер – ERG – постоење, поврзаност, раст	Да се почитуваат вработените, да чувствуваат дека припаѓаат во компанијата за која што работат.	Напредување на работно место; Повисока плата; Бесплатни обуки за развој.
Теорија на Дејвид Мек Клеленд – вклучување, власт, постигнување	Да се обезбеди повеќе самостојност и можност сами да ја доведат работата до крај. Да им се даде можност за учество во донесување решенија.	Бесплатни обуки за развој; Признание за вложениот труд; Да користат некакви привилегии.
Теоријата на Армстронг – правец, напор, упорност	Да се охрабрат вработените да го даваат најдоброто од себе, да се насочат во одредена насока со што ќе се задоволат како нивните така и интересите на организацијата.	Сигурност на работното место; Признание; Повисока плата.
Теорија на очекувањата на Виктор Врум	Да се постават остварливи цели, и да се обезбедат награди, што вработените ги сакаат.	Можност за напредок; Бонуси; Повисоки плати.
Теорија на еднаквоста (правдата) – Џоан Адамс	Да постои еднаквост и праведност во односот меѓу нивниот работен придонес и соодветната работна плата како и трудовиот придонес и платите на другите.	Безбедност на работното место; Дополнителни бенефиции; Повисока плата.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Во овој табеларен приказ, се објаснуваат начините кои претпремачите можат да ги искористат преку користење на мотивационите теории за правилно да ги мотивираат и наградат вработените во организацијата. Од погоре наведените теории може да се согледа дека, научниците со децении ја проучуваат мотивацијата се со цел да дознаат што го мотивира однесувањето на поединецот, како и зошто. Секој сака да биде попродуктивен на работното место, но за да се биде доволно мотивиран за да се завршат работите и да се постигне целта може да изгледа невозможно. Затоа менаџерите треба да се водат барем по некои од мотивационите теории кои се обидуваат да го објаснат однесувањето на поединците и што нив ги мотивира, да го искористат тоа знаење и да го применат во самата организација.

Од горе наведеното се доаѓа до одговор на централното прашање на овој труд : ***Кој процес на мотивација преку наградување на вработените во организациите, води до генерирање на претприемнички идеи?***

Процесот на мотивација започнува со дефинирање на потребите, а завршува со остварување на целта. Постојат повеќе чекори кои менаџерите ги употребуваат во процесот на мотивирањето. Всушност токму тие постапки го чинат мотивирањето процес кој започнува со определувањето на целите, насоките и обврските на секој вработен во организацијата од страна на менаџерот. За да ја мотивира секоја индивидуа од организацијата менаџерот треба да комуницира, а потребите на поединецот да ги интегрира со интересите на организацијата. На крај, поврзувајќи ги индивидуалните и групните цели, менаџерот треба да обезбеди услови за тимска работа. Преку обезбедените услови за тимска работа се поттикнуваат вработените на креативно размислување, односно на создавање нови идеи кои некогаш можат да бидат од големо значење за развојот на организацијата, како и за развојот на вработениот и за неговата понатамошна кариера.

2. Што подразбира мотивацијата како функција?

Мотивацијата може да се смета за многу корисна алатка во менаџментот што честопати се игнорира или не е целосно искористена од страна на менаџерите. Главната функција на мотивацијата на работното место е да се инспирираат

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

поединците и тимовите, за да се постигнат целите на една организација. Се сметаше дека мотивацијата е генерирана од надвор, но денес е широко прифатено гледиштето дека секој од нас има свои мотиватори. Улогата на менаџерот се состои во внимателно идентификување на овие мотиви за секој вработен, и правилно искористување на нив за вработените да осетат дека се дел од организацијата и дека нивните потреби се важни за менаџментот. Мотивацијата го опишува нивото на желба на вработените да ги извршуваат работните обврски, да бидат попрудиктивни и повеќе ангажирани во нивната работа. Мотивацијата може да се постигне на различни начини со цел да се подобрат перформансите. Менаџментот на една организација треба да разбере дека се занимаваат со човечки суштества, а не работи, и дека мотивацијата значи да ги натера луѓето да направат нешто затоа што сакаат да го направат тоа. Ова не може да се постигне без познавање на потребите на вработените. Затоа е потребно да се користат соодветни стимулации за да се постигнат посакуваните резултати. Со други зборови, ако постои добра мотивациона средина на работното место, менаџерите ќе добијат продуктивни и ефикасни вработени. Мотивацијата на вработените е предизвик за менаџерите. Затоа таа функција постојано се менува и усовршува.

3. Кои техники може да ги употреби менаџерот за поттикнување на мотивираноста кај вработените?

Досегашните искуства во компаниите покажале дека никој не може да ги мотивира вработените да направат нешто без тоа сами да го посакаат. Затоа, она што компанијата може да го направи за своите вработени е да ги пронајде начините кои ќе ја разбудат нивната лична мотивација и внатрешен потенцијал. Компаниите кои паметно вложуваат во развојот на своите ресурси, свесни се за големото значење на мотивираните вработени за успехот на компанијата.

