



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МБА Менаџмент**

**Радмила Стојанова**

**Влијанието на мотивацијата врз компонентите на оперативното ниво  
на менаџментот**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

**Штип, ноември, 2021**



**UNIVERSITY “GOCE DELCEV” – SHTIP**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**MBA - Management**

**Stip**

**Radmila Stojanova**

**“The impact of motivation on the components of the operational level of  
management“**

**- Master thesis -**

**Shtip, Noemvri, 2021**

**Комисија за оценка и одбрана**

**Ментор: проф. д-р Еленица Софијанова,  
редовен професор на Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Претседател – член: проф. д-р Елена Веселинова  
вонреден професор на Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Член: проф. д-р Ристе Темјановски  
редовен професор на Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

## **Влијанието на мотивацијата врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот**

### **Краток извадок**

Извлекувањето максимум од луѓето со кои се работи е клучна функција на менаџирањето. Учењето за тоа како да се влијае врз однесувањето на вработените се смета за посебна уметност. Новите менаџери поставуваат основа за успех кога ќе се обидат да научат како да имаат позитивен ефект врз оние што ги надгледуваат.

Менаџментот е социјална уметност која честопати бара личен допир.

Многу нови менаџери обично се избираат поради поседувањето на „технички вештини“. Само тешките вештини не се доволни за успех. Значаење има и меката страна на управувањето, која е барем исто толку важна како и техничките вештини<sup>1</sup>.

Квалитетите на добар менаџер вклучуваат можност за работа со други и завршување на работите преку други луѓе. Без вештини за работа со луѓе, кариерата на претпоставениот има тенденција да го направи патот кон врвот многу потежок за да се постигне.

Ефективните менаџери имаат способност да ги мотивираат оние со кои работат да се однесуваат на специфичен начин, насочен кон целта. Мотивацијата најчесто се дефинира како енергизирање, насочување и одржување на напорите на вработените. Мотивираниот тим треба да биде енергичен и возбуден за извршување на задачите. Тие треба да бидат насочени кон правење на она што е важно за организацијата. Менаџерите преферираат постојан напор од своите вработени, така што тие треба напорно да работат често и без оглед на надзорот од менаџерот.

---

<sup>1</sup> Klonoski, R. (2011). Work motivation, culture, and economic development: Is work motivation shaped by its socio-economic context? *International Journal of Management & Information Systems*, 15(4), 91-97.

Менаџерот треба да ја одржува мотивацијата константно. Со воспоставена ефективна шема за мотивација, многу поверојатно е дека менаџерите ќе ги задржат најталентираните работници и ќе остваруваат цели.

Во контекст на проблемот на влијанието на мотивацијата врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот, во трудот најпрво е направен преглед на најбитните аспекти на мотивацијата на вработените и компонентите на оперативното ниво на менаџментот, а потоа е прикажан текот на емпириско истражување на проблемот во насока на мониторирање на состојбата кај нас и придонес кон фондот на научните сознанија во областа на менаџментот.

### **“The impact of motivation on the components of the operational level of management,,**

#### **Abstract**

Making the most of the people you work with powerful is a key management function. Learning how to influence with employee behavior is considered a special art. New managers lay the foundation for success when they try to learn how to have a positive effect on those they supervise.

Management is a social art that often requires a personal touch. Many new managers are usually selected because of their "technical skills". That kind of skills alone are not enough for success. The soft side of management is also important, which is at least as important as the technical skills.

The qualities of a good manager include the ability to work with others and get things done through other people. Without the skills to work with people, a supervisor's career tends to make the road to the top much harder to achieve.

Effective managers have the ability to motivate those they work with to behave in a specific, goal-oriented way. Motivation is often defined as energizing, directing and sustaining employee efforts. A motivated team needs to be energetic and excited about completing tasks. They should focus on doing what is important to

the organization. Managers prefer constant effort from their employees, so they need to work hard often and regardless of managerial supervision.

The manager needs to maintain constant motivation. With an effective motivation scheme in place, managers are much more likely to retain the most talented employees and achieve goals.

In the context of the problem of the impact of motivation on the components of the operational level of management, the paper first reviews the most important aspects of employee motivation and components of the operational level of management, and then shows the course of empirical research on the problem, monitoring the situation in our country and contributing to the fund of scientific knowledge in the field of management.

## Содржина

### Вовед

#### Глава 1. Вовед во мотивацијата како организациски процес.....11

1.1 Рани погледи на мотивацијата во организацијата.....12

1.2 Карактер на мотивацискиот процес.....13

1.3 Менаџерски поттикнувачи за ефективен работен процес.....15

#### Глава2. Класификации на теориите за мотивација.....17

2. Класификации на теориите за мотивација.....17

2.1 Рани теории на мотивација – теории на содржина, теории на потреби...19

2.1.1 Класична теорија на организација и мотивација.....20

2.1.2 Неокласична теорија на организација и мотивација.....21

2.1.3Теорија на хиерархија на потребите и мотивите.....21

2.1.4Теорија x и теорија y.....22

2.1.5 Мотивационо-хигиенска теорија.....23

2.1.6 Теорија на мотивација на Алдерфер.....23

2.1.7 Теорија за потребите на Мекланд.....24

2.2 Современи теории на мотивација – процесни теории.....25

2.2.1	Теорија	за	поставување	на	
цели.....					25
2.2.2		Теорија		на	
еднаквост.....					26
2.2.3	Теорија	на	очекуваност.....		27
2.2.4	Теорија	на	учење и адаптација.....		28

**Глава 3. Компоненти на оперативно ниво на менаџментот.....31**

3.1.	Компоненти	и	карактеристики	на	нивото	на	идни	побарувачи.....	34
3.2	Компоненти	на	ниво	на	системи	и	процедури.....	35	
3.3	Компоненти	на	оперативно	ниво	на	менаџментот.....	35		
3.	3.1	Состаноци	за	сумирање	на	работата.....	36		
3.3.2	Обучување	потребно	за	успешно	работење.....	36			
3.3.3		Состаноци			за	оценување.....	37		
3.3.4	Транспарентност	на	награди	и	на	плати.....	37		
3.4	Планирање	на	вработени	кои	заминуваат	во	пензија.....	37	

**Глава 4. Стратешки план за развој на организацијата.....39**

4.1	План	за	менаџирање	со	човечките	ресурси.....	40
4.2	Спецификација	на	работните	позиции.....	44		



4.3	Проценка и регрутирање на идни вработени, интегрирани во развојот на организацијата.....	46
4.3.1	Процес на избор преку интервју.....	48
4.4	Социјализација, воведување и поттикнување кон посветеност во работниот процес.....	50

**Глава 5. Методологија на емпириско истражување.....52**

5.1	Оправданост на емпириското истражувањето.....	53
5.2	Предмет и цел на емпириското истражување.....	53
5.3	Хипотетичка рамка на емпириското истражување.....	54
5.4	Користени методи при емпириското истражување.....	56
5.5	Обработка и анализа на добиените податоци.....	58
5.6	Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање по истите...109	

**Глава 6. Креирање на модел за прикажување на корисноста од мотивирачкиот процес врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот.....113**

6.1	Модел за прикажување на корисноста од користење на елементи на мотивација.....	113
-----	--	-----

**Заклучок.....117**

**Користена литература.....121**

## Вовед

Мотивацијата и мотивите се психолошки двигатели кои ја определуваат насоката на однесување на индивидуата во организацијата, нивото на вложен напор, како и нивото на истрајност во реализација на работните задачи. Всушност, однесувањето на вработените се проценува и поттикнато е од мотивацијата, се објаснува зошто вработените се однесуваат токму така. Доколку има видливо присутна мотивација во работниот процес, се постигнуваат резултати. Резултатите го зголемуваат задоволството при работењето. Се развиваат внатрешни чувства на автономност, на корисност, на посветеност.

Менаџирајќи со човечките ресурси, се прават збир на операции кои се синтетизираат на многу видлив и кохерентен начин. Се создаваат неколку менаџерски системи составени од филозофии, политики, стратегии и процеси за човечките ресурси. Управувањето со човечкиот фактор подразбира и неформални приоди и позитивни практики кои можат да се согледаат преку анализирање на работниот процес, изготвување на планови за пополнување на работните позиции, процес на регрутирање, селекција и избор на нововработени, како и нивна понатамошна обука и професионален развој. Менаџмент тимот треба да создава алатки за мотивирачки процес за нововработените капацитети кои треба да внесат во организацијата нова енергија, нови идеи, иновации, да се почувствува тој претприемачки дух, за бенефит и корист на целата организација.

Со влегување на таа таканаречена „свежа енергија“ се чувствува позитивна стимулација и напредок во целост.

Во понатамошното менаџирање во организацијата, преку спецификација на работните задачи за секоја работна позиција се започнува процесот на извршување на зацртаните работни активности врз база на одредени организациски системи и процедури. Потребно е да се внимава и на индивидуалната моќ, индивидуалните интереси при поделбата на активностите, прво запазувајќи ги половите разлики, потоа старосната

граница кои се значајни за суштината на работата на организацијата. На нововработените, укажувајќи им соодветна потребна помош, вклопувајќи ги и социјализирајќи ги во работната средина. Всушност, се надгледува нивниот вложен труд и нивните почетни, остварени резултати.

## **ПРВ ДЕЛ**

### **Глава 1. Вовед во мотивацијата како организациски процес**

1.1. Рани погледи на мотивацијата во организацијата

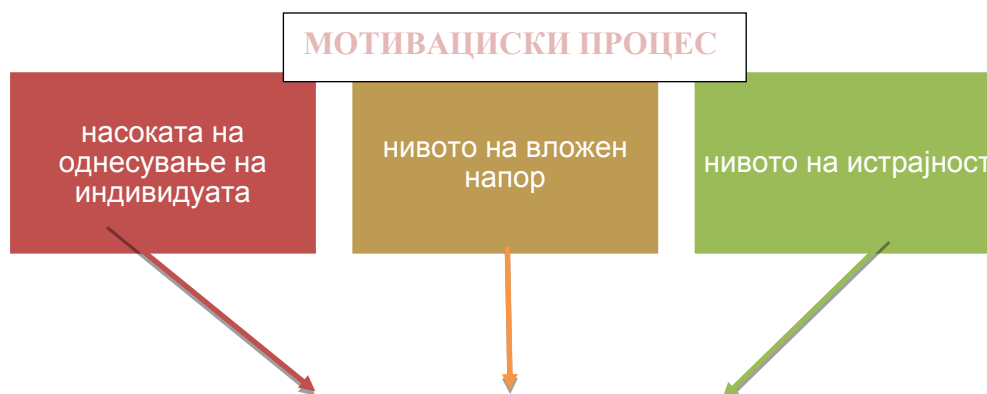
1.2. Карактер на мотивацискиот процес

1.3. Менаџерски поттикнувачи за ефективен работен процес

## 1.1 Рани погледи на мотивацијата во организацијата

„Се се движи, се се менува, во светот  
ништо не е трајно... ” Хераклит

*Мотивацијата* е општ термин кој упатува на состојби, ситуации кои го мотивираат однесувањето. Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор „*мовере*” со значење да се движи. Латинското значење е присутно во формалната дефиниција според кое мотивот е дефиниран како внатрешна состојба која дава енергија, активира, движи или канализира однесување кон целите<sup>2</sup>. Поинаку дефинирано, тоа се психолошки двигатели кои ја определуваат насоката на однесување на индивидуата во организацијата, нивото на вложен напор, како и нивото на истрајност во реализација на работните задачи.



Слика 1. Компоненти на мотивацискиот процес

Figure 1. Components of the motivation process

Всушност, однесувањето на вработените се проценува и поттикнато е од мотивацијата, се објаснува зошто вработените се однесуваат токму така.

Изворите на мотивирачките сили може да бидат:

- *Внатрешни мотивирачки сили,*
- *Надворешни мотивирачки сили.*

<sup>2</sup>Шуклев Б. (2009). "*Менаџмент*", Шесто издание Економски факултет 2009 год; стр. 253.

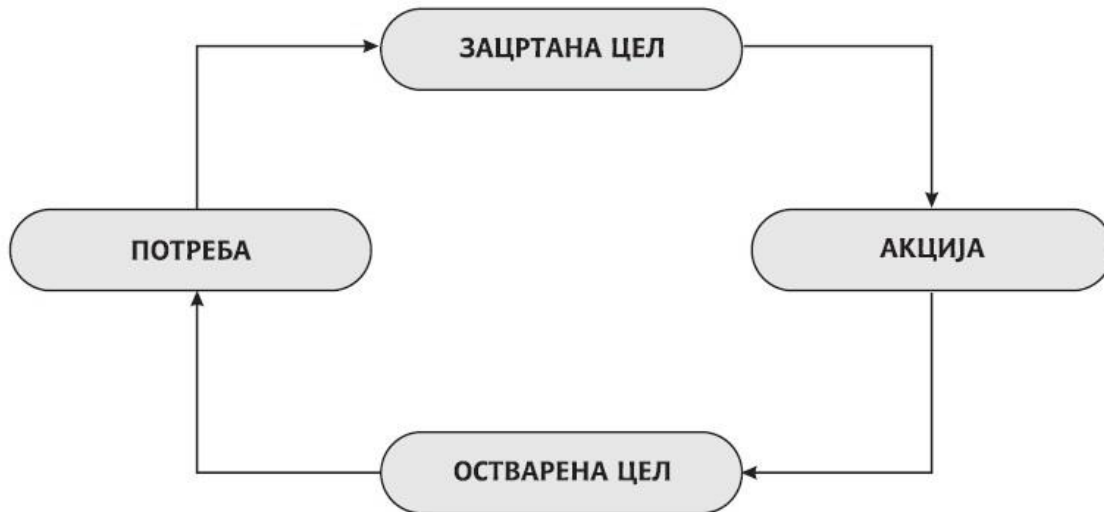
Внатрешните мотивирачки сили задоволуваат и реализираат сопствени, индивидуални цели. Мотивирањето доаѓа со самото извршување на работните задачи. На тој начин инстинктивното извршување кое мотивира, доведува до извршување, бенефити при остварување на организациските цели. Интересните работни задачи и предизвиците ја зголемуваат внатрешната мотивација, а со тоа се зголемува посветеноста, лојалноста и достигнување на конкурентските предности.

*Надворешното мотивирање* претставува последица од самото однесување, се манифестира преку материјални или општествени награди за добро завршена работа, или казна ако тоа не е добро извршено. Без разлика дали вработените внатрешно или надворешно се мотивирани, во овој процес влијаат и карактерните особини на индивидуата, природата на самиот работен процес, како и структурата и културата во самата организација.

Доколку има видливо присутна мотивација во работниот процес, се постигнуваат резултати. Резултатите го зголемуваат задоволството при работењето. Се развиваат внатрешни чувства на автономност, на корисност и на посветеност. Ова се производи на таканаречената внатрешна мотивираност, додека платите, материјалните бенефити како и сигурното зачувување на работното место се последици на надворешната мотивација.

## **1.2 Карактер на мотивацискиот процес**

Во секоја организација има таканаречени влезови од вработените, а тоа се вложен труд, знаење, вештини, искуство и време. Преку нив се остваруваат организациските цели. При тоа присуството на мотивацијата иницирана од свесно или несвесно признание за некоја задоволена или незадоволена потреба. Ако целта е постигната, потребата ќе биде задоволена и веројатно е дека однесувањето ќе се повтори следниот пат кога ќе се појави таква потреба. Тоа е претставено подолу, на слика 2:



Слика 2. Шематски приказ на мотивација

Figure 2. Schematic representation of motivation

Постојат неколку начини за менаџерите да ги мотивираат другите вработени. Тоа се:

- Преку јасно и недвосмислено дефинирање и разбирање на индивидуалната одговорност;
- Преку споделување на одговорност која е доделена заради создавање на личен авторитет;
- Преку јасно поставени стандарди, подеднакви за сите вработени;
- Поттикнување и развивање на индивидуална самодоверба за да се даде свој максимум во работниот процес;
- Преку индивидуално знаење и индивидуална информираност која овозможува вклученост во процесот на одлучување;
- Преку давање повратна информација за постигнатиот учинок во работниот процес;
- Преку оддавање индивидуални признанија за видливи постигнати резултати;
- Преку корекција на индивидуални „грешки,, согледани во корективни контроли;
- Преку секојдневно градење на почит, доверба и искреност од странан на сите вработени, градење на добри меѓучовечки односи.



Слика 3. Менаџерски поттикнувачи за ефективен работен процес

Figure 3. Managerial incentives for an effective workflow

### 1.3 Менаџерски поттикнувачи за ефективен работен процес

Мотивацијата ги претставува силите кои доаѓаат од нас или од околината и будат ентузијазам и упорност во одредена насока на акција. Со мотивацијата се влијае врз вработените, а дел од работата на менаџерите е вработените да бидат мотивирани за да ги достигнат целите на компанијата.<sup>3</sup> Значи, како што истакнува проф. Софијанова<sup>4</sup>, мотивацијата е процес во кој однесувањето е поттикнувано, активирано и канализирано кон остварување на целите.

Во дефиницијата за мотив и мотивација се содржани три важни карактеристики:

Првата се однесува на енергијата која го движи човечкото однесување.

Втората се однесува на тоа што го насочува или канализира таквото однесување, таа е ориентирана кон целта.

Третата се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува.

Тоа се оние сили кои на индивидуата и даваат повратна спрега било да го

<sup>3</sup>Richard M. Steers and Lyman W.Porter. (1983). Motivation And Work Behavior, 3rd ed (New York:McGrawHill ).

<sup>4</sup>Софијанова, Е. (2018). Агроменаџмент, Универзитет „Гоце Делчев,, Штип, 2018, стр. 134.



интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и да го пренасочи нејзиниот напор.

## **Глава 2. Класификации на теориите за мотивација**

### 2.Класификации на теориите за мотивација

#### 2.1 Рани теории на мотивација – теории на содржина, теории на потреби

2.1.1 Класична теорија на организација и мотивација

2.1.2 Неокласична теорија на организација и мотивација

2.1.3 Теорија на хиерархија на потребите и мотивите

2.1.4 Теорија x и теорија y

2.1.5 Мотивационо-хигиенска теорија

2.1.6 Теорија на мотивација на Алдерфер

2.1.7 Теорија за потребите на Мекланд

#### 2.2 Современи теории на мотивација – процесни теории

2.2.1 Теорија за поставување на цели

2.2.2 Теорија на еднаквост

2.2.3 Теорија на очекуваност

2.2.4 Теорија на учење и адаптација

## 2. Класификации на теориите за мотивација

Во зависност од размислувањата за мотивацискиот процес, варираат и претпоставките на методите на менаџерот кој ги практикува за да ги мотивира вработените. Има четири класифицирани модели (или методи) кои се применуваат:

- традиционален метод,
- метод на човечки односи,
- метод на човечки ресурси и
- современ модел.<sup>5</sup>

• *Традиционален метод* конструиран од Фредерик В.Тејлор е основата за мотивираност на вработените во научниот менаџмент во чија основа е направена научна анализа на работните задачи како позиција од која зависи ефикасноста на работниот процес. Ефикасен работен процес доведува до профит и економски бенефит на организацијата. На тој начин вработен човек, се трансформира во „економски човек“, поим кој означува вработен ефективен човек кој остварува економски профит и за тоа очекува економски бенефит за своја индивидуална егзистенција. Тоа доведува до индивидуално задоволство од работата, како и зголемена организациска продуктивност.

• *Модел на човечки односи* го развил Хортон според кој посебен акцент треба да се стави и на социјалната компонента (не само на економските аспекти и бенефити), задоволување на социјалните потреби кои многу често се поголеми мотивирачки сили кои вршат соодветни трансформации на природата на вработените, тие стануваат индивидуи, социјални работници, достоини за почит со квалитетно работно однесување.<sup>6</sup>

Најдоминантен модел е *современиот модел* во кој се имплементирани неколку компоненти, задоволство од работата - се тргнува од задоволување на човековите потреби, задоволувајќи ги нив, се задоволуваат и

---

<sup>5</sup>Cherry, K. (2015). Hierarchy of Needs: The Five Levels of Maslow's Hierarchy of Needs.

<sup>6</sup> Hayes, J. (2014). The Theory and Practice of Change Management. London. Palgrave MacMillan, 137.

организациските потреби. Задоволен вработен мисловно е вклучен во работниот процес, го дава својот максимум, има квалитетно организациско однесување. За тоа очекува соодветни наградувања.

Заради човековата природа која е многу комплексна и врз која влијаат голем број на фактори, постојат многу мотивирачки теории кои анализираат посебни сегменти од мотивирачкиот процес. Сите имаат заеднички именител, а тоа е нивната корисност и практикување од страна на менаџерите кои треба да ги поттикнуваат своите вработени заради зголемената продуктивност.

Прашањата на кои се прават обиди да се одговори во врска со работната мотивација се следниве:

Зошто човек работи? Зошто не се однесува поинаку во работниот процес? Зошто кариерата е најважна за поединците? Зошто некои од богатите се обидуваат да станат уште побогати? Што ја мотивира личноста да се солидаризира со судбината на една компанија? Која е тајната на потребата на човекот да биде моќен и да доминира над другите? Кои се силите кои постојано не враќаат назад?

Одговорите на овие прашања ги бараа многу признати и помалку признати автори и така се појавуваат бројни теории за мотивација. Во секоја од нив е вткаен белег на времето во кое е создадена соодветна теорија.

Во современата литература теориите се поделени на:

- *стари (рани) (теории на содржина, т.е. теории на потреби) и*
- *нови (модерни) (теории на процеси).*

## **2.1 Рани теории на мотивација – теории на содржина, теории на потреби**

Тие се појавуваат во текот на 20 век (особено по 2 век н.е.). Нивните учења главно се засноваат на класичното разбирање на работата и вработените (едно лице работи за да ги задоволи своите основни и други потреби). Тие

сметаат дека вработените се водат кон акција од неисполнети потреби. Најпознати рани теории се:

- Класична теорија на организација и мотивација;
- Неокласична теорија на организација и мотивација;
- Теорија на хиерархија на потребите и мотивите;
- Теорија x и теорија y;
- Мотивационо-хигиенска теорија;
- Теорија на мотивација на Алдерфер;
- Теорија за потребите на Мекланд;

### **2.1.1 Класична теорија на организација и мотивација**

Најважен претставник е Фредерик Тејлор (1856 - 1917), за кого исто така се вели дека е татко на научниот менаџмент. Негово истражување имало за цел да ги утврди причините за недоволниот економски раст и да најдат механизми за зголемување на продуктивноста на трудот (работа во една фабрика, фер дневни перформанси, целата работа што ја извршува еден работник дневно со максимална брзина без нарушување на здравјето).

Принципи на научно управување се:

- Дневна проценка на успешноста;
- Целата ментална работа треба да се отстрани од растението и да се изврши во одделот за планирање;
- Контрола на работата и извршување на работните задачи.

Покрај овие општи принципи, тој развил и методологија за научно управување во пракса со одредени правила и научни совети:

- Изберете работници кои имаат највисоко ниво на квалификација;
- Треба да се проучат основните движења и операции што секој работник треба да ги изврши за време на работата;
- Користете стоперка за да одредите време потребно за извршување на секоја операција;
- Елиминирајте ги бавните и непотребните движења;

- Откако ќе ги отстраните непотребните движења, утврдете ја низата најбрзи и најефикасни движења;
- Работник кој работи повеќе мора да заработи повеќе за да не ја изгуби мотивацијата за работа.

### **2.1.2 Неокласична теорија на организација и мотивација**

Оваа теорија се нарекува и теорија за човечки односи. Се појавува како реакција на психолошките и индивидуалистичките насоки во социолошката мисла (експериментирање со осветлување во фирма во близина на Чикаго. Експериментот на Хоторн на Елтон Мајо е најважниот претставник) Овие студии укажаа на важноста на социјалните фактори на работното опкружување и нивното влијание врз продуктивноста на трудот и мотивацијата за работа се залагаат за создавање на менаџерска елита, која ќе работи на научни принципи. Разликата е во тоа што Мајо сакаше да ги задоволи социјалните потреби на вработените и да воспостави добри односи. Поради големата депресија, оваа теорија не ја достигна славата на теоријата на Тејлор.<sup>7</sup>

### **2.1.3 Теорија на хиерархија на потребите и мотивите**

Според некои сфаќања, потребите се основниот фактор на мотивација. Има бројни варијанти на оваа теорија. Најдобрата теорија беше поставена од А.Маслоу. Тој верува дека кај секоја личност има голем број мотиви кои можат да се класифицираат во 5 категории. Тој ја даде следнава структура:

- Група I се физиолошки потреби;
- Безбедносни потреби од група II (на работа, во семејство и во општество);
- Социјални потреби од група III (припадност кон група, комуникација, дружење);
- Се јавува почитување на групата IV, почитување на статусот (изразување на човечкото его) кога тие се задоволни;
- V чувство на самодоверба, вредност и моќ;

---

<sup>7</sup>Jex, S. & Britt, T. (2008). Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc.

- Самоафирмација на групата VI.

Потреби од понизок ред се (1,2) а потреби од повисок ред се (3,4,5). Долните хиерархии имаат посилен мотивациски ефект од повисоките. Следната група доаѓа до израз кога претходната е задоволна. Како по правило, ниту една група на потреби не е целосно исполнета. Критиките им дадоа многу различности на овие потреби. Емпириското истражување не ја потврди целосно оваа теорија. (Во пракса, се вели дека потребите од повисок ред имаат посилен мотивациски ефект, иако некои од потребите од понизок ред не се исполнети). Во принцип, оваа поделба на потребите одговара на разбирање на вредносниот систем на американската средна класа, така што има одредени проблеми да се примени на луѓе со различно разбирање. И покрај сето ова, оваа теорија има голем број приврзаници и и 'дадоа големо признание, тврдејќи дека многу им помогнала.

#### **2.1.4 Теорија X и теорија Y**

Теоријата X во основа е класичен пристап кон проблемот со работната мотивација. Основни претпоставки како кај Тејлор. (Човекот е мрзлив и менаџерот мора да го поттикне). Мек Грегор верува дека овие принципи се погрешни и дека оваа теорија ги меша причината и последицата. Мрзеливоста не е дел од човечката природа, туку последица на околината. Контролата, казнувањето и присилата се неефикасни и несоодветни. Затоа тој ја прави теоријата Y која се свртува кон позитивните страни на човечката природа. Луѓето се способни, но се однесуваат спротивно на лошата организација (треба да им се даде шанса). Менаџментот треба да им овозможи на луѓето да се развиваат. Двете теории имаат ист пристап, но теоријата Y е похумана. Со цел да се примени Теоријата Y, Мек Грегор го застапува следново:

- децентрализација на системите за донесување одлуки,
- збогатување на рутинска работа,
- учество на вработените во процесот на донесување одлуки и консултативно управување.

### **2.1.5 Мотивационо-хигиенска теорија**

Мотивациска теорија на два фактори, објавена од Ф. Херцберг спроведува експеримент во кој илјадници вработени опишуваат ситуации во кои се чувствуваат добро и ситуации во кои се чувствуваат лошо додека ја вршат својата работа како две групи на фактори на работна мотивација и задоволство. Фактори кои предизвикуваат незадоволство и ги вклучуваат сите фактори до оние што предизвикуваат задоволство. Овие фактори вклучуваат: работа, препознавање, способност за напредување и подобрување итн. Збир на фактори помеѓу оние што предизвикуваат незадоволство до оние што не предизвикуваат незадоволство. Овие вклучуваат: физички услови за работа, социјални услови за работа, безбедност при работа, дистрибуција на плати, деловна политика, итн. Првата група на фактори е поврзана со самата работа и бидејќи тие ги задоволуваат потребите на индивидуата за сопствен доказ, тие се нарекуваат мотивациони или фактори на содржина. Втората група се состои од фактори на работното опкружување, околината - контекст, така што тие се нарекуваат контекстуални фактори. Херцберг ги нарекува и хигиенски фактори затоа што делуваат превентивно - спречуваат незадоволство. Спротивно на задоволството е отсуството на незадоволство и обратно. Само мотиватори придонесуваат за задоволство од работата, односно само контекстуални фактори придонесуваат за незадоволство.

Т. Вотсон критикува и вели дека Херцберг го занемарил учеството на вработените во управувањето што би спаѓало во првата група на фактори. Херцберг ја надополнил својата теорија во 1966 година, но тој додаток не бил заснован на специфични истражувања, па затоа не бил премногу убедлив. Истражувањата во кои се применуваше поинаква методологија не ги дадоа истите резултати како теоријата на Херцберг.

### **2.1.6 Теорија на мотивација на Алдерфер**



Оваа теорија се нарекува и теорија на ЕРГ.<sup>8</sup> Алдерфер ја предлага својата теорија заснована на теоријата на Маслов, но вели дека 3 групи на потреби се доволни и не 5. Тој одржува хиерархија на потреби:<sup>9</sup>

- *егзистенцијални потреби,*
- *потреби за социјални контакти и односи,*
- *развојни потреби.*

Тој вели дека на потребите од повисокиот ред може да им се пристапи дури и пред да бидат задоволени потребите на понискиот ред. Неисполнувањето на потребите на повисоко ниво го зголемува интересот за задоволување на потребите на пониско ниво. Теоријата на Алдерфер е поблиску до реалноста и има поголема практична вредност од теоријата поставена од Маслов, бидејќи ја покажа бесмисленоста на почитувањето на крутата хиерархија на потреби и строгиот редослед на нивно задоволување.