Зголемената мотивација на работното место може да помогне да се подобрат перформансите, да се подигне моралот и да се зголеми продуктивноста. Додека различни мотиватори работат за различни типови на вработени, постојат неколку вообичаени техники за да се привлечат вработените и да бидат полни со енергија. Како такви може да ги наведеме:

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

- ❖ **Креирање на позитивна работна средина** - Креирај позитивна работна средина. Мотивирајте ги вработените со понуда на оптимистичко, позитивно работно опкружување. Поттикнете ја тимската работа и размена на идеи, и бидете сигурни дека вработените имаат алатки и знаење за да функционираат добро. Бидете достапни кога на вработените ќе им биде потребен звучен одбор или медијатор за спорови. Елиминирајте го конфликтот како што се појавува, и дадете им слобода на вработените да работат независно кога тоа е потребно.
- ❖ **Поставете цели** - Помогнете им на вработените да станат самомотивирани со помош на воспоставување на професионални цели и стремежи. Осигурајте се дека целите се разумни и остварливи, за вработените да не се обесхрабруваат.
- ❖ **Почитувајте ја креативноста на вработените и вратете со feedback на нивните идеи** - Секој вработен сака да даде сугестија или мислење за работата. Неговото активно вклучување ќе му даде до знаење дека трудот се валоризира, а со тоа ќе се поттикне неговото учество во иднина за конструктивни решенија и предлози.
- ❖ **Поттикнувајте учења на нови вештини** - Учењата на нови вештини преку ангажирање на вработените со посета на курсеви, обуки и семинари имаат повеќекратен ефект на вашите вработени, а со тоа се поттикнува мотивираноста со стекнување на нови искуства, социјализација со останатите вработени и колеги и стекнување на нови вештини кои во иднина ќе можат да ги применат.
- ❖ **Препознајте ја и наградете ја соработката** - Креативноста е интерактивен процес во кој учествува целиот ваш тим. Затоа, поттикнувајте, пофалете и наградете ја тимската работа бидејќи само најдобрите и најмотивираните тимови го даваат најдоброто од себе.
- ❖ **Инвестирајте во вработените** – Инвестирајте во едукација, доусовршување и обука на вработените. Така ќе се покаже дека се забележува и се цени нивниот труд, дека верувате во нив и дека долгорочно сметате на нив. Исто така, потребно е веднаш да им се укаже можност да ги користат новите вештини знаења и искуства.

4. Какви видови на награди се разликуваат?

Материјалните награди ги сочинуваат наградите кои имаат парична вредност и се однесуваат на вкупните надоместоци, како што се основната плата, контингенциската исплата врз основа на перформансите, придонесот на вработените, компетенциите или вештините, плаќање согласно услугите, шеми за финансиски признанија и бенефиции како што се пензиското, здравственото и социјалното осигурување.

Материјалните награди се поврзуваат на организациско ниво и се дистрибуираат врз основа на организациски програми или политики и успехот во постигнувањето на целите. Менаџерите мора да ја разберат сложеноста и личноста на човекот, за да не ги погрешат општите ставови за мотивација, лидерство и комуникација и да ги прилагодат на конкретната ситуација на компанијата.

Вработените ги продаваат своите раце и мозокот за да ги исполнат своите примарни потреби и работодавачите ги вработуваат за да ги постигнат своите организациски цели. Затоа, перспективите на работодавачите и вработените се разликуваат по прашања во врска со компензацијата. Додека целта на работодавачите е првенствено продуктивноста, акцентот на вработените може да биде за повисоки надоместоци за да се компензираат нивните зголемени трошоци за живот.¹⁴⁷

Материјалното наградување е еден од основните фактори врз кои се заснова организациската практика на мотивирачка работа. Таа е директно под влијание на организацијата, нејзините политики и практики. Напредувањето, признанијата, платите и други материјални надоместоци се видливи механизми за доделување на одредени награди и оценување на работата во рамките на политиката и практиката на секоја поединечна организација.¹⁴⁸

¹⁴⁷ B.D. Singh "Compensation and reward Management", (2007), p.3

¹⁴⁸ Buntak K., Droždek I., Kovačić R. *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima Technical journal* 7, 1(2013) str.60

Слика 5: Класификација на материјална компензација за вработените¹⁴⁹

	Директна материјална компензација	Индијектна материјална компензација
Поединец	<ul style="list-style-type: none"> - Плата - Бонуси и стимулации - Надоместоци за проширување на знаењето - Флексибилност 	<ul style="list-style-type: none"> - Стипендии - Студиски патувања - Специјализација - Платено отсуство од работа - Менаџерски придобивки
Компанија	<ul style="list-style-type: none"> - Бонуси поврзани со резултатите - Дел од профитот - Сопственичко учество (дистрибуција на акции) 	<ul style="list-style-type: none"> - Пензиско и здравствено осигурување - Образование - Годишен одмор

Од податоците во табелата може да се заклучи дека директната материјална компензација е поврзана со плати, бенефиции и бонуси на индивидуално ниво и на ниво на претпријатие, додека индијектната материјална компензација на едно и друго ниво варира меѓу претпријатијата.

Парите очигледно се најстар, а во исто време и најуниверзален начин на мотивирање за работа. Тие претставуваат најголема мотивирачка сила во сите активности. Несомнено претставуваат еден од најзначајните проблеми што привлекуваат зголемено внимание поради големото влијание кое го имаат врз работата и работните односи.

¹⁴⁹ Бахтијаревиќ-Шибер, Ф. (1999). Управување со човечки ресурси. Загреб: Голден маркетинг, стр. 614.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Исто така се доаѓа до фактот дека секое зголемување на платите не води кон зголемување на продуктивноста. Практиката покажува дека најбрзи најефикасни ефекти за извршување на поставените задачи се постигнуваат преку материјалните стимулации, се разбира ако тие се правични и пропорционални со обемот и тежината на задачите кои се дадени како обврска.¹⁵⁰ Затоа е потребно да се следат поставките за ефектот на материјалниот фактор и платниот систем врз ефикасноста на индивидуалната работа и перформансите:

- Материјалните награди мора да бидат поврзани со оние индикатори за успешност на кои што може да влијае поединецот, а стандардите за работа мора да бидат изводливи;
- Мора да постои јасна врска помеѓу резултатите од работа и наградата;
- Системот на наградување мора повеќе да се заснова на позитивните отколку на негативните последици од работното однесување;
- Зголемувањето на материјалниот додаток мора да биде доволно голем за да се оправда дополнителниот напор кој се вложува;
- Зголемувањето на платите мора директно и непосредно да го следи зголемувањето на перформансите и подобрувањето на работата;
- Материјалните придобивки мора да бидат адекватни на вложениот труд и праведни во споредба со другите;
- Разликите во платите помеѓу добрите и лошите работници мора да бидат значајни за да се стимулира добра работа.¹⁵¹

Нематеријалните награди ги задоволуваат потребите на Маслоу¹⁵² за повисок ред (афилиација, почит и само актуелизирање) за кои според Херцберг се однесуваат како мотиватори. Иако монетарните награди главно ги задоволуваат материјалните потреби на луѓето, нематеријалните награди главно се однесуваат на нивните психолошки потреби. Нематеријалните награди го зајакнуваат психолошкиот договор помеѓу работодавачот и вработениот. Правичност,

¹⁵⁰ Трајан Гоцевски, Стојан Гоцевски: Социјален менаџмент и активни социјални политики, второ, дополнето и изменето издание, Скопје, 2013 година, стр.189

¹⁵¹ Buntak K., Droždek I., Kovačić R. *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima Technical journal* 7, 1(2013) str.60

¹⁵² Maslow A. H. (1943), " A theory of human motivation"

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

еднаквост, конзистентност, безбедносна можност за демонстрирање и зајакнување¹⁵³ на компетентност, напредување во кариерата, вклученост, посветеност, лојалност и доверба може да се развијат преку нематеријални награди. Од гледна точка на поединците, тие во суштина придонесуваат за растот и / или личното исполнување.¹⁵⁴ Нефинансиското признавање е метод за идентификација на индивидуални вработени или тимови за одредена награда или признание. Големината, обемот и формалноста на не-финансиските шеми за признавање се разликуваат неверојатно. Во смисла на дефиниција, нефинансиското признавање може да се смета за: не-готовинска награда дадена како признание за високо ниво на постигнувања или перформанси како што се грижа за корисниците или поддршка на колегите, што не зависи од постигнувањето на пред - утврдена цел (Rose, 1998).¹⁵⁵ Најзначајниот дел од оваа дефиниција се однесува на терминот "без пари". Важно е да се биде сигурен дека концептот на нефинансиско признавање не мора да значи дека даденото признавање не треба да има финансиска вредност, туку едноставно значи дека што и да е дадено, тоа не треба да биде само пари.

Нематеријални награди се оние награди кои се фокусираат на потребите на луѓето во однос на нивото на признание, постигнување, одговорност, автономија, влијание, статус и личен раст и развој кое им е потребно. Тие се однесуваат на концептот на функционални награди, кои се неопипливи и кои се однесуваат на работната средина (квалитетот на работниот живот, самата работа, балансот работа – живот), признание, управувањето со перформансите и учењето и развојот. Нематеријалните награди, исто така, би можеле да вклучуваат и давање на специјална обука на персоналот или проекти за да им се помогне да го задржат предизвикот кон својата работа и да го прошират своето искуство како и да ја зголемат нивната вредност на пазарот на труд. Ова е важно затоа што за разлика од нашите родители и баби и дедовци, ние повеќе не остануваме на едно работно место додека не се пензионираме.¹⁵⁶ Вработените кои се гордеат со она што го работат, не само што ќе придонесат со своите идеи во водењето на бизнисот, туку исто така

¹⁵³ Herzberg, F. (1993). The Motivation to Work. Transaction Publishers, Reprint edition

¹⁵⁴ B D Singh "Compensation and Reward Management", (2007), p.8

¹⁵⁵ Michael Silverman "Non Financial Recognition – The most effective or Rewards?" p.3

¹⁵⁶ Jamelle Wells "Just Rewards – Reward your staff and reap the benefits" (2004), p.2

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

може да бидат непроценлива маркетиншка алатка. Тие можат или да го подобрат имиџот на услугата или производ што вашиот бизнис го обезбедува, или може да го дискредитираат. Релативната важност на нематеријалните награди може значително да се разликува меѓу различните групи вработени. Затоа, пожелно е да се одреди што ги мотивира разните групи вработени. За полесно спроведување на тој процес најдобро е да се вклучат вработените во креирањето на програмите за нематеријално наградување, па тие да им ја одредат вредноста. Потоа најважно е нематеријалните награди да бидат промовирани и комуницирани меѓу вработените.

Најосновните облици на оддавање признание на вработените може да опфатат:

- Усно или писмено изразување благодарност од страна на менаџерот,
- Оддавање почит во јавност на поединец или тим со помош на писмена објава по електронска пошта или на веб страната на компанијата или усно на организациски состанок,
- Прогласување вработен или тим на годината, или месецот.

Колку појасно се оддаде признание, толку поголем ќе биде ефектот врз перформансите на вработените бидејќи признание ќе биде поврдувано. На вработените може да им се обезбеди и еден вид подарок надвор од просториите на организацијата како на пример:

- Ваучери за патување или купување,
- Користење рекреативни погодности,
- Оброци на поединецот со својот партнер,
- Билети за кино или театар,
- Резервација на паркинг простор,
- Производи за дома, и слично.

Во случаи кога организацијата нема доволно средства да им обезбеди наградување на вработените кои се нематеријални, а кои сепак претставуваат трошок, организацијата може да понуди други работи на пример пофалница, благодарница, сертификат и сл. со цел да се нагласи придонесот на вработените.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Создавањето нови работни места е многу важен сегмент од нематеријалните стратегии за мотивација, бидејќи ставовите кон работата и задоволството во голема мера влијаат врз мотивацијата и животот на поединецот. Програмите за трансформација на работа имаат тенденција да ја направат работата поинтересна, поразновидна и предизвикувачка. Важен индивидуален пристап за создавање на работни места е ротација на работното место, каде што луѓето се движат од една специјализирана работа на друга периодично, што спречува монотонија и здодевност кај вработените. Друг важен пристап е проширување на работата како процес на зголемување на опсегот на работа, т.е. бројот на различни задачи и зачестеноста на повторувањето на работниот циклус. Како други начини на нематеријална мотивација може да ги наведеме:

- **Еднаквоста** – вработените сакаат да се почувствуваат еднакви пред менаџерот, без фаворизирање на поединци.
- **Разбирливост** – секој сака да знае што е тоа што го работи. Недоволно познатите и нејасни задачи го претвораат работникот во “прост извршител”, што придонесува до постепено демотивирање и пасивно ангажирање на работното место.
- **Минимална контрола** – да се создаде средина во која работникот ќе почувствува дека е одговорен за зададените обврски и дека самиот мора да ја искомплирира работата. Така истиот ќе се потруди што попрецизно да сработи, како и да направи онолку проверки колку што смета дека е неопходно, се додека не се осигура дека задачата нема грешка.
- **Доверба** – доделената доверба во однос на работата, ја зголемува мотивацијата кај соработниците. Тие сметаат дека се суштински дел од процесот, дека без нив не може истиот да се реализира, а истовремено придонесуваат за целите на компанијата. Вработените ќе сакаат да уживаат доверба и со сите сили ќе се трудат да ја оправдаат.
- **Уникатност** – “Секој е заменлив, но не секој е повторлив.” Чувството дека работникот поседува уникатни способности и квалитет и истите се признати од претпоставените, е фактор плус кој ја подржува мотивацијата.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

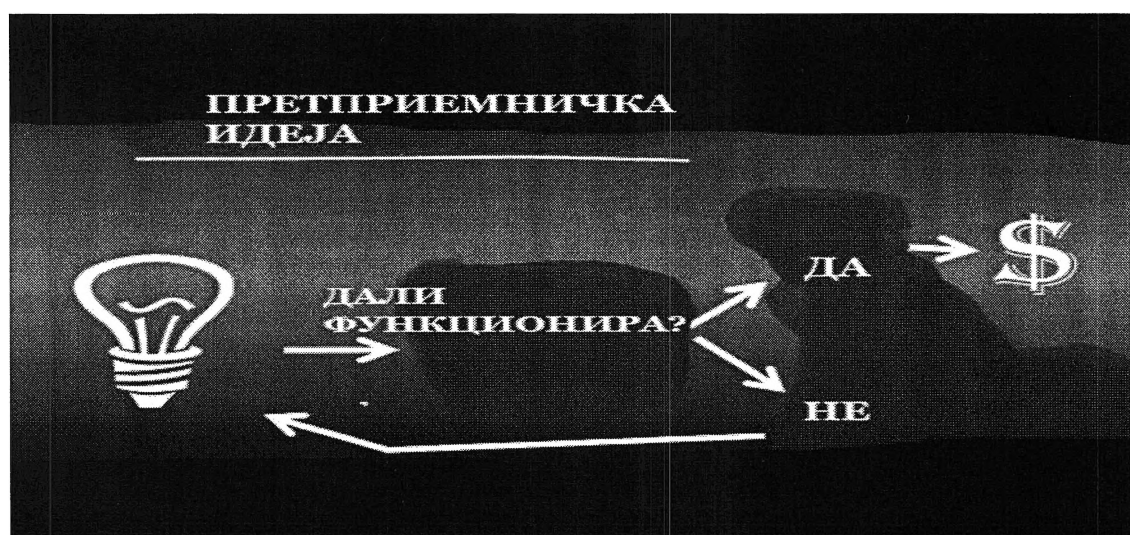
- **Слушајте ги** – слушајте внимателно кога вработените зборуваат со вас. Активноста на слушање одзема само неколку моменти од денот, но има силен, позитивен ефект на тоа како луѓето ја извршуваат својата работа.

Целта на мотивирањето на вработените е да се поттикнат вработените да се насочат и ангажираат во оставарување на целите на компанијата. На компаниите им се препорачува да изградат еден систем на наградување за сите вработени кој ќе биде предизвик за секој вработен, да се ангажира повеќе и квалитетно да ја извршува својата работа.

5. Што претставуваат идеите за претприемништвото?

Претприемништвото претставува иновирање, финансирање и реализирање на бизнис идеи, со цел поекономично произведување економски добра. Идејата претставува основа на пирамидата кога станува збор за бизнисот како целина. Таа претставува концепт кој може да се користи за финансиска добивка, како производ или услуга кој може да се понуди за пари. Идејата претставува потрага по нови начини за создавање вредност.

Слика 6: Претприемничка идеја (дело на авторот на овој труд)



Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Доколку претприемничката идеја е добра, води кон позитивни резултати на бизнис пазарот, остварување на целите на организацијата, профитирање од истата, како и воспоставување конкурентска предност. Но, доколку идејата е неуспешна, се бараат нови начини за постигнување на целта преку користење на методите и техниките за генерирање на претприемнички идеи кои се опширно опфатени во вториот дел од трудот.

Потпрашањата “Што подразбира политиката на наградување”, и “Кои се методите и техниките кој менаџерот ги користи за генерирање на претприемнички идеи”, се детално објаснети во вториод дел на овој труд. Со нив се потврдуваат изнесените ставови кои се среќаваат и кај бројни цитирани автори дека со мотивација и со наградувањето се влијае на генерирањето на претприемнички идеи во организациите.