### **2.1.7 Теорија за потребите на Мекланд**

Се базира на три вида на потреби:

- *потребата за успех и лично изразување,*
- *потребата за стекнување и демонстрирање моќ,*
- *потребата за дружење<sup>10</sup>.*

Тој спроведе огромно истражување за индивидуалните разлики во потребата од успех. Успехот е мотив за цел живот и не е исто изразено кај сите луѓе. Луѓето кои имаат високи перформанси, исто така, имаат високи критериуми и се многу заинтересирани да добијат повратни информации за валидноста на завршената работа. Тие се најмотивирани кога работат работи каде што може да се постигнат врвни резултати, не ги интересираат рутински работи затоа што не одговараат на нивната амбициозна природа. Мекланд и неговите соработници создаваат програма за зголемување на потребата за успех со менаџерите.

---

<sup>8</sup>Jones, G. R. & George, J. M.(2008). Contemporary Management. McGraw-Hill Education.

<sup>9</sup> Шуклев, Б. (2009). " Менаџмент", {esto izdanie Економски факултет 2009 год; str 285

<sup>10</sup> Gareth R Jones, Jenifer M George,(2008). Sovremen Menaxment,2008 str.535.

Потребата за стекнување и демонстрирање моќ произлегува од желбата да се воспостави влијание и контрола врз другите. Оваа теорија е широко прифатена и применета во пракса. Врз основа на нејзините ставови и достигнувања, луѓето учат да бидат успешни, упорни и амбициозни и да се чувствуваат и како индивидуи и како луѓе кои знаат што сакаат.

## **2.2 Современи теории на мотивација – процесни теории**

Нивното потекло е поврзано со афирмација на организациското однесување, најстарата (теорија за поставување на целите) настанала кон крајот на 60-тите години на XX век. Нивното значење е тоа што на аргументиран и недвосмислен начин го посочуваат фактот дека некое лице не оди на работа само за да работи и да прима плата. Тие се обидуваат да одговорат на прашањето како луѓето преминуваат во акција. Резултатите од нивното истражување се од голема важност. (Тие сфатија дека без добри услови за работа и соодветно работно опкружување и работна средина нема добра мотивација за работа) Меѓу најважните теории за мотивација се:<sup>11</sup>

- *Теорија за поставување на цели;*
- *Теорија на еднаквост;*
- *Теорија на очекуваност;*
- *Теорија на учење и адаптација.*

### **2.2.1 Теорија за поставување на цели**

Оваа теорија се потпира на заклучоците донесени од Едвин Лок кон крајот на 60-тите години, со кои подоцна се занимаваа голем број истражувачи, а нивните резултати емпириски ги потврдуваат ставовите на Лок.

Според ова т.н. работна мотивација е одредена од следниве фактори:

- *специфична и јасно дефинирана цел* (привлечете внимание кон себе и активирајте го потенцијалот на вработените и дадете шанса за успех и напредување (ако целта е тешко да се постигне интерес ќе биде поголема

---

<sup>11</sup> Maryam, T. A. 2014. Employee Motivation: The Key to Effectiveness Organizational Management in Nigeria. IOSR Journal of Business and Management, 16, 4:1, 1-8.

бидејќи обезбедува повеќе можности за самоафирмација) тешко задачите имаат поголема мотивациска моќ отколку лесно остварливите цели);

- *повратни информации за постигнување на целта* (некое лице навистина се грижи да знае што мислат другите за неговата работа). Откријте колку успешно работеле и што треба да подобрат. Ако повратните информации се негативни кај вработените со недоволна самодоверба слаба мотивација за работа додека во оние со силна самодоверба имаат посилен мотивација за работа (истражувањето покажува дека е најдобро да се мотивира враќањето на IBFO да доаѓа од самите работници, што значи дека м.мора да создаде услови во кои вработените ќе можат да следат и да ја потврдат нивната работа);

- *учество на вработените во поставувањето цели* (истражувањето покажа дека вработените се подготвени да се посветат на постигнување дури и на најсложените цели доколку им се даде можност да учествуваат во нивното дефинирање и формирање.) ,(шанса за понатамошно изразување и самоафирмации);

Оваа теорија има свои предности (многу разбирливи и едноставни, многу применливи и емпириски потврдени) и недостатоци (не обрнува доволно внимание на разликите во психолошкиот профил на вработените, засновани на п. в. к. особености), многу потврдена во САД и Канада, а не во Португалија и Чиле.

### **2.2.2 Теорија на еднаквост**

Оваа теорија, наречена уште теорија на праведност, започнува од принципот: за еднаква работа, еднаква и заработка. Едно лице очекува да биде платено за вложената работа исто колку и неговите колеги кои имаат ист работен придонес во иста или друга компанија, на исти или слични работни места. Оваа теорија означува дека може да има одредени последици во случај компанијата да не примени систем на соодветни надоместоци на вработените.<sup>12</sup>Ако еден вработен види дека другите

---

<sup>12</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Organizational Behaviour. Boston. Pearson Education, Inc.

заработуваат повеќе, тој ќе ја изгуби мотивацијата за работа и може да дојде до сериозен конфликт. Следбениците на оваа теорија посочуваат дека покрај платата, постојат и други мотиватори:

- *физички услови за работа;*
- *позицијата на работникот во работниот процес и во претходната фаза;*
- *техничка опрема на работното место;*
- *учество на вработените во донесувањето одлуки.*

Во последниве години, се повеќе се прави разлика помеѓу:

- *Дистрибутивен капитал*, (платите и приходите се еднакви и пропорционални на вложената работа);
- *Процедурална правичност* (да се вклучат вработените во процесот на утврдување и дистрибуција на плати).

Доколку и двајцата вработени се задоволни во работниот процес, се создава поголема лојалност кон компанијата и поголема продуктивност. Вработените сакаат да ги споредуваат сите параметри со вработените во друга компанија, резултатите може да бидат различни. Истражувањата покажаа дека вработените најчесто се споредуваат со припадници од ист пол и многу ретко со припадници на спротивниот пол.

### **2.2.3 Теорија на очекуваност**

Оваа теорија го афирмира ситуациониот модел на мотивација бидејќи се обидува да одговори на прашањето зошто некое лице се однесува поинаку во различни ситуации. Се става во преден план три вида на односи и три вида на очекувања, врз кои се темели мотивацијата на вработените:

- Врската помеѓу напорот и постигнатите резултати и очекувањата на вработените дека напорот ќе доведе до соодветни резултати (ќе биде подготвен за дополнителни напори ако верува дека ќе се исплати).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Organizational Behaviour. Boston. Pearson Education, Inc.

- Врската помеѓу постигнатите резултати и наградувањето и очекувањата на вработените дека постигнатите резултати ќе доведат до посакуваната награда. (Доколку работникот верува дека постигнатите резултати ќе му овозможат соодветна награда, тој ќе биде дополнително мотивиран.)
- Односот помеѓу наградата и личните цели и очекувањата на вработените дека добиената награда (плата) ќе ги исполни нивните лични цели. (Ако верува дека добиената награда ќе ги задоволи неговите лични цели, тој ќе биде помотивиран)

На мотивацијата на вработените истовремено влијаат сите три вида на очекувања. За разлика од повеќето научници кои ги споредуваат однесувањето на различни лица, според оваа теорија се споредува однесувањето на една личност во различни ситуации. Значењето на оваа теорија е во тоа што покажа дека луѓето имаат различни очекувања и дека не секој го сака истото. Објаснување на процесот на мотивација и однесување на вработените во работниот процес, т.е. започнува од следниве претпоставки:

- Однесувањето на вработените се определува од карактеристиките на поединците и околината;
- Поединците се свесни за нивното однесување во компанијата со тоа што го обликуваат на посакуваниот начин;
- Поединците имаат различни потреби, различни очекувања и различни желби и цели;
- Поединците избираат однесувања што ги исполнуваат нивните очекувања и доведуваат до постигнување на посакуваните цели.

Според креаторите на оваа теорија, постигнатите резултати зависат од:

- мотивација за работа,
- индивидуални способности и
- поддршка за работната средина.

#### 2.2.4 Теорија на учење и адаптација

Според Скинер суштината на оваа теорија се сведува на промена на однесувањето на вработените со цел да се избегнат негативните последици. Луѓето се сомневаат во последиците од минатото однесување за да направат модел на однесување во иднина. Човекот учи да се прилагодува, се заснова на бихејвиористички пристап, кој започнува од претпоставката дека однесувањето на вработените е предодредено од нивната околина. Промената на однесувањето вклучува примена на 4 поврзани методи, како што следува:

- *Методот на позитивна поддршка* започнува од претпоставката дека вработените за пожелно однесување добиваат зголемени плати, специјални награди или стимулации, подобри работни места итн.;
- *Методот на учење преку избегнување* подразбира ситуација во која вработените го менуваат своето однесување, затоа што се оценува како непожелно и затоа што сакаат да ги избегнат негативните последици (пониски плати, казни, итн.) што произлегуваат од таквото однесување;
- *Методот на исклучување* или недостаток на поддршка претпоставува промена во околината што придонесе за непожелното однесување. (Промена на такво опкружување ги намалува причините за продолжување на несаканото однесување.);
- *Методот на казнување* ги подразбира правото и должноста на м.

Тоа според Сек. оние кои се однесуваат непожелно, преземаат соодветни мерки на казнена политика (перераспределување, намалување на плата, итн.).

Успешните луѓе постојано бараат нови и порационални решенија за подобрување на односите во работниот процес, а како дел од тоа бараат решение што ќе доведе до посакувано однесување на вработените и благодарение на одредени правила за зголемување на продуктивноста и ефикасноста: надоместок системот треба да биде дизајниран така што наградите зависат од перформансите. Отсуство на реакција на однесувањето на вработените може да придонесе за промена на нивното

однесување, особено ако нема позитивна реакција на однесување што може да се смета за позитивно. Треба да се разјасни каде се границите на посакуваното однесување и што да очекуваме во случај на такво однесување. оние што прават грешки, треба на недвосмислен начин да објаснат кои се нивните грешки за да знаат што треба да променат во однесувањето.

Вработените не треба да се казнуваат јавно и пред други. треба да се градат правилни односи, постапувајќи се правилно и во принцип кон нивното однесување. Најголемиот недостаток на оваа теорија произлегува од фактот дека премногу зависи од однесувањето во минатото, односно од претходното искуство, игнорирање на промените што го условуваат текот на времето, созревањето на човекот и слично. Неговите резултати добиваат соодветна верификација во пракса, особено во САД.

### **Глава 3. Компоненти на оперативно ниво на менаџментот**

3.1 Компоненти и карактеристики на нивото на идни побарувачи

3.2 Компоненти на ниво на процедури и системи

3.3 Компоненти на оперативно ниво на менаџментот

3.3.1 Состаноци за сумирање на работата

3.3.2 Обучување потребно за успешно работење

3.3.3 Состаноци за оценување

3.3.4 Транспарентност на награди и плати

3.4 Планирање на вработени кои заминуваат во пензија

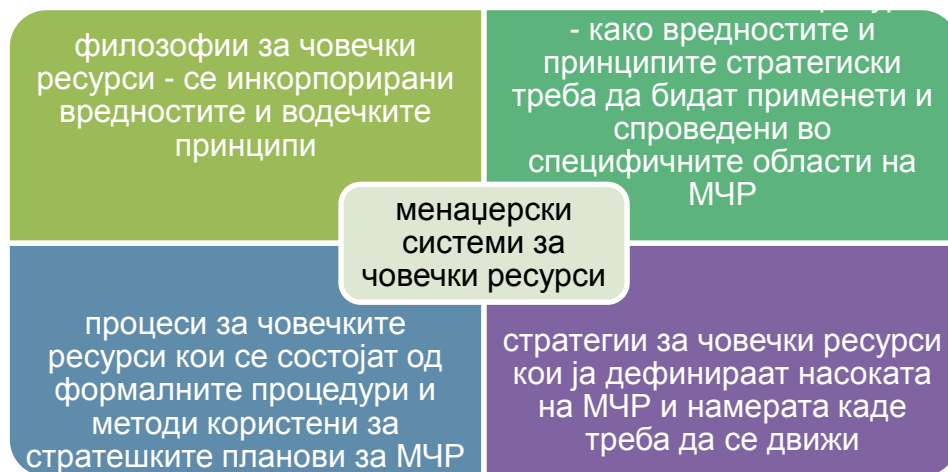


### 3. Компоненти на оперативно ниво на менаџментот

*„Менаџментот со човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.“*

*Армстронг, 2006*

Менаџирајќи со човечките ресурси, се прават збир на операции кои се синтетизираат на многу видлив и кохерентен начин. Се создаваат неколку менаџерски системи составени од филозофии, политики, стратегии и процеси за човечките ресурси.



Слика 4. Менаџерски системи составени од филозофии, политики, стратегии и процеси за човечките ресурси

Figure 4. Management systems composed of philosophies, policies, strategies and processes for human resources

Управувањето со човечкиот фактор подразбира и неформални приоди и позитивни практики, кои можат да се согледаат преку анализирање на работниот процес, изготвување на планови за пополнување на работните позиции, процес на регрутирање, селекција и избор на нововработени, како

и нивна понатамошна обука и професионален развој. Значи, секоја организација си создава своја програма за МЧРи се со цел да се направи правилна проценка на учинокот, поголема посветеност и мотивација кон работниот процес, како и квалитетно менаџирање со награди, бенефити, усовршување.

Покрај тоа, потребно е да се изгради став и и за:

- способностите и вештините кои треба да ги има идниот вработен,
- вкупниот број на вработени лица,
- кои ќе бидат идни потенцијални потрошувачи,
- финансиската моќ на претпријатието.

Табела 1. Класификација на основните задачи и функции на МЧР

Table 1. Classification of the basic tasks and functions of HRM

<b>Функции</b>	<b>Задачи</b>
<i>Избор, регрутација и вработување</i>	Воспоставување процедури за регрутација според валидни критериуми и за ориентација на новите вработени
<i>Плати и бенефиции</i>	Подготвување описи на работните места за сите позиции, одредување на платата базирана на нивната релативна вредност
<i>Мотивација на вработените</i>	Дизајнирање мотивациски и поддржувачки стратегии за да се охрабрат креативните влезни резултати и иницијативи
<i>Управување со работната сила</i>	Делегирање и поддржување на работата на своите подредени со менување на стилот на менаџирање

*Обука и развој*

Обуката е битна стратегија за личен и професионален развој, за учинокот и за зголемување на квантумот на знаење

*Преглед на учинокот*

Воспоставување стандарди кои се користат за да се измери учинокот на вработените

*Дисциплина и прекин*

Практикување позитивни примери и процеси за дисциплинирање на вработените чиј учинок не е задоволителен

### **3.1 Компоненти и карактеристики на нивото на идни побарувачки**

Со дефинирана визија и мисија, започнува создавање на организациската стратегија. Во неа се дефинираат сите потребни ресурси со кои ќе се реализираат организациските цели. Дефинирани се потребните човечки ресурси кои, со своите капацитети, способности и вештини би требало да дадат одговори на неколку базични прашања:

- Кои се наши идни клиенти и побарувачи?
- Кои се нивните барања, за кои производи?
- Какви промени би требало да се случуваат во турбулентните времиња во надворешното окружување?

Одговорите на овие прашања, ја зголемуваат функционалноста на работниот процес, посветеноста и лојалноста на вработените како и нивно континуирано професионално усовршување. Менаџмент тимот треба да создава алатки за мотивирачки процес за нововработените капацитети, кои треба да внесат во организацијата нова енергија, нови идеи, иновации, да се почувствува тој претприемачки дух, за бенефит и корист на целата

организација. Со влегување на таа таканаречена „свежа енергија,, се чувствува позитивна стимулација и напредок во целост.

### **3.2 Компоненти на ниво на системи и процедури**

Во понатамошното менаџирање во организацијата, преку спецификација на работните задачи за секоја работна позиција се започнува процесот на извршување на зацртаните работни активности, врз база на одредени организациски системи и процедури. Потребно е да се внимава и на индивидуалната моќ, индивидуалните интереси при поделбата на активностите, прво запазувајќи ги половите разлики, потоа старосната граница , значајни за суштината на работата на организацијата. На нововработените, укажувајќи им соодветна потребна помош, вклопувајќи ги и социјализирајќи ги во работната средина, всушност, се надгледува нивниот вложен труд и нивните почетни, остварени резултати.

Во исто време тоа ги обврзува менаџерите и вработените да мислат и разговараат за текот на работата.

### **3.3 Компоненти на оперативно ниво на менаџментот**

Се поставува едно базично прашање и се создава една дилема во смисла на тоа дали процесот на регрутирање и ново избраниот работен кадар носи правилно избран човечки капитал, квалификуван за одредените работни задачи? Процесот на регрутирање, според одредени експерти од оваа област, треба да внесе во организацијата нов, компетентен работен кадар кој е во кореспонденција со потребите и на организацијата и, преку создавање на нови производи, потребен на пазарот на труд. Доколку тоа не се случи, се отвораат дебати, се прават разговори за да се утврдат направените грешки и пропусти.

Добро регрутирани, ново вработени значи зголемување на конкурентската предност на пазарот, значи, намалени трошоци неопходни во работниот

процес. Значи, со регрутирањето треба конкретно и јасно да се определат барањата на организацијата, да се врши интервју на кандидатите од страна на професионалци, обучени за тоа.

### 3. 3.1 Состаноци за сумирање на работата

Откако ќе заврши процесот на избирање на нови вработени, потребно е време на адаптација, потребно е набљудување како тие ги извршуваат работните задачи за одреден временски период. Оваа фаза може да се нарече уште и менторска фаза во која се согледуваат првично, постигнатите резултати во остварување на организациските цели. Доколку во таа анализа, се согледаат одредени недостатоци, потребно е да се укаже на нив, да се разговара и да се најдат реалните причини зошто е дојдено до таква ситуација. Доколку пак, има првично постигнати резултати, тогаш е потребно разговор за тоа дали работните задачи се предизвик за нововработениот, дали тие ја задоволуваат потребата и интересот, желбата за самодоказување и самореализација.

Ова почетно набљудување е голем мотивирачки фактор, претпоставениот е блиску до своите вработени, им помага, има непосреден однос, контактира, комуницира, информира и добива повратни информации. Во овие ситуации се согледува и професионалноста на менаџерот, треба да покаже дека ја познава работата, дека може да помогне во секоја фаза од работниот процес, може да обучува, создава сопствен авторитет.

### 3.3. 2 Обучување потребно за успешно работење

Не само менаџерот, во својство на обучувач може да се најдат и дел од вработените кои имаат подолго работно искуство, оние кои имаат способности и работни вештини. На овој начин се создава пријатна работна атмосфера.

Но, ако недостасува знаење и професионалност, потребно е да се организираат обуки, тренинзи преку кои би се добиле соодветни знаења за добро да се изврши работниот процес. Ако и после обуките има одредени

проблеми во работниот процес, тогаш се создава средина во која се чувствува „работен стрес,, во која се појавуваат конфликтни ситуации. Затоа менаџерите треба да бидат подготвени, да планираат програми кои би помогнале во овакви состојби, би се надминале и би се дошло до остварување на резултати.

### 3.3.3 Состаноци за оценување

Потребно е да се планираат состаноци за оценување и проценување, потребно е да се реализираат овој вид на состаноци. Во нив основен принцип е објективното проценување, потребни се формулари кои би ги пополнувале и менаџерите и другите вработени. Овој вид на оценување е многу идентичен со таканаречената корективна контрола, се прави се со цел да се подобрат перформансите во работниот процес.

### 3.3.4 Транспарентност на награди и на плати

Доброто извршување на работните задачи заслужува награди, тоа е добра мотивирачка алатка, која се почесто се практикува. Наградите треба да бидат кажани, да бидат транспарентни. Исто така, и паричните надоместоци, платите, во нив има калкулации, промени, од одредени причини, за кои администацијата би требало транспарентно да информира<sup>14</sup>.

## 3.4 Планирање на вработени кои заминуваат во пензија

Работните активности во една организација, после одреден временски период, завршуваат. Тоа е природен процес, се разбира доколку се зборува за напуштање на организацијата заради пензионирање.

---

<sup>14</sup> Rothberg, G. (2005). Fourth Quarter. The Role of Idea in the Managers Workplace: Theory and Practice. Pakistan Management Review, XLII, 4, 48-73.

Тој процес е официјализиран со Законот за работни односи. Затоа, кога ќе дојде време за тоа, ниту една страна од тој процес не треба да биде изненадена, или да има некаква непријатна ситуација.

Но, ова заминување може да се случи и заради одредени организациски промени, кои понекогаш, наметнуваат потреба од доквалификување. Во тој случај, и покрај усовршувањето, ако сепак некој вработен поребно е да ја напушти организацијата, потребно е да му се дадат препораки, со кои, тој вработен многу полесно би се вработил во друга организација, би си обезбедил добри перспективи за во иднина.

## **Глава 4. Стратешки план за развој на организацијата**

4.1 План за менаџирање со човечките ресурси

4.2 Спецификација на работните позиции

4.3 Проценка и регрутирање на идни вработени, интегрирани во развојот на организацијата

4.3.1 Процес на избор преку интервју

4.4 Социјализација, воведување и поттикнување кон посветеност во работниот процес



## 4.1 План за менаџирање со човечките ресурси

Менаџирањето на човечките ресурси е дел од менаџментот кој се занимава со проучување на сите аспекти поврзани со човекот, на вработеноста, ангажирањето, мобилизацијата, ефектуирањето, комуникацијата. Развојот на менаџментот на човечките ресурси зависи од:

- ✓ Колективното преговарање за преферирање на значењето на човечкиот труд,
- ✓ Научното управување,
- ✓ Индустриската психологија,
- ✓ Теоријата на меѓучовечките односи,
- ✓ Бихејвиористичката теорија.

Сите работни активности започнуваат со процесот на планирањето. Планирањето значи изготвување план за идни активности, кој треба да биде едноставен, остварлив, флексибилен и прецизен. Тоа претставува микс од активности преку кои извршувајќи ги, се остваруваат организациските цели.

Се започнува со план за создавање и пополнување на работни позиции за кои се диференцираат конкретни задачи.



Слика 5. Микс на работни активности во процесот на планирање

Figure 5. Mix of work activities in the planning process

Планирањето започнува со прогнозирање и предвидување на потребите за ЧР.

Задача на Топ менаџмент во процесот на планирање е:

- Дефинирање на организациските цели;
- Одобрување на планот на ЧР;
- Корегирање на планот на ЧР.

Задача на средното ниво на менаџери е на секторот за ЧР да се изработува план за човечки ресурси со:

- Дефинирање на временски периоди;
- Опфат на целиот план и детали на планот;
- Јасни и ажурирани информации.

Во процесот на планирање на ЧР се инкорпорирани неколку основни фази, а тоа се:

1. Собирање на податоци за екстерното и интерното поблиско опкружување;
2. Предвидување на понудите и побарувачката на човечките ресурси (се користат квалитативни и квантитативни методи);
3. Усогласување на понудите и побарувањата на човечките ресурси (се предвидува можна нерамнотежа помеѓу суфицит и дефицит );
4. Следење, евалуација и корекција на планот (континуиран процес кој постојано трае).

Од добро направениот план зависи привлекувањето и задржувањето на идните можни кандидати, привлекување на професионалци кои се добро обучени, кои се флексибилни при извршување на работните задачи. Потребни се кандидати кои добро би се приспособувале и адаптирале во неигурно, турбулентна и променлива средина. Планирањето, доколку во основа го има за цел осигурување и достапност до онолкув број луѓе компетентни во конкретна област, правење на квантитативна анализа, се нарекува „тврдо,, планирање. Ако се планираат карактеристиките на идните вработени, нивните потребни вредности и ставови, нивната мотивираност, станува збор за „меко,, планирање. Значи, потребно е почитување на правилата, стандардите и организациските процедури, тоа менаџерскиот тим го обезбедува со процесот на набљудување во процесот на извршување на работните задачи и постигатион учинок од страна на

вработените. Анализите на квалитет понатаму се база за правење на идни планови во работната организација.

За планот да биде корисен и практички прифатен, потребна е ефективна работна структура на работниот кадар. Менаџерскиот тим треба да поседува способности да врши реална процена на идниот потребен кадар, согледувајќи ги промените што би настанале со вработување на конкретни индивидуи, дали има кај нив желаба за идни обуки и професионален развој, дали тие идни вработени би очекувале нивно унапредување, флексибилно работно време, и дали е потребен квантитативен прилив на идни кадри. Менаџментот, исто така оценува на кој начин ќе можат да се потполнуваат испразнетите работни позиции. Има неколку начини за тоа, преку работни трансвери, со вработување на определено време, преку флексибилни работни позиции итн.

Начинот кој ќе има приоритет се бира преку соодветни, претходно добиени информации. Тие информации се однесуваат за:

- ✓ Луѓе со потребни квалификации за одреден временски период,
- ✓ Колку луѓе кои ги имаат тие потребни квалификации се на располагање?
- ✓ Различноста помеѓу потребата од работен кадар и актуелните вработени што се на располагање.

Сето ова е работа на менаџерскиот тим, посебно (доколку го има) менаџментот на човечки ресурси, во делот на регрутирање и пополнување на испразнетите работни места.

Табела 2. Диференцијација помеѓу менаџмент и менаџмент на човечки ресурси

Table 2. Differentiation between management and human resource management

<b>Активност на МЧР</b>	<b>Менаџери</b>	<b>Менаџери на човечки ресурси</b>
<b>Регрутирање</b>	и Му помага на секторот	Во писмена форма

<b>селекција</b>	на МЧР во правење на врши опис на раб. опис на работа во место на предлог на својата организација менаџерот
	Одредува карактеристики за работа кои би секористеле за тестови на селекција
	Врши интервју и избор на кандидати
	Има активна улога во регрутирање на кандидати за слободни работни места
	Укажува на типот на луѓето потребен за иднина
	Обавува иницијални интервјуа и добрите кандидати ги упатува кај надлежниот раководител

Може да се согледа фактот, дека планирањето како процес е насочено кон примање на нови и заминување на стари работни кадри од организацијата. Ова се предвидува и во развојниот план на организацијата.

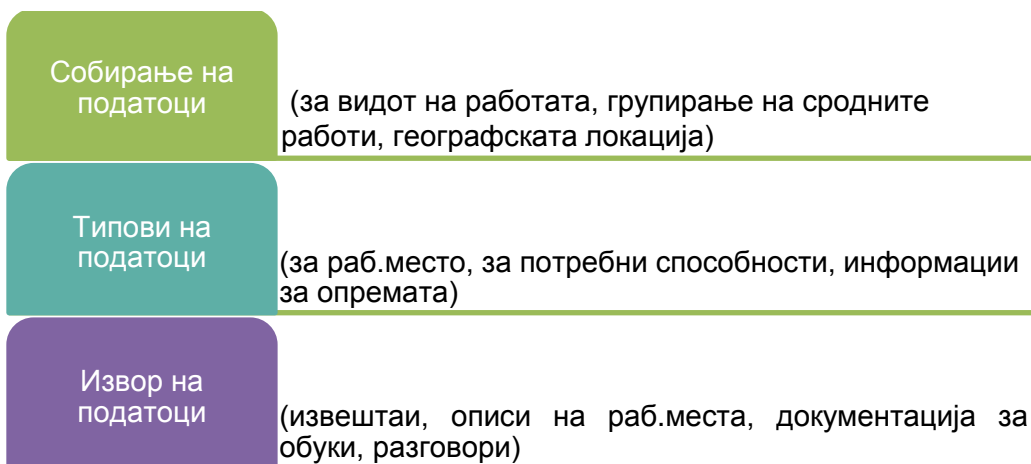
Се анализираат личните досиеја на вработените од кои се добиваат соодветни информации, потоа се анализира структурата на работните позиции, поточно како се распределени задачите на одредени вработени; во кои функции се групирани (на пр. во департмени), дали ресорите се формирани околу истиот вид на функции, околу група луѓе со еднакви интереси или со компетентно образование.

Преку континуирано истражување, предвидување преку добро формулиран план, преку намалување на можниот отпор од страна на другите вработени, се создава организациска култура на планирање.

## 4.2 Спецификација на работните позиции

Преку анализирање на работниот процес се согледува фактот дека тоа е микс од одреден збир поврзани задачи кои се извршуваат од едно лице за да се исполни одредена цел, тоа е процес на собирање и евалуација на сите потребни и веродостојни информации кои се поврзани со работниот процес, со неговата содржина, со природата на работата и со знаењата и вештините за нејзиното извршување, како и потребните способности, знаења и вештини кои треба да ги поседуваат идните вработени кадри за успешно извршување на одредена работа. Значи, потребна е одредена компетентност, флексибилност и развој во организациското однесување - knowledge workers.

Корисноста од анализата на работниот процес, од спецификацијата на работните места, е видлива низ процес на регрутирање и селекција, преку социјализација, наградување, проценка на перформансите на вработените и тренинзи. Всушност, спецификацијата подразбира ситуација во која е позната какви кандидати со какви особини се потребни за одредени работни позиции. Тој процес започнува преку:



Слика 6. Спецификација на работни позиции

## Figure 6. Job positioning

Во процесот на анализа на работа е вклучено и ова, што подразбира: потребно знаење, вештини, способности и лични карактеристики, потребни квалификации, претходно искуство, старост, податоци за здравствената состојба и специфичност за условите за работа.