Од досега изнесеното може да се заклучи дека **мотивацијата, наградувањето и генерирањето на претприемнички идеи** претставуваат една сложена поврзана целина која треба да биде “всадена” во организациите. Управувањето со човечките ресурси не се само активностите кои менаџерите ги преземаат за да ги привлечат и задржат вработените, управувањето претставува многу повеќе, **прво** потребно е да се разберат потребите на организацијата да се увидат целите кои треба да се постигнат и да се интегрираат со интересите и потребите на вработените, **второ**, да се создадат мотивациски стратегии за да се охрабрат вработените кон креативно размислување и создавање на нови идеи кои ќе водат кон остварување на организациските цели, и **трето** можеби и најважно трудот на вработените да биде наградуван, бидејќи кога вработениот смета дека е правилно награден за работата што ја врши, во иднина ќе се труди многу повеќе. Со тоа се одразува почит на организацијата спрема успехот на вработените. Може да се заклучи дека доколку вработените се правилно наградени, нивната мотивација расте, а благодарение на мотивацијата која создава пријатна работна средина, креативноста кај вработените е поголема, постојано ќе се изнесуваат нови идеи како потенцијална можност за успешно работење на организацијата.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Препознавањето на добрите идеи од страна на менаџерите и нивното понатамошно реализирање, обликување во прототип, па во производ и негова институционална заштита води кон исполнување на целите и постигнување успех на организацијата.

Дискусија

Овој магистерски труд има за цел да ја утврди ефикасноста на мотивацијата како една од најважните функции во менаџментот, да се објасни процесот на наградување и што тоа претставува како и придобивките што произлегуваат од генерирањето идеи кои можат да бидат од големо значење за успехот на самата компанија.

Мотивацијата претставува моќ. Моќ да се влијае врз луѓето и нивните постапки. Може да се оцени дека не секој може да мотивира, но секој може да биде мотивиран на најразлични начини. Мотивацијата претставува збир на состојби за потребите на поединецот кои треба да бидат задоволени, таа го поттикнува и предизвикува поединецот да изврши низа на акции за да ги задоволи потребите. Со оглед на тоа дека организациите се соочуваат со чести промени во окружувањето, како нејзин примарен ресурс се вработените. Вработените се тие по кои една организација се разликува од друга. Нивното знаење, вештини и искуство се значајни за успешно функционирање на организацијата. Затоа менаџерите имаат одговорност да ги поврзат економските перформанси на организацијата со капацитетот, можностите и потребите на вработените, што се рефлектира во самата култура на управување со организацијата.

Прво мотивациониот систем има за цел да ги задоволи потребите на своите вработени, и штом потребите бидат задоволени, вработените ќе имаат тенденција кон исполнување на организационите цели, така што организацијата ќе добие голема корист од перформансите на вработените. Мотивациониот фактор го проценува мотивационото ниво во компанијата, обезбедено од системот на наградување, личниот развој итн.. Мотивираната работна сила е важен аспект на успешноста и конкурентноста на организацијата, и за тоа ова прашање често е нагласено во умовите на корпоративните лидери. Понатаму кога луѓето се приклучуваат кон една организација, тие носат со себе одредени потреби коишто влијаат на работата. Некои потреби се психолошки додека другите се врзуваат за општествените вредности. За да се задоволат и идентификуваат општествените вредности е многу потешко, бидејќи тие варираат од едно до друго лице.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Поради тоа еден менаџер за да постигне успех е определен од способноста од своите вработени да се извлечат исклучителни остварувања, тоа значи да се создаде високомотивирачки тим кои ќе го даде најдоброто од себе за остварување на целите на организацијата.

Треба да се земе во предвид дека може да има подобро управување со човечки ресурси, доколку постои ефикасна мотивација како и систем на препознавање и наградување на вработените коишто го вложуваат својот максимум. Затоа, потребно е организациите да бидат поотворени кон зголемување на вештините на вработените преку разновидни курсеви. Треба да се поттикне развојот на личните вештини и потенцијалот за да се стимулираат вработените кои совршено ги извршуваат своите задачи. Во однос на новите вработени организациите треба да покажат поддршка за нив како и да инвестираат во нивната креативност. Како друга битна функција во управувањето со човечки ресурси е наградувањето на вработените и нивните перформанси. Стратегиите за наградување го одредуваат нивото на материјални и нематеријални награди кои се од голема важност за привлекување, задржување и поттикнување на поединците со вештини, способности и компетенции кои се неопходни за остварување на организационите цели и водење на организацијата кон успех. Затоа е потребно да им се даде можност на вработените да се развиваат и напредуваат во организацијата, да се цени нивното мислење и пред се да се вреднува нивниот труд и идеи. Иако платата не секогаш е најзначајниот мотиватор, вработениот има право да добие плата според постигнатите резултати.

Добро разработената стратегија на мотивација и наградување, и нивното правилно имплементирање во организациите овозможува поттикнување на нови идеи. Патот на создавање на нова идеја до нејзина конечна реализација е многу долг исполнет со многу сомнежи, но и предизвици. Едно е да се има желба за започнување на бизнис, но сосем друга работа е идејата да стане реалност и да се реализира во успешен бизнис. Различните начини на размислување за конкретна бизнис идеја или решавање на некој проблем, претставува предуслов за поттикнување на креативноста. Создавањето на нови идеи претставува процес кој бара време, информации и спроведување на одредени истражувања.

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

Поттикнувањето на креативно размислување кај организациите може да се изврши преку различни техники и методи како: бура на идеи, метод на фокусни групи, делфи метод и други кои детално се објаснети во трудот, а тоа се потврдува и преку наодите во цитираната литература.