Основен резултат на процесот на анализа на работите е пишан документ.

Опис на работа во кој има неколку групи на информации:

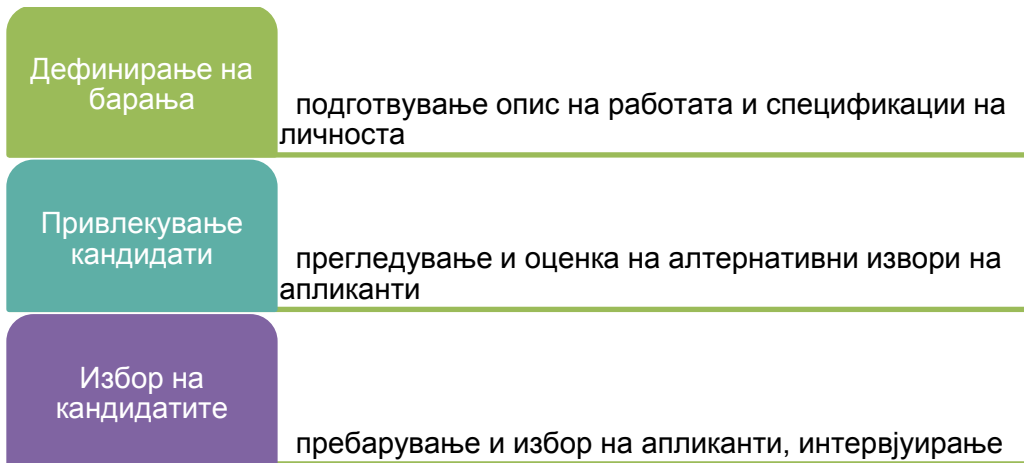
- ✓ Информации за работата;
- ✓ Кратка содржина на работата;
- ✓ Одговорности и задолженија;
- ✓ Авторитет;
- ✓ Стандардни остварувања и перформанси;
- ✓ Работни услови.

Затоа, анализата на работата е база на системот за менаџирањето со човечки ресурси на една организација, таа ги нагласува излезните резултати кои треба да бидат произведени со работата, а не само влезните резултати. Всушност, таа го нагласува она за кое вработениот е задолжен да го направи, а во исто време на менаџерите им нуди корисен ресурс за управување индивидуално со учинокот на вработените.

### **4.3 Проценка и регрутирање на идни вработени, интегрирани во развојот на организацијата**

Регрутирањето е процес кој обезбедува поголем број на кандидати од оној што треба да се ангажира со цел менаџерите да ги изберат оние што најдобро одговараат на потребите на организацијата. Целта е да се обезбедат неколку квалификувани и компетентни кандидати за секоја отворена позиција, така што ќе се создаде можност да се избира. Кандидатите кои се во потесен избор мора да ги исполнуваат сите потребни услови (во однос на образованието, работното искуство, специјалните

квалификации, итн.). Класификацијата треба да има податоци врз основа на кои се утврдува бројот и професионалниот профил на вработените што ќе бидат вработени.



Слика 7. Фази во процесот на регрутирање

Figure 7. Stages in the recruitment process

Понатаму, селектирањето на кандидатите претставува билатерален процес меѓу организација и кандидатите. Идеално, тоа би била заедничка одлука (билатерални односи), но во пракса тоа не е така затоа што има поголема понуда од побарувачката за работна сила.

Но, ако има потреба од високо специјализирани луѓе, тогаш ситуацијата е поинаква бидејќи ги има помалку отколку што е потребно и повеќе организации обично се заинтересирани за нив, па затоа им се нудат посебни поволности. Процесот на избор не е ист во сите организации.

Табела 3. Процес на селекција

Table 3. Selection process

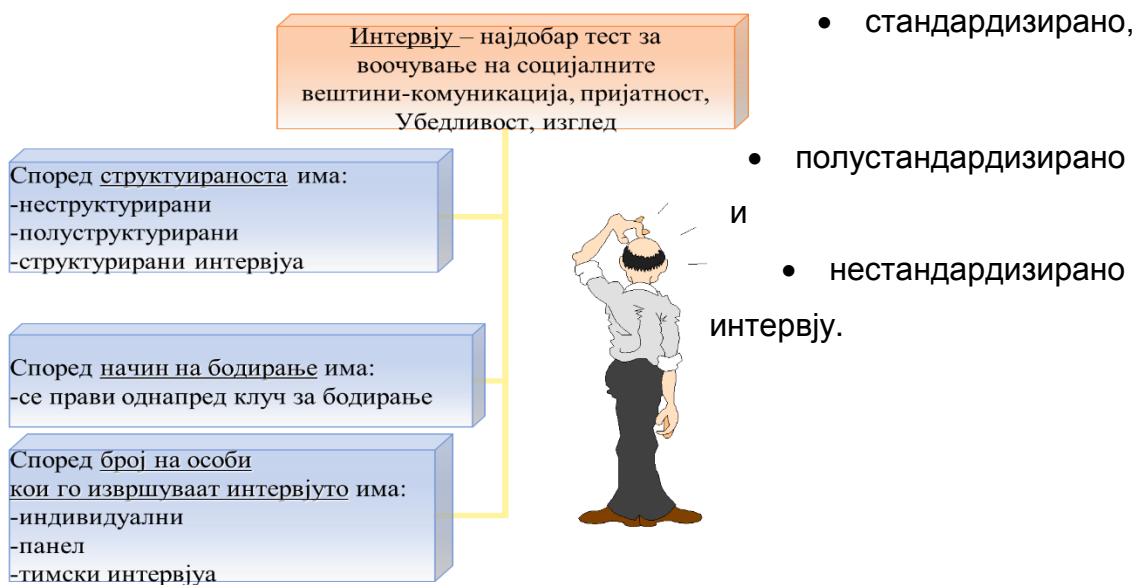
Фази во процесот на селекција		
Процедура	Цел	Активности и трендови
<b>1. Пополнување на образец за работа</b>	Обезбедува информации за местото што го сака кандидатот и деталите потребни за спроведување на интервјуто.	<b>Се бараат податоци кои укажуваат на тоа дека работата ќе биде успешно извршена</b>
<b>2. Прво детално (прелиминарно) Интервју</b>	Дава брза проценка на соодветноста на кандидатот за работа	<b>Се поставуваат прашања во врска со искуството и очекуваната плата, подготвеноста за преквалификација итн.</b>
<b>3. Тестови</b>	Се мерат знаењето и способноста на кандидатот за учење на работното место	<b>може да вклучува софтвер за компјутерски тестови, анализа на ракопис, здравствена и физичка состојба</b>
<b>4. Увид во минатата работа</b>	Се проверува вистинитоста на биографијата на кандидатот или податоците внесени во формуларот за апликација	<b>Се повикува претходниот претпоставен (со одобрение на кандидатот) и податоците наведени во пријавата се потврдуваат</b>
<b>5. Аналитички (изборно) интервју</b>	Личноста на кандидатот	<b>ја одредува и оценува менаџерот на кого кандидатот ќе му даде извештај</b>
<b>6. Физички преглед</b>	Се утврдува способноста на кандидатот за ефикасна работа, другите работници се заштитени од болест, се утврдува здравствената состојба на кандидатот, организацијата е заштитена од неосновани побарувања за надомест	<b>Често тоа го врши лекар кој работи во компанијата</b>



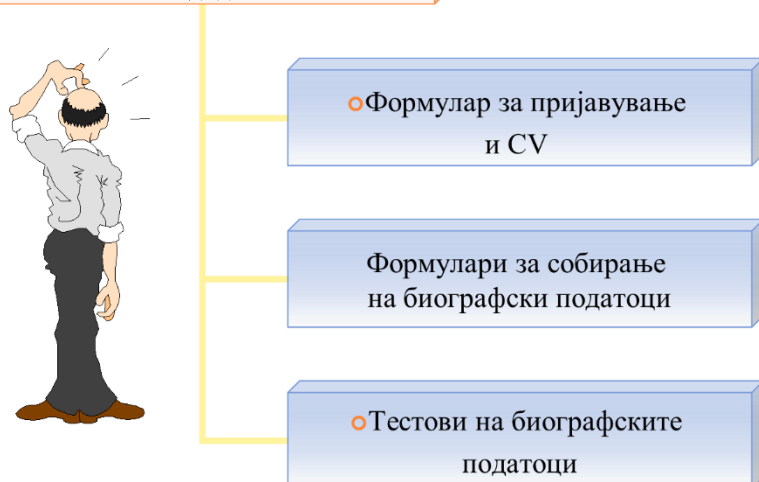
	на штета заради загрозено здравје на работниците	
<b>7. Понуда за работа</b>	<b>Пополнување работно место или позиција</b>	<b>Се нуди плата и доколку е потребно, пакет бенефиции</b>

### 4.3.1 Процес на избор преку интервју

Изборот за идни кандидати, многу често се прави со користење на методот интервју. Преку овој метод се добиваат вербални и невербални информации, се води разговор, отворен и искрен. Во зависност од содржината на планот за водење на интервјето, има:



### I. Инструменти за собирање на биографски податоци за кандидатите



Слика 8. Видови на интервју

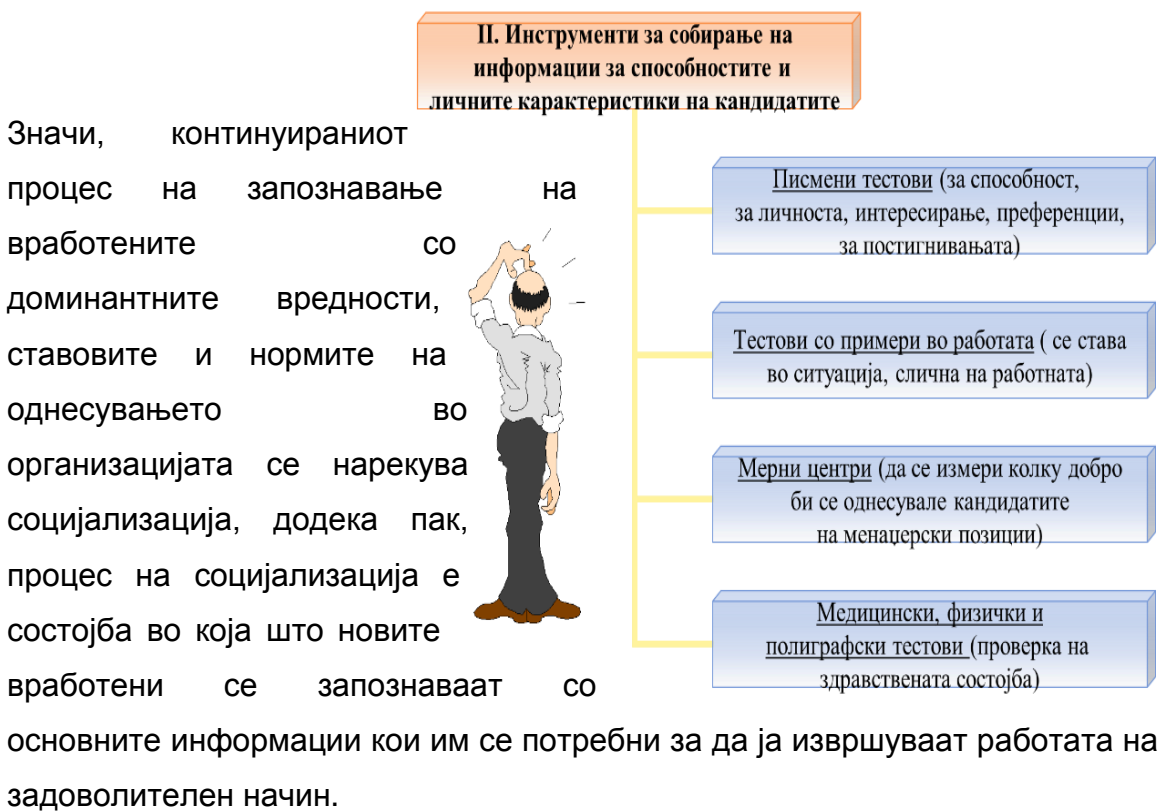
Figure 8. Types of interview

Слика 9. Инструменти за собирање на биографски податоци

Figure 9. Instruments for collecting biographical data

Слика 10. Инструменти за собирање на информации за способностите и личните карактеристики на кандидатите

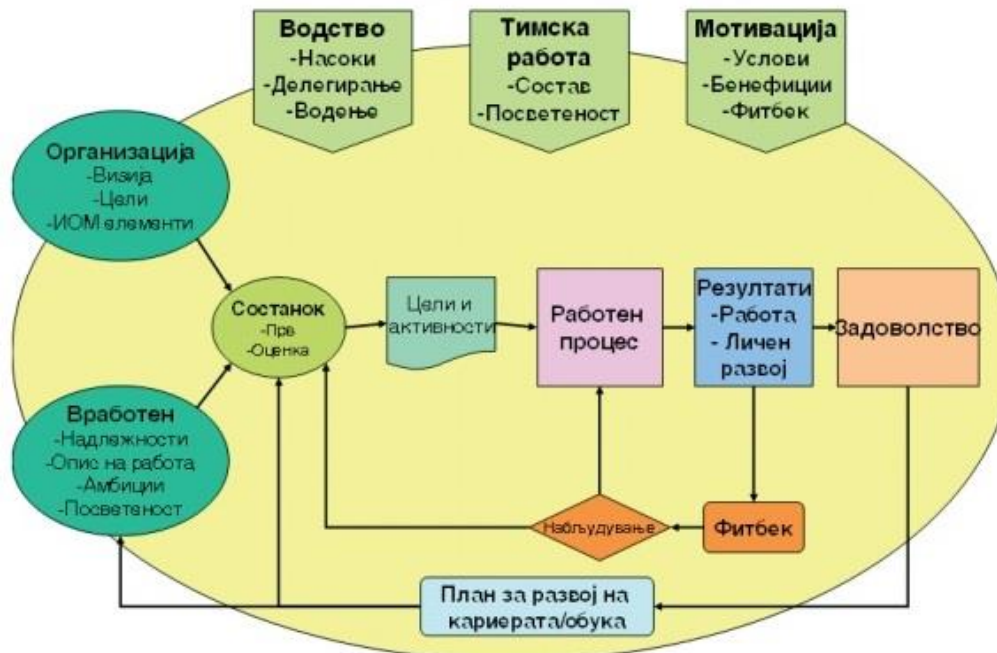
Figure 10. Instruments for collecting information about the abilities and personal characteristics of the candidates



#### 4.4 Социјализација, воведување и поттикнување кон посветеност во работниот процес

Во работниот процес вработениот влегува со активностите и целите коишто треба да бидат реализирани во одреден временски период. Се согледуваат резултатите кои ги постигнал вработениот, неговото задоволство од работата и личниот развој кој го има постигнато.