Генерирањето на нови идеи преку наведените техники кои на најбрз начин ќе бидат материјално вреднувани и претворени во пари, е остварување на една од најважните цели на секоја организација. Тоа е мултидимензионален и комплексен процес но ако се осознае е остварлив и се применува и во малите и во големите организации за што потврда се бројните примери изнесени во наведената литература. Затоа, од голема важност е во една организација да постои добра работна средина, да се поттикнува тимската работа преку која ќе се изнесуваат различни ставови и мислења за конкретните бизнис идеи. Улогата на менаџерот или претприемачот е да ја препознае идејата која ќе и донесе успех на организацијата и да ја реализира.

Мотивацијата, наградувањето и генерирањето идеи треба да се дел од секоја организациона култура, бидејќи само со нивна правила примена успехот е загарантиран.

ЗАКЛУЧОЦИ

Мотивацијата е еден од најголемите проблеми не само во фундаменталните науки како што е психологијата, туку и во менаџментот и претпријатијата. Мотивацијата е причина за активностите, желбите, и потребите на луѓето. Мотивацијата претставува насока за однесувањето на луѓето, како и тоа што е тоа што го предизвикува лицето да го повтори однесувањето. Поединците не се мотивираат од други поединци, мотивацијата доаѓа од самата индивидуа. Емоциите го покреваат човекот, а мотивацијата претставува гориво кое човекот треба да го користи кога превзема некаква акција.

Мотивацијата на вработените е важна задача на менаџерите. Менаџерите кои создаваат работна средина со висока енергија и даваат чувство дека се работи нешто што има вредност, треба да биде дел од структурата на секојдневните активности на организацијата кои истовремено ќе ја зголемат продуктивноста и квалитетот. Менаџерите на претпријатијата признаваат дека мотивацијата е лична за поединецот. Ако вработените сметаат дека се третираат фер, тие ќе се трудат повеќе да го дадат најдоброто од себе. Бидејќи мотивацијата доаѓа од самите индивидуи, потребно е менаџерите да дознаат за личните цели и аспирации на своите вработени. Она што го мотивира еден вработен, не значи дека ќе го мотивира и друг.

Со децении се проучува мотивацијата, за да се дознае што е тоа што го мотивира однесување, како и зошто. Се развиваат теории за да разбере што е тоа што им е потребно на луѓето за да останат мотивирани. Мотивациските теории настојуваат да ги објаснат факторите кои влијаат на напорот што луѓето го вложуваат во нивната работа, нивото на ангажираност и придонесот во работата и доброволноста во работата. Според содржинските теории мотивацијата претставува подготвеност да се вложат големи напори кон остварување на организациските цели, условени од способноста на напорот кој се вложува за задоволување на

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

индивидуалните потреби. Потребите се физиолошки или психолошки недостатоци кои го предизвикуваат однесувањето, кои со текот на времето се менуваат, бидејќи може да бидат силни или слаби под влијание на факторите на животната средина. Додека пак процесните теории објаснуваат како потребите на луѓето ќе влијаат врз нивното однесување, со цел да се постигне целта поврзана со тие потреби. Тие се обидуваат да ги објаснат мисловните процеси на поединците кои демонстрираат мотивирано однесување.

Успешните менаџери се носители на добра комуникација, преку неа ќе ги дознаат проблемите на своите вработени и ќе им обезбедат чувство на сигурност во претпријатието. Мотивацијата ги проучува факторите кои влијаат на однесувањето на индивидуите. Луѓето се мотивирани кога за својата работа очекуваат награди кои ќе ги задоволат нивните потреби. Со правилно користење на мотивационите теории, и добро познавање на потребите и желбите на вработените во една компанија, менаџерите ќе знаат кои фактори и начини на мотивација да ги искористат за да ги мотивираат своите вработени, но и како таа мотивираност да ја одржуваат на високо ниво. Со добро мотивирани вработени и добра работна средина резултатите во компанијата се неизбежни.

Од големо значење за успех на компанијата претставува окружувањето како и процесот на иницијативно размислување на претприемачот или менаџерот кој всушност е носител на новите идеи. Постојат различни начини на размислување за конкретна бизнис идеја кои се предуслов за поттикнување на креативноста. Дури и со широк спектар на достапни извори, доаѓањето со идеја како основа за нов потфат сепак може да претставува тежок проблем. Идеите се резултат на креативното размислување на претприемачот, затоа креативноста може да се изврши преку користење на голем број на техники за генерирање претприемнички идеи. Brainstorming (бура на идеи), е најмногу користена техника која се користи за подобрување на условите

за креативно размислување. Преку оваа техника се поттикнува тимската работа преку која членовите на тимот ги изразуваат своите идеи но и критики за дадените решенија. Покрај brainstorming техниката, се наведени и Делфи методот, Синектички метод, Креативен удар како и методот на фокусни групи, кои исто така претставуваат начин на креативно размислување и изнесување на идеи, ставови, предлози, решавање на одредени проблеми и друго. Преку креативноста се раѓаат нови идеи, се воведуваат нови или се модифицираат постојните производи и услуги. Откако идеите ќе бидат обезбедени преку споменатите техники, како и дооформени во финален производ или услуга претприемачот е потребно да ја одбере идејата која што ќе може да ја оствари во целост. Откако идејата ќе биде одбрана и остварена тие стануваат нечив “имот”, кој треба да биде правно заштитен. Идеите стануваат интелектуална сопственост. Од голема важност е секој да ги заштити своите идеи, за тие да не бидат копирани или искористени од други. Откако идеите ќе прераснат во производ или услуга кои ќе бидат пласирани на пазарот, тоа веќе претставува голем успех за компанијата. Успехот е награда за компанијата.

Системот на наградување на вработените се состои од вградени политики, процеси и практики на организацијата за наградување на вработените во заедницата со нивниот придонес, вештини и компетентност и нивната пазарна вредност. Тоа се јавува во рамките на самата организација преку филозофија на наградувањето, планот и политиката. Наградниот систем се состои од финансиски награди (фиксна и варијабилна плата) и бенефиции за вработените, кои заедно содржат вкупен надомест. Системот, исто така, вклучува нефинансиски награди (признавање, пофалби, постигнувања, одговорност и личен раст) и во многу случаи, процеси за управување со перформанси.