Освен повратниот резултат кој вработениот ќе го добие во текот на состанокот за оценка на неговите работни достигнувања, добро е вработениот да биде набљудуван и да добива повратен резултат и во текот на работниот процес.



Слика 11. Модел на функционирање на Менаџментот со човечки ресурси  
 Figure 11. Model of functioning of Human Resource Management

Воведувањето е процес на топол прием на вработениот кога тој првпат доаѓа во организацијата. Тоа има неколку карактеристики:

- пријатно надминување на почетоците во кои се веројатно непознато и невообичаено за нововработениот,
- постигнување ефективни резултати од нововработениот во што е можно пократок временски период.

Воведувањето е значајно заради:

- а) Намалување на трошоците и непријатностите заради прерано напуштање на организацијата;
- б) Поттикнување/зголемување на посветеноста;
- в) Разјаснување на психолошкиот договор;
- г) Забрзувачки прогрес нагоре по кривата на учење;
- д) Социјализација.

Социјалните аспекти на работата, поточно меѓусебните односи со колегите се важни за луѓето. Квалитетот на социјализацијата во организацијата е карактеристика на организацијата, на која нововработените треба да и обрнат внимание уште во фазата на воведување.

## **Глава 5. Методологија на емпириско истражување**

- 5.1 Оправданост на емпириското истражувањето
- 5.2 Предмет и цел на емпириското истражување
- 5.3 Хипотетичка рамка на емпириското истражување
- 5.4 Користени методи при емпириското истражување

## 5.5 Обработка и анализа на добиените податоци

### 5.6 Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање по истите

## 5.1 Оправданост на емпириското истражување

Научната оправданост на емпириското истражување се огледува во потребата од следење на мотивацијата за работење низ процесот на менаџирање во нашите претпријатија. Потребата од мониторирање на оваа проблематика е неопходна особено во време на промени и екстремно брз развој на менаџментот, како неопходна алатка за развој во современиот свет.

## 5.2 Предмет и цел на емпириското истражување

Научната цел на емпириското истражување е да се согледаат карактеристиките на мотивацијата на вработените во претпријатијата и нејзиното влијание врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот кај нас.

Предметот на истражувањето е фокусиран на мотивацијата за работење на вработените низ процесот на менаџирање во нашите претпријатија.

Мотивацијата на вработените во претпријатијата опфаќа аспекти кои се однесуваат на карактеристиките од типот на тоа дали работните задачи претставуваат предизвик за вработените, дали ги задоволуваат нивните потреби и интереси, дали побудуваат желба за самодоказување. Исто така се опфатени сегменти на извршување на задачите на работењето со посветеност и лојалност. Дали за нивно извршување се вложува позитивна енергија со јасно поставени цели за завршување на работните задачи. Се опфатени мотиватори од типот на платата за извршување на работните

задачи, добрата работна атмосфера и наградувањето од типот(финансиски средства, јавна пофалба, слободни денови, обука...).

Во делот на компонентите на оперативното ниво на менаџирање се опфатени сегменти кои се однесуваат на доволно специфични и јасни работни задачи, поседување на стручна компетентност за извршување на работните задачи. Потоа соодветствувањето на работни задачи со полот на вработените, нивната возраст, работното искуство. Понатаму се анализираат аспекти кои се однесуваат на тоа дали вработените имаат доволно време за адаптација на работните задачи низ набљудување (менторска фаза) во која се комуницира со претпоставениот, информира и добива повратни информации за работните задачи, потоа дали имаат доволно време за обучување потребно за успешно работење од страна на претпоставениот и дел од колегите. Исто така се опфатени аспекти на тоа дали постои објективно проценување како вид на корективна контрола и транспарентност на награди и на плати.

Преку добиените индикатори од истражувањето ќе се добијат одговори на прашања кои се однесуваат на:

1. Кои се есенцијалните карактеристики на мотивацијата на вработените во претпријатијата и на кое ниво се застапени?
2. Кои се суштински карактеристики на менаџирањето на вработените и нивното ниво?
3. Какво е влијанието на мотивацијата врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот?

По средувањето и интерпретацијата на податоците од нашите претпријатија ќе бидат наведени и современи тенденции од оваа област во светски рамки.

### **5.3 Хипотетска рамка – хипотези**

*Општа хипотеза:* Мотивацијата на вработените во претпријатијата влијае во голема мера врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот.

## Посебни хипотези

1. Постои високо ниво на мотивацијата на вработените во претпријатијата изразена низ предизвик, ги задоволуваат вашите потреби и интереси, самодокажување и посветеност во извршување на работните задачи.
2. Присутно е солидно ниво на менаџирањето на вработените во претпријатијата изразено низ доволно адаптација, обучување, објективна процена и транспарентност на награди и плати.
3. Постои високо ниво на влијание на мотивацијата врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот?

## Поединечни хипотези

- 1.1 Присутно е влијание на предизвикот за извршување на работните задачи и времето за адаптација на работните задачи;
- 1.2 Постои влијание на потребите и интересите на вработените за работните задачи и времето за обука за успешно извршување на работните задачи;
- 1.3 Присутно е влијание на желбата за самодокажување и објективното проценување на работењето;
- 1.4 Постои влијание на посветеноста за извршување на работните задачи и транспарентноста на награди и плати за работењето.

Како независни варијабли кои се поставени во проблемот на истражување се:

- предизвикот за извршување на работните задачи;

- потребите и интересите на вработените за работните задачи;
- желбата за самодокажување;
- посветеноста за извршување на работните задачи.

Како вид на зависни варијабли поставени во истражувањето се:

- времето за адаптација на работните задачи;
- обука за успешно извршување на работните задачи;
- објективното проценување на работењето;
- транспарентноста на награди и плати за работењето.

#### **5.4 Користени методи при емпириското истражување**

Од фазата на планирање на истражувањето се определи дескриптивниот метод на истражување. Преку дескрипција ќе се направи согледување на мотивацијата на вработените преку нејзините варијабли, оперативното ниво на менаџирање преку неговите варијабли, а потоа ќе се утврди влијанието на мотивацијата на вработените во претпријатијата врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот кај нас.

Во фазата на обработка на податоците се применуваат *општите научно истражувачки методи*:

1. *Метод на дескрипција* - како пат или начин за опис на проблемот на истражување изразен низ неговите варијабли на мотивација на вработените и оперативното ниво на менаџментот;

2. *Метод на индуктивно дедуктивно заклучување* – индукцијата како метод на анализа на поединечни факти преку кои се доаѓа до општи заклучоци и методот на дедукција како пат преку кој од општо знаења се доаѓа до поединечни низ постапките на анализа, синтеза, апстракција, генерализација и специјализација.



3. *Статистички метод* – статистичкиот метод преку методот на примерок како единство на методолошки постапки и техники кои обезбедуваат од некоја популација правилно да се избере репрезентативен примерок и да се заклучува на основа на него за целината;

*Посебни научни методи се:*

Добиените податоци и резултати од емпириското истражување ќе бидат прикажани во табели и графикони и соодветни параметри. За влијанието на мотивацијата врз оперативното ниво на менаџирање ќе биде пресметана вредност на хи квадрат тест.

Како соодветни техники на методот и проблемот на истражување се определи техниката на анкетирање со два инструменти, од кои едниот е општ прашаник, а другиот е анкетен лист адаптиран согласно проблемот на истражување.

Популација на истражување се сите вработени лица во мали и средни препријатија во државата, а примерокот е од типот на примерок со рандомизација, односно едноставен случаен примерок.

Единиците на анализа од едноставниот случаен примерок броеја 120 испитаници на територија на државата. При спроведување на анкетирањето кое се спроведе со доставување на анкетни листови беа запазени сите битни правила на етиката за научни истражувања.

## 5.5 Обработка и анализа на добиените податоци

### Frequencies

Sta

tics

		ПОЛ НА ВРАБОТЕНИ																													
		ВОЗРАСТ НА ВРАБОТЕНИ																													
		РАБОТНО ИСКУСТВО НА ВРАБОТЕНИ																													
		ОБРАЗОВАНИЕ НА ВРАБОТЕНИ																													
		работните задачи ми се предизвик																													
		работните задачи ги задоволуваат моите потреби и интереси																													
		работните задачи побудуваат желба за самодокажување																													
		работните задачи ги извршувам со посветеност																													
		појален сум на работните задачи																													
		вложувам позитивна енергија за извршување на работните задачи																													
		поставувам цел за завршување на работните задачи																													
		поттик за работење ми е платата																													
		поттик за работење ми е добрата работна атмосфера																													
		најмногу ме поттикнува за извршување на работните задачи																													
		РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ СЕ ЈАСНИ И СПЕЦИФИЧНИ																													
		ПОСЕДУВАМ СТРУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЗАВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ																													
		РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ МИ СООДВЕТСТВУВААТ НА ПОЛОТ																													
		РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ МИ СООДВЕТСТВУВААТ НА ВОЗРАСТА																													
		РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ МИ СООДВЕТСТВУВААТ НА РАБОТНОТО ИСКУСТВО																													
		ПОСТОЕШЕ ВРЕМЕ ЗА АДАПТАЦИЈА НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ																													
		ПОСТОЕШЕ ВРЕМЕ ЗА ОБУКА ЗА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ																													
		ПОСТОИ ОБЈЕКТИВНО ПРОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО																													
		ПОСТОИ ТРАНСПАРЕНТНОСТ НА ПЛАТИ И НАГРАДИ																													
N	Valid	12	122	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Mean	1,5	44,	1,7	2,7	2,0	2,1	2,2	1,9	3,2	1,4	1,9	2,0	2,1	2,2	2,1	2,0	2,0	2,1	2,2	2,0	2,0	2,2	2,0	2,0	2,0	3,3	2,0	2,0	3,3	
		90	778	45	95	90	39	54	91	78	34	83	00	2,1	54	47	82	06	86	82	3,2	37	7	24	68	0	0	0	0	0	0
		2	7	9	1	2	3	1	8	7	4	6	0	311	1	5	0	6	9	0	951	7	6	9	0	0	0	0	0	0	0
	Median	2,0	44,	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	1,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	4,0	
		00	000	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	2,0	00	00	00	00	00	00	4,0	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
	Mode	2,0	40,	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	1,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	4,0	
		0	00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Std.	,49	5,7	,75	,80	,54	,64	,91	,68	,90	,54	,57	,84	1,1	,96	,88	,61	,49	,59	,75	1,1	,65	,95	,77							
	Deviation	38	732	58	22	55	68	41	63	23	52	47	30	055	69	76	10	47	58	61	110	62	74	35							
	Varianc	,24	33,	,57	,64	,29	,41	,83	,47	,81	,29	,33	,71	1,2	,93	,78	,37	,24	,35	,57	1,2	,43	,91	,59							
e		4	331	1	4	8	8	6	1	4	7	0	1	22	5	8	3	5	5	2	35	1	7	8							

Minimum	1,0	39,00	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0
Maximum	2,0	62,00	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0

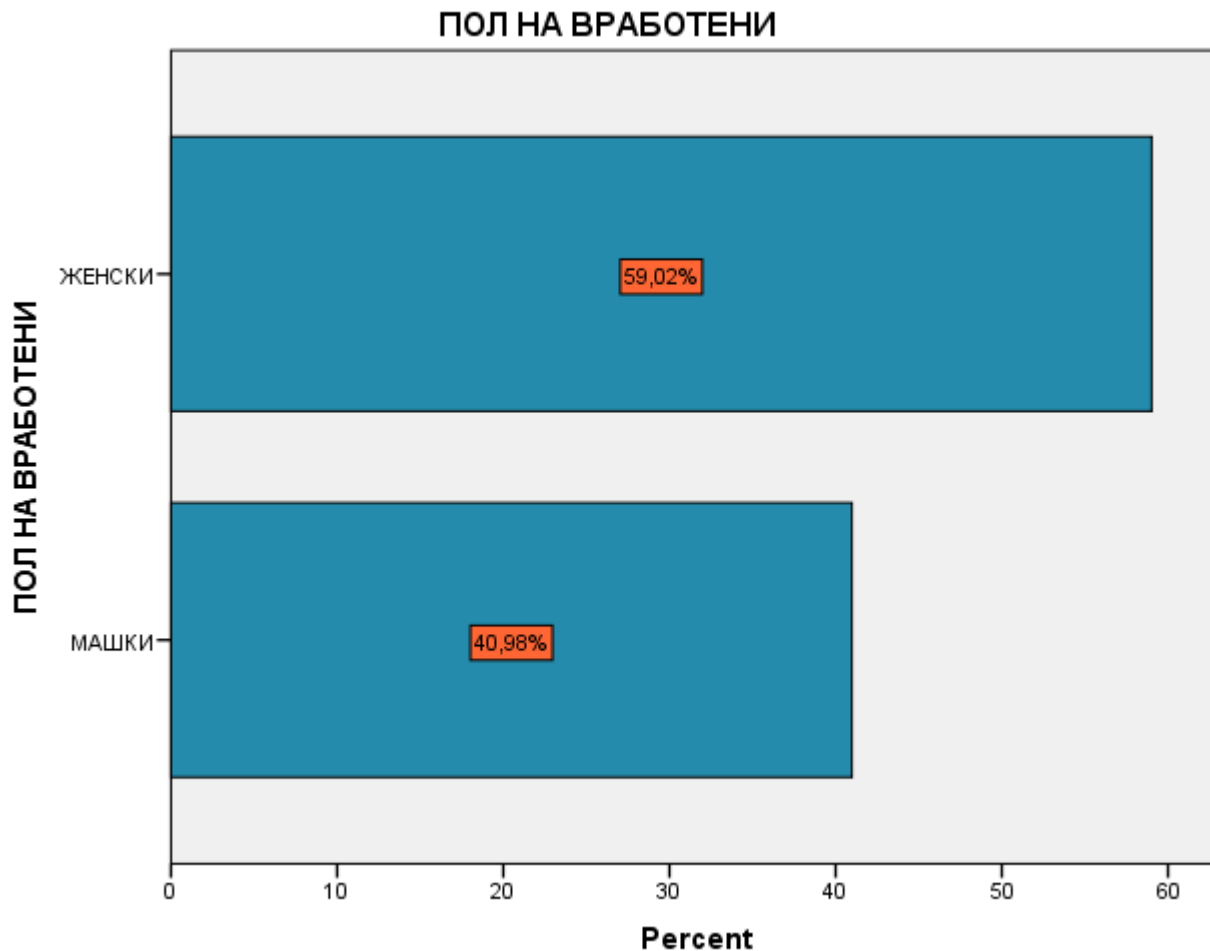
Табела 1. Дескриптивни статистички параметри