За да се направи овој систем за наградување да биде успешен е да се најде начин вработените да ја разбираат разликата, предностите и важноста на финансиските и нефинансиските награди. Финансиските

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

награди, како што се паричните бонуси, може привремено да го мотивираат работникот, но нефинансиските награди остануваат во умот на вработениот засекогаш. Не само што овие видови награди ќе направат да се чувствуваат ценети, туку и да го зголемат својот морал и нивната мотивација. Сепак типот на награда треба да соодветствува на типот на вработениот и нивниот придонес во претпријатието. Наградувањето претставува најефективна мотивациска алатка со која располага менаџментот на една организација.

Од погоре наведеното може да се заклучи дека за една организација да биде успешна во своето работење, од голема важност е нејзината внатрешна структура: менаџерите, лидерите, а особено вработените кој се најважен и највреден ресурс во секоја организација, како и главно средство на глобалниот пазар. Менаџерите е потребно да знаат како да ги мотивираат своите вработени за да бидат креативни во својата работа, како и да произлезат со идеи кои се од големо значење за менаџментот во една организација. Од големо значење е односите меѓу вработените да бидат добри, вработените да учествуваат во донесувањето на одлуките за да осетат дека припаѓаат и се дел од организацијата, да бидат наградени за да можат тие да веруваат во тој систем и во културата на организацијата. Вложувањето во човечките ресурси секогаш е оправдан трошок кој носи долготрајни резултати.

Користена литература

1. Ангелоска – Галевска, Н. (2005), *Планирање на научното истражување*, - Скопје, Филозофски Факултет
2. Армстронг, М. (1993), *Управување на човечките ресурси*, - Делфин медиуми, Бургас
3. Арнаудова, В. (2009), *Психологија*, Универзитет “Св. Кирил и Методиј” – Скопје, Филозофски Факултет
4. Барон, Р. А & Шејн, С. А. *Претприемништво – процес со перспектива*, 1 издание
5. Бахтијаревиќ-Шибер, Ф. (1999), *Управување со човечки ресурси*, - Загреб: Голден маркетинг
6. Бојациоски, Д & Ефтимов, Јб. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, - Скопје
7. Брус Р.Барингер & Р. Дјуан Ајреленд (2012), *Претприемаштво – Успешно почнување со нови потфати*
8. Гоцевски, Т. & Сапунџиева, К. (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, - Скопје, Филозофски Факултет
9. Гоцевски, Т. & Гоцевски, С. (2013), *Социјален менаџмент и активни социјални политики*, - Скопје, Филозофски Факултет
10. Гонзалес, Ц. *Организација на трудот во земјоделството*, стр.76
11. Ѓуровска, М. (2015), *Социологија на трудот*, - Скопје, Филозофски Факултет
12. Ѓуровска, М. (2015), *Наградување, мобилност и кариера*, Скопје, Филозофски факултет

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

13. Матис, Р. Л & Џексон, Џ. Х (2010), *Управување со човечки ресурси*- 12-то издание
14. Митрева, Е. & Продановска, В. (2009), *Обезбедување квалитет на деловните процеси преку мотивација и градење ефикасна комуникација со вработените*
15. Николоски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, - Скопје, Филозофски факултет
16. Пејковски, Ј. (1997), *Претприемништвото и развојот*, - Скопје
17. Поленковиќ, Р. & Шутевски, Д. (2017), *Бизнис и претприемништво*, - Скопје
18. Саздовска, С. & Чичева, В. & Димовска, В. (2008), *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*, - Скопје
19. Узунов, В. (1998), *Управување со човечки ресурси*, - Варна
20. Шуклев, Б. (2009), *Менаџмент*, - Скопје, - Економски факултет
21. Научен собир, реферати – дискусии (2007), *Претприемништво- проблеми, дилеми и перспективи* (уредник Д-р Благоја Наневски), Скопје, Економски институт
22. Adams, J. S. (1963) *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal Psychology*
23. Adams, J. S. (1965), *Inequity in social exchange*, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* New York: Academic Press
24. Alderfer, Clayton P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*
25. Armstrong, M. (2002), *Employee reward*
26. Armstrong, M. (2010), *Armstrong's handbook of reward management practice – improving performance through reward – 3rd edition*

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

27. A. Bruce & Mc G. Hill (2005), *How to motivate every employe*, Entrepreneurship Spirit & Creating Oportunity, EnterCorp
28. Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1986), New York: McGraw-Hill
29. Ahmetogly, G. & Chamorro, T-Premuzic, & Klinger, B & Karcisky, T, (2017), *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*
30. Amos, T. & Pearse, N. (2008) *7th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, London, edited by Dr Ann Brown
31. B D Singh, (2007), *Compensation and Reward Management*
32. Ball, B. (2012) *A summary od motivation theories* Ball, *How to Motivate Your Employee* . <http://www.yourcoach.be/en/employeemotivation-e-book>
33. Bessant, J & Tidd, J. (2015), *Innovation and Entrepreneurship*”, 3rd edition
34. Bryant, J. L. (1997), *Protecting your ideas – The inventor’s Guide to patents*
35. Beardwell, Julie & Claydon, Tim. (2007), *Human Resource Management*, 5th edition. Great Brian: Pearson Education Limited
36. Buble, M. (2006), *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Split
37. Buntak K. & Droždek I. & Kovačić R. (2013), *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnical journal
38. Burggraaf, W & Floren, R & Kunst, J. (2008), *The entrepreneur & the entrepreneurship Cycle*, - The Netherlands
39. Carsurd, A. L & Brannback, M.E, (2007), *Entrepreneurship*, - London
40. Carol, S. & J.M. Harackiewicz (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivation – The search for optimal Motivation and Performance*
41. Coffey, L. (2013), *The relationship between reward management and recognition in the workplace of marce*

Мотивација и награђивање на вработените и генерирање претприемнички идеи

42. Douglas McGregor (1960), "*The human side of Enterprise*" 1st edition
43. Doyal, L. & Gough, I. (1991), *A theory of Human Need*
44. Drucker, P. (1991), *Inovacije I preduzetnistvo*, - Beograd
45. Edward L. Deci (1975), *Intrinsic Motivation*
46. EFQM, *Self Assessment, Guidelines for Application*, 1997
47. J. Hackman. J.R. & Oldham.G. R. (1975), *A New strategy For Job Enrichment*, CaliforniaReviewManagement
48. Herzberg, F. (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers, Reprint edition
49. Krueger, R. A & Casey, M. A. (2015), *Focus Groups – A practical guide for Applied Research*
50. Luthans, F. (1998), *Organisational Behaviour*, Boston: Irwin McGrawHill.
51. Lawer, J. J & Anderson, W.R & Buckles, R.J, (1995), *Human Resource Management and Organizational Effectiveness*, Blackwell publishers
52. Litosseliti, L. (2003), *Using Focus Groups in Research*
53. Maslow A. H. (1943), "A theory of human motivation"
54. McClelland's Theory of Needs. NetMBA Business Knowledge Center. Retrieved November 29, 2013
55. Michael LeBoeuf: (1985), *THE GREATEST MANAGEMENT PRINCIPLE IN THE WORLD*, Berkley, Books, New York, N.Y.,
56. Mikander, C. (2010), *The impact of a reward sytem on employee motivation in Motonet – Espoo*
57. Oliver, R. (1974), *Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance*. *Journal of Marketing Research* 11, 243 – 253

58. Quible, Z.K. (2010), *Menadžment uredskog poslovanja*, 8. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
59. Robert J. & Greene Ph.D. (2011) “*Rewarding performance – guiding principles; custom strategies*”
60. Rue, W. L. & Byars, L. L. (1992), *Management: Skills and Application*, Irwin.Burr Ridge. Illinois
61. Sargent, D.J & Sargent, M. S (2008), *Retire and start your own Business*, USA
62. Scannell, M & Mulvilhill, M. (2012), *The big book of brainstorming games*
63. Scott Shane: (2004) “*A general theory of Entrepreneurship: The individual Opportunity Nexus*”, London
64. Seligman, Martin E.P. (1990), *Learned Optimism*, New York: Alfred A. Knopf, Inc.
65. Singh, S.K., Tiwari, V. (2011): *Relationship between Motivation and Job Satisfaciton of the white collar wmployees: A Case Study, SMS Varanasi – Management Insight*
66. Steers, Richard M. & Lyman W. Porter, & Gregory A. Bigley, (1996), *Motivation and Leadership at Work*. 6th ed. New York: McGraw-Hill
67. Strydom, J. (2007), *Entrepreneurship & how to establish your own business*, 3rd edition
68. Sharlyn J. Lauby, (2005), *Motivating employees – Career planning & talent management*, - USA
69. Sharon Bell Buchbinder, Nancy H. Shanks: “*Introduction to Health Care Management*”, 2007, Jones & Bartlett Learning
70. Schumpeter Joseph A, (2012), *Capitalism, Socialism and Democracy*
71. S. Stepanov & D. Paspalj & M. Butulija (2016), *Motivacija zaposljenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom*, Beograd

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

72. Silverman, M, (2004), *Non Financial Recognition – The most effective or Rewards?*
73. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman. (2006), “In search of Excellence”
74. Tracy, B. (2013), *Motivation*
75. Vroom, Victor H. *Work and Motivation. (1964) New York: John Wiley & Sons*
76. Wells, J. (2004), *Just Rewards – Reward your staff and reap the benefits*
77. Wilson, C. (2013), *Brainstorming and Beyond – A user - centered Design Method*
78. Y. Kondo, *Companywide Quality Control*, 3^a Corporation, 1995
79. Warr, P. (2001). *Age and work behavior: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives*, London: John Wiley.
80. www.wikipedia.org
81. <http://www.referenceforbusiness.com>
82. <http://www.pretpriemac.com>
83. <https://biznisidea.wordpress.com>
84. <https://inovaciosnovno.wordpress.com>
85. <https://www.mindtools.com>
86. <https://blog.brainster.co>
87. <http://bi.mk/kreiranje-na-sistem-za-nagraduvanje-na-menadheri-i-vraboteni/>
88. <http://www.businessdictionary.com/definition/brainstorming.html>
89. <http://momentis.mk>
90. <http://simbiotika.mk>
91. mk.instadvices.com

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

92. embracorporation.blogspot.mk

93. www.biznis101.com

94. rrc.org.mk

95. momentis.mk

96. www.cceol.com

97. www.thebalance.com

98. www.slideshare.net

99. <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-ebook/>

100. www.cliffsnotes.com

101. www.prezi.com

102. www.meste.org

103. www.analytictech.com

104. www.tankonyvtar.hu

105. www.americanexpress.com

106. www.saylor.org

107. www.managers.org.uk

108. www.businessjargons.com

109. www.zeepedia.com

110. <https://www.effortlesshr.com/blog/5-principles-employees-motivated/>

111. www.readintrobooks.com

112. <https://businesscasestudies.co.uk>

Мотивација и наградување на вработените и генерирање претприемнички идеи

113. www.adeccousa.com
114. www.corporaterewards.co.uk
115. <http://courseblog-entrepreneurship.blogspot.com>