Frequency Table

ПОЛ НА ВРАБОТЕНИ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	МАШКИ	50	40,7	41,0	41,0
	ЖЕНСКИ	72	58,5	59,0	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 1. ПОЛ НА ВРАБОТЕНИ



Графикон 1. ПОЛ НА ВРАБОТЕНИ

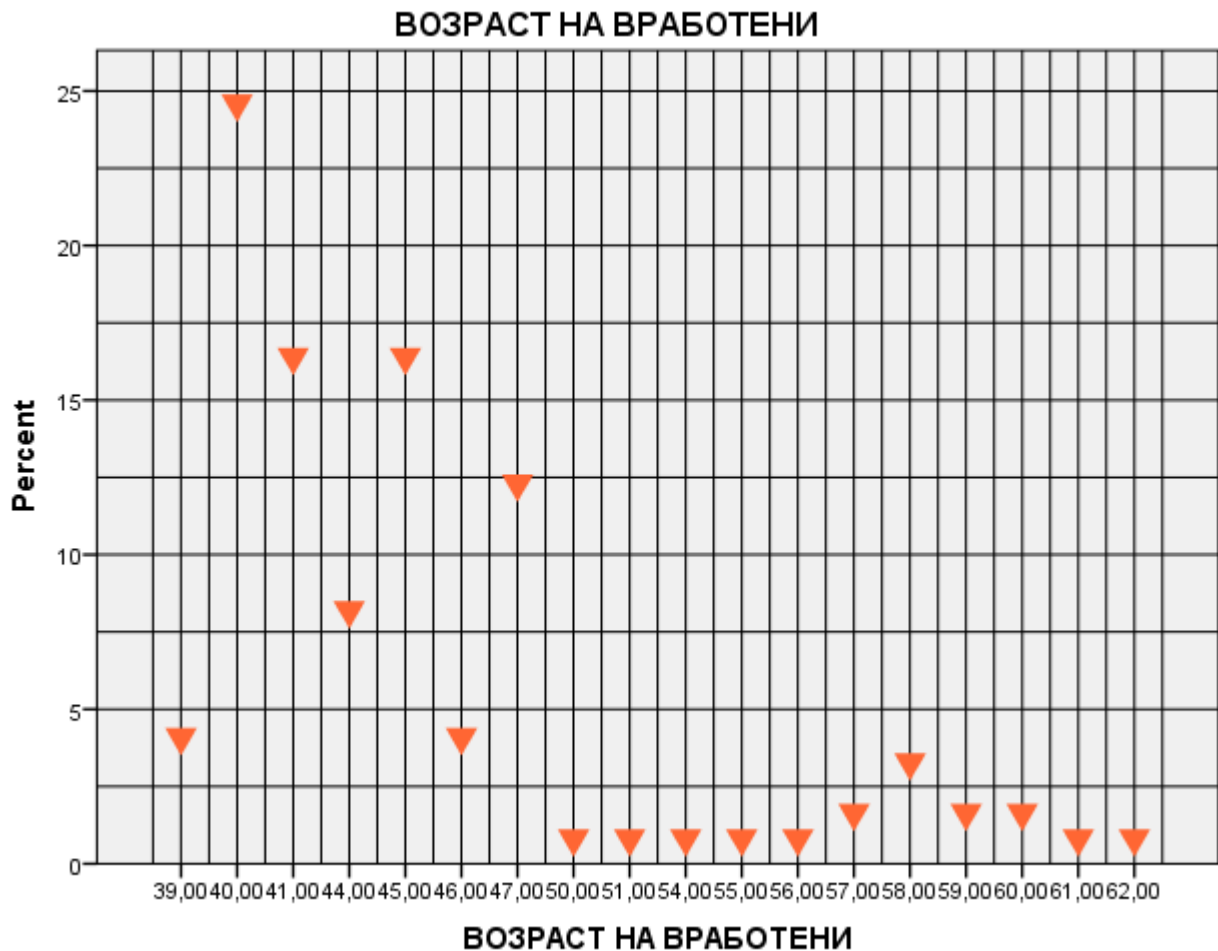
Горе прикажаните податоци кои го претставуваат полот на вработените во претпријатија во државата покажуваат дека 72 или 59,0% се жени, а 50 или 41,0% се мажи.

### ВОЗРАСТ НА ВРАБОТЕНИ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	39,00	5	4,1	4,1	4,1
	40,00	30	24,4	24,6	28,7

	41,00	20	16,3	16,4	45,1
	44,00	10	8,1	8,2	53,3
	45,00	20	16,3	16,4	69,7
	46,00	5	4,1	4,1	73,8
	47,00	15	12,2	12,3	86,1
	50,00	1	,8	,8	86,9
	51,00	1	,8	,8	87,7
	54,00	1	,8	,8	88,5
	55,00	1	,8	,8	89,3
	56,00	1	,8	,8	90,2
	57,00	2	1,6	1,6	91,8
	58,00	4	3,3	3,3	95,1
	59,00	2	1,6	1,6	96,7
	60,00	2	1,6	1,6	98,4
	61,00	1	,8	,8	99,2
	62,00	1	,8	,8	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 2. ВОЗРАСТ НА ВРАБОТЕНИ



Графикон 2. ВОЗРАСТ НА ВРАБОТЕНИ

Дадените податоци кои ја одразуваат возраста на испитаниците вработени во претпријатија во државата говорат дека возраста на испитаниците се движи од 39 до 62 години, при што најбројни се испитаници од 40 години со 24.6%.

**РАБОТНО ИСКУСТВО НА ВРАБОТЕНИ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ДО 5 ГОД	54	43,9	44,3	44,3
5-10 ГОД	45	36,6	36,9	81,1
НАД 10 ГОД	23	18,7	18,9	100,0

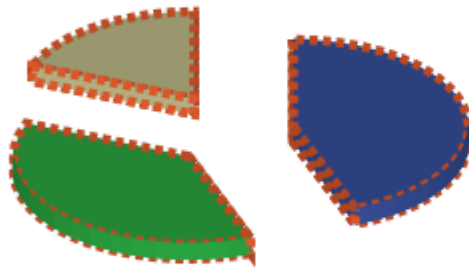
Total	122	99,2	100,0
Missing System	1	,8	
Total	123	100,0	

Табела 3. РАБОТНО ИСКУСТВО НА ВРАБОТЕНИ

**РАБОТНО ИСКУСТВО НА ВРАБОТЕНИ**

РАБОТНО ИСКУСТВО НА ВРАБОТЕНИ

- ДО 5 ГОД
- 5-10 ГОД
- НАД 10 ГОД



Графикон 3. РАБОТНО ИСКУСТВО НА ВРАБОТЕНИ

Во однос на работното искуство на вработените кај најголем дел испитаници е до 5 години со 44.3%.

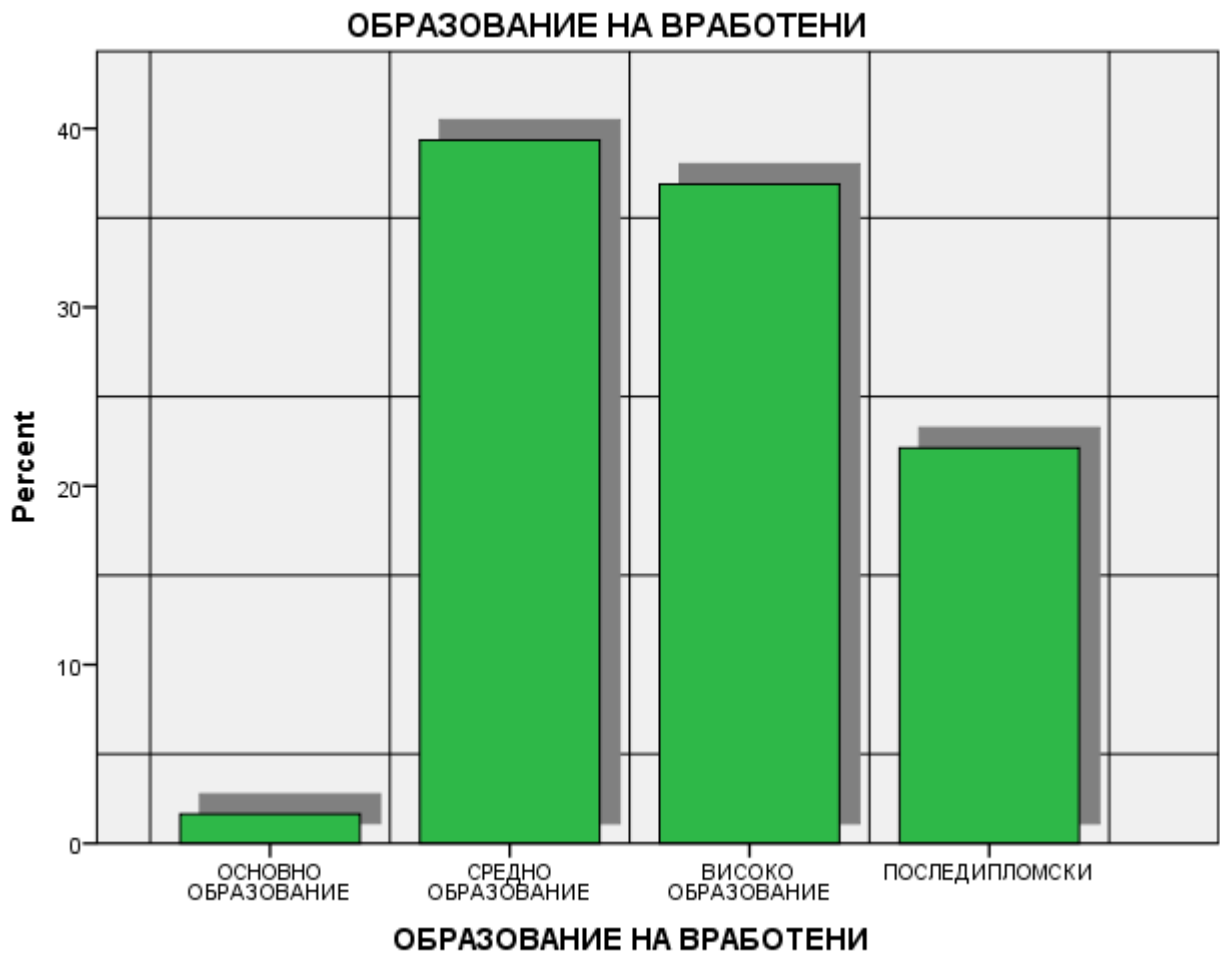
**ОБРАЗОВАНИЕ НА ВРАБОТЕНИ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------



Valid	ОСНОВНО ОБРАЗОВАНИЕ	2	1,6	1,6	1,6
	СРЕДНО ОБРАЗОВАНИЕ	48	39,0	39,3	41,0
	ВИСОКО ОБРАЗОВАНИЕ	45	36,6	36,9	77,9
	ПОСЛЕДИПЛОМСКИ	27	22,0	22,1	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 4. ОБРАЗОВАНИЕ НА ВРАБОТЕНИ



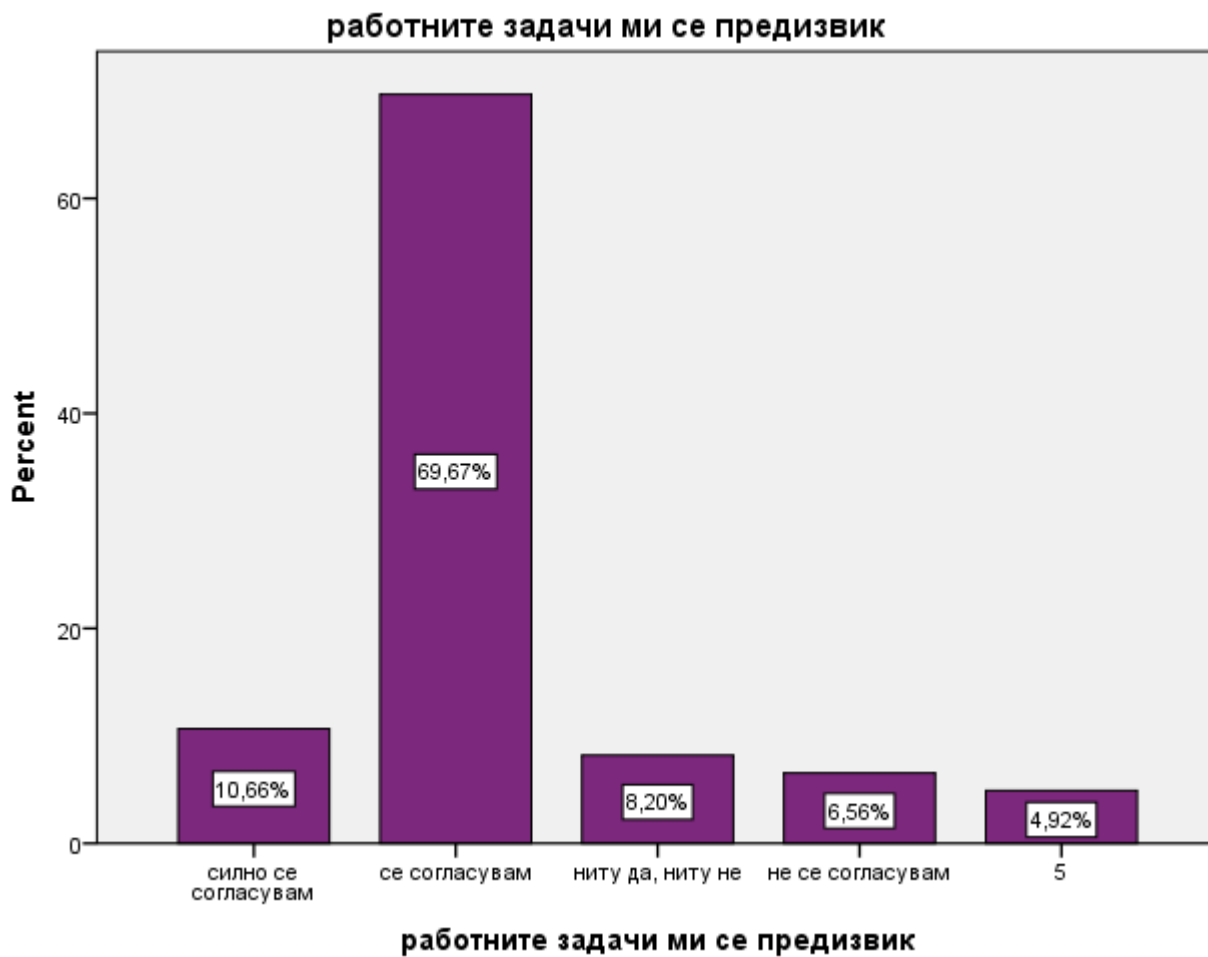
Графикон 4. ОБРАЗОВАНИЕ НА ВРАБОТЕНИ

Прикажаните податоци во врска со образованието на вработените говорат дека најголем дел се со средно образование 48 или 39.3%.

Работните задачи ми се предизвик

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	9	7,3	7,4	7,4
	се согласувам	97	78,9	79,5	86,9
	ниту да, ниту не	12	9,8	9,8	96,7
	не се согласувам	4	3,3	3,3	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 1. Работните задачи ми се предизвик



Графикон 1. Работните задачи ми се предизвик

Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот-работните задачи ми се предизвик , покажуваат дека најголем дел од испитаниците 97 или 79.5% се согласуваат.

Работните задачи ги задоволуваат моите потреби и интереси

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	11	8,9	9,0	9,0
	се согласувам	90	73,2	73,8	82,8
	ниту да, ниту не	14	11,4	11,5	94,3
	не се согласувам	7	5,7	5,7	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 2. работните задачи ги задоволуваат моите потреби и интереси



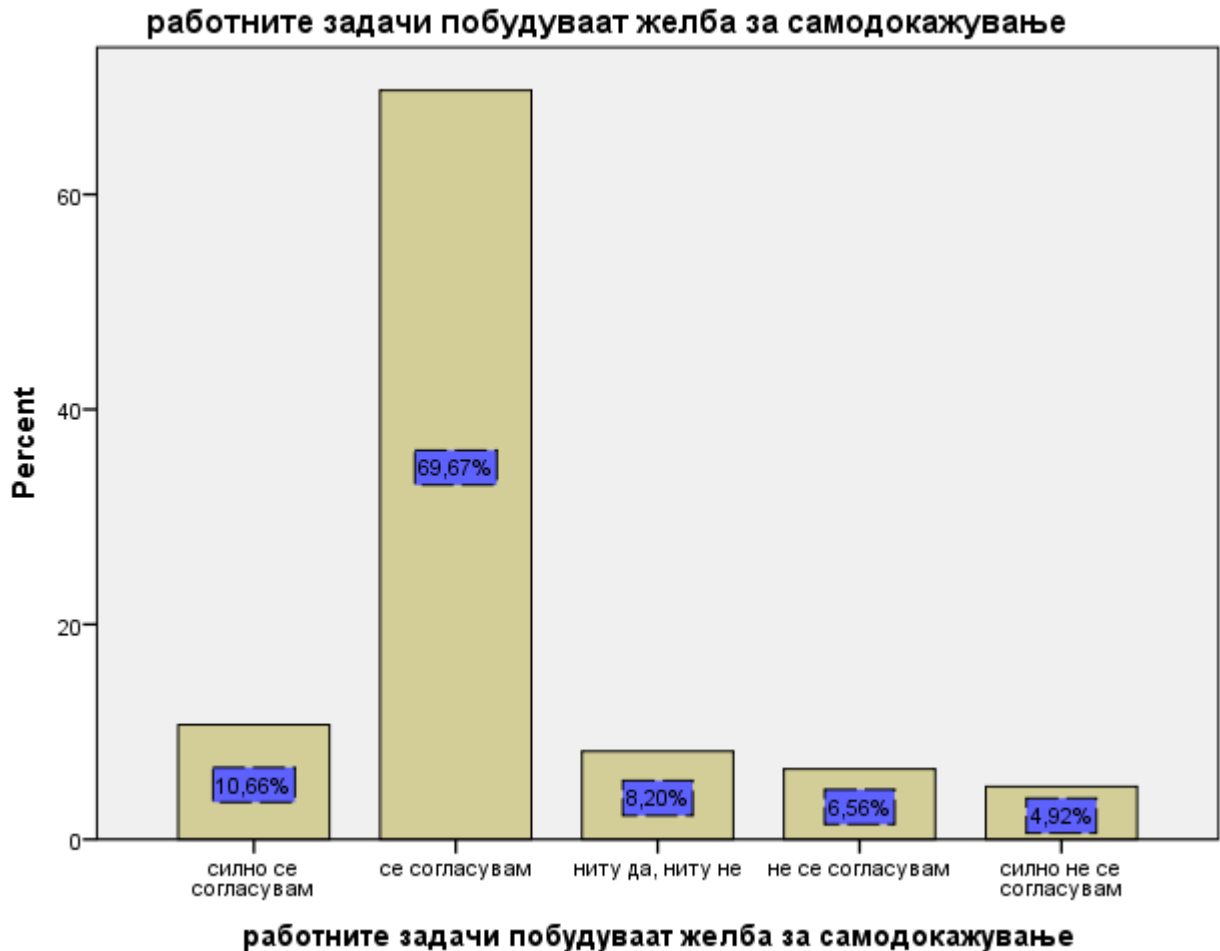
Графикон 2. Работните задачи ги задоволуваат моите потреби и интереси  
 Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот - работните задачи ги задоволуваат моите потреби и интереси , покажуваат дека најголем дел од испитаниците 90 или 73.8 % се согласуваат.

Работните задачи побудуваат желба за самодокажување

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	13	10,6	10,7	10,7
	се согласувам	85	69,1	69,7	80,3
	ниту да, ниту не	10	8,1	8,2	88,5

	не се согласувам	8	6,5	6,6	95,1
	силно не се согласувам	6	4,9	4,9	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 3. Работните задачи побудуваат желба за самодокажување



Графикон 3. Работните задачи побудуваат желба за самодокажување

Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот - работните задачи побудуваат желба за самодокажување, покажуваат дека најголем дел од испитаниците 85 или 69.7 % се согласуваат.

Работните задачи ги извршувам со посветеност

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	20	16,3	16,4	16,4
	се согласувам	91	74,0	74,6	91,0
	ниту да, ниту не	4	3,3	3,3	94,3
	не се согласувам	6	4,9	4,9	99,2
	силно не се согласувам	1	,8	,8	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 4. работните задачи ги извршувам со посветеност



Графикон 4. Работните задачи ги извршувам со посветеност

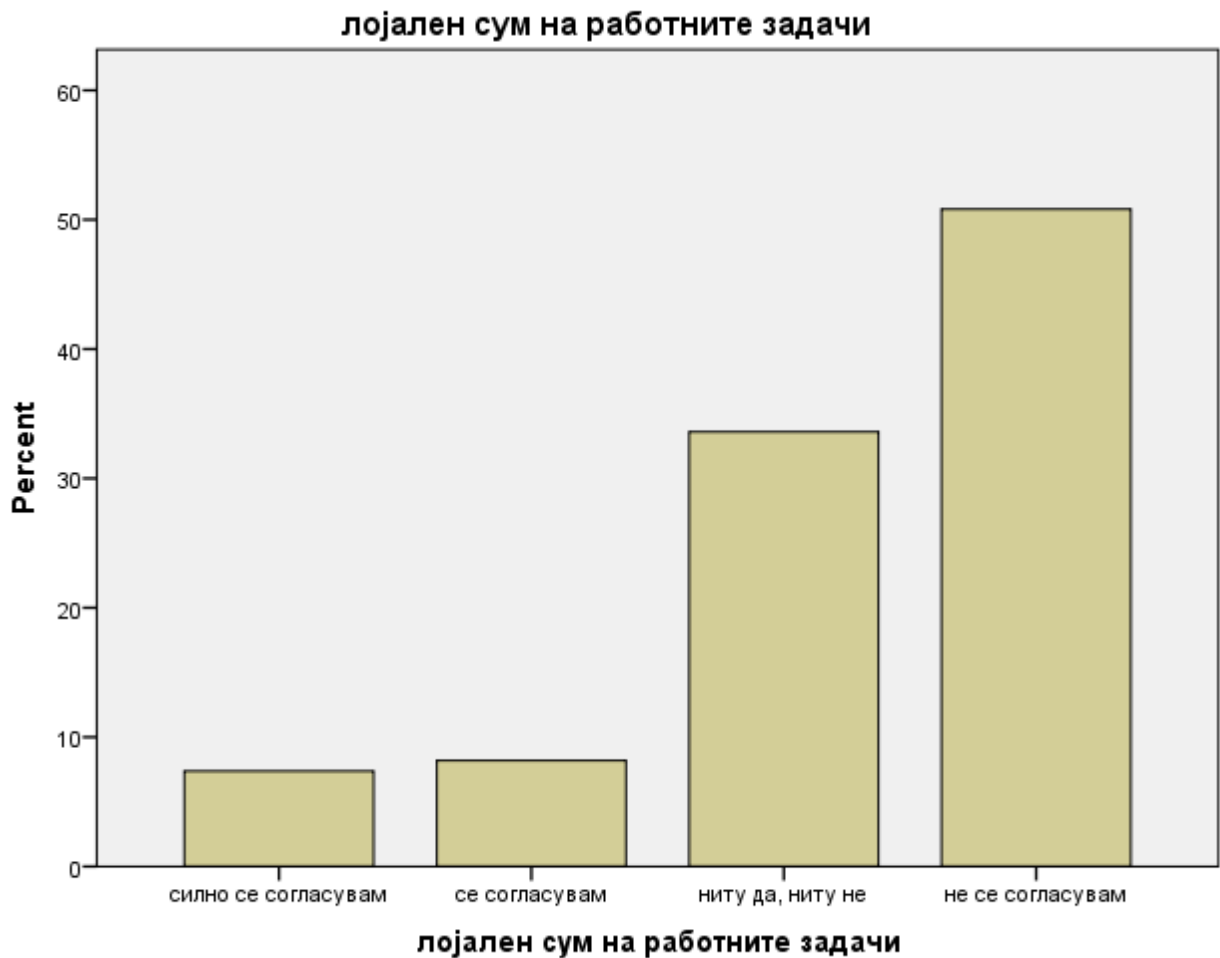
Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот - работните задачи ги извршувам со посветеност, покажуваат дека најголем дел од испитаниците 91 или 74.6 % се согласуваат.

Лојален сум на работните задачи

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    силно се согласувам	9	7,3	7,4	7,4
се согласувам	10	8,1	8,2	15,6

	ниту да, ниту не	41	33,3	33,6	49,2
	не се согласувам	62	50,4	50,8	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 5. лојален сум на работните задачи



Графикон 5. Лојален сум на работните задачи

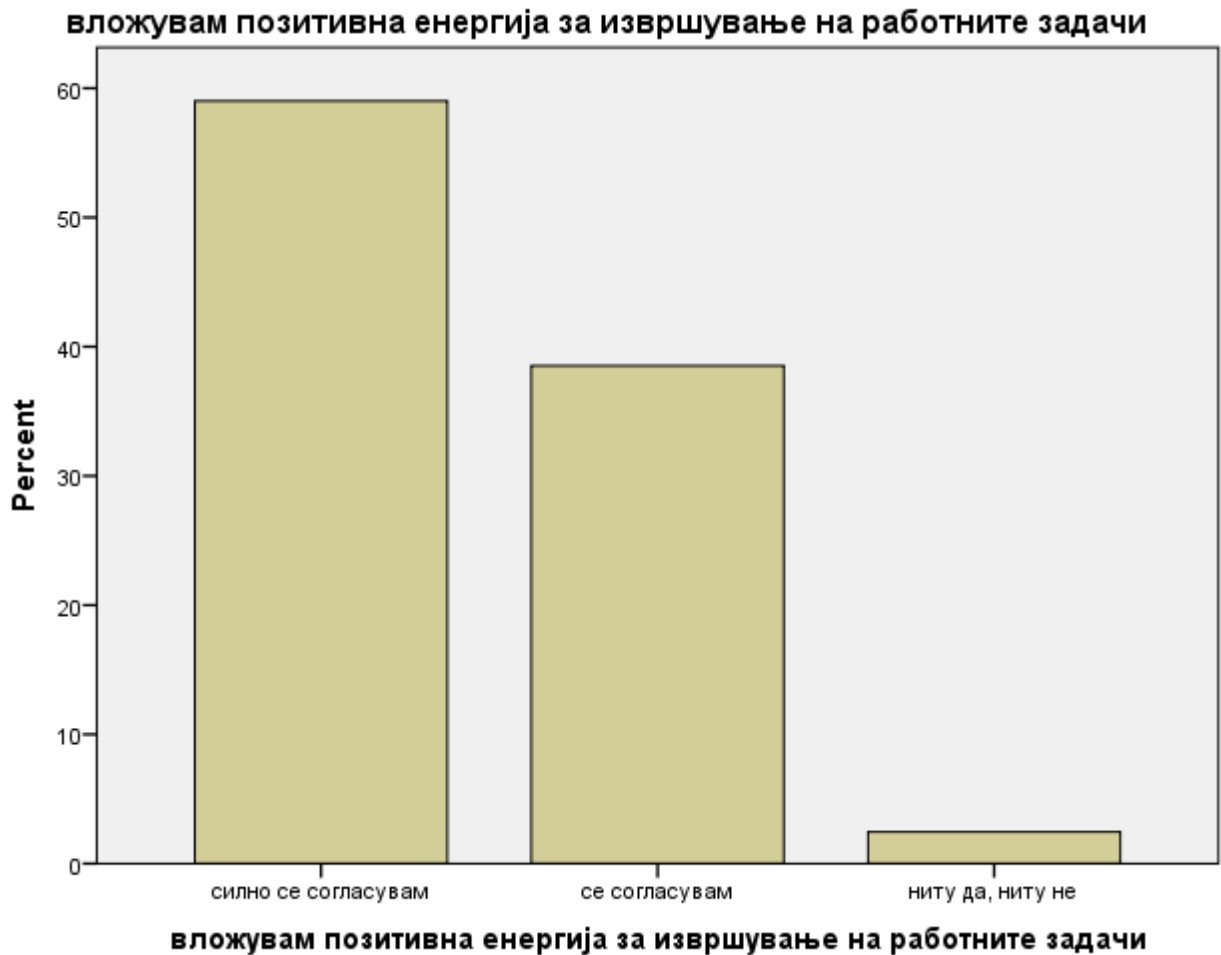
Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот - лојален сум на работните задачи, покажуваат дека најголем дел од испитаниците 62 или 50.8 % не се согласуваат.



Вложувам позитивна енергија за извршување на работните задачи

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	72	58,5	59,0	59,0
	се согласувам	47	38,2	38,5	97,5
	ниту да, ниту не	3	2,4	2,5	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 6. вложувам позитивна енергија за извршување на работните задачи



Графикон 6. Вложувам позитивна енергија за извршување на работните задачи

Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот - вложувам позитивна енергија за извршување на работните задачи, покажуваат дека најголем дел од испитаниците 72 или 59.0 % силно се согласуваат.

Поставувам цел за завршување на работните задачи

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	силно се согласувам	18	14,6	14,8	14,8
	се согласувам	91	74,0	74,6	89,3
	ниту да, ниту не	10	8,1	8,2	97,5
	не се согласувам	3	2,4	2,5	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 7. поставувам цел за завршување на работните задачи



Графикон 7. Поставувам цел за завршување на работните задачи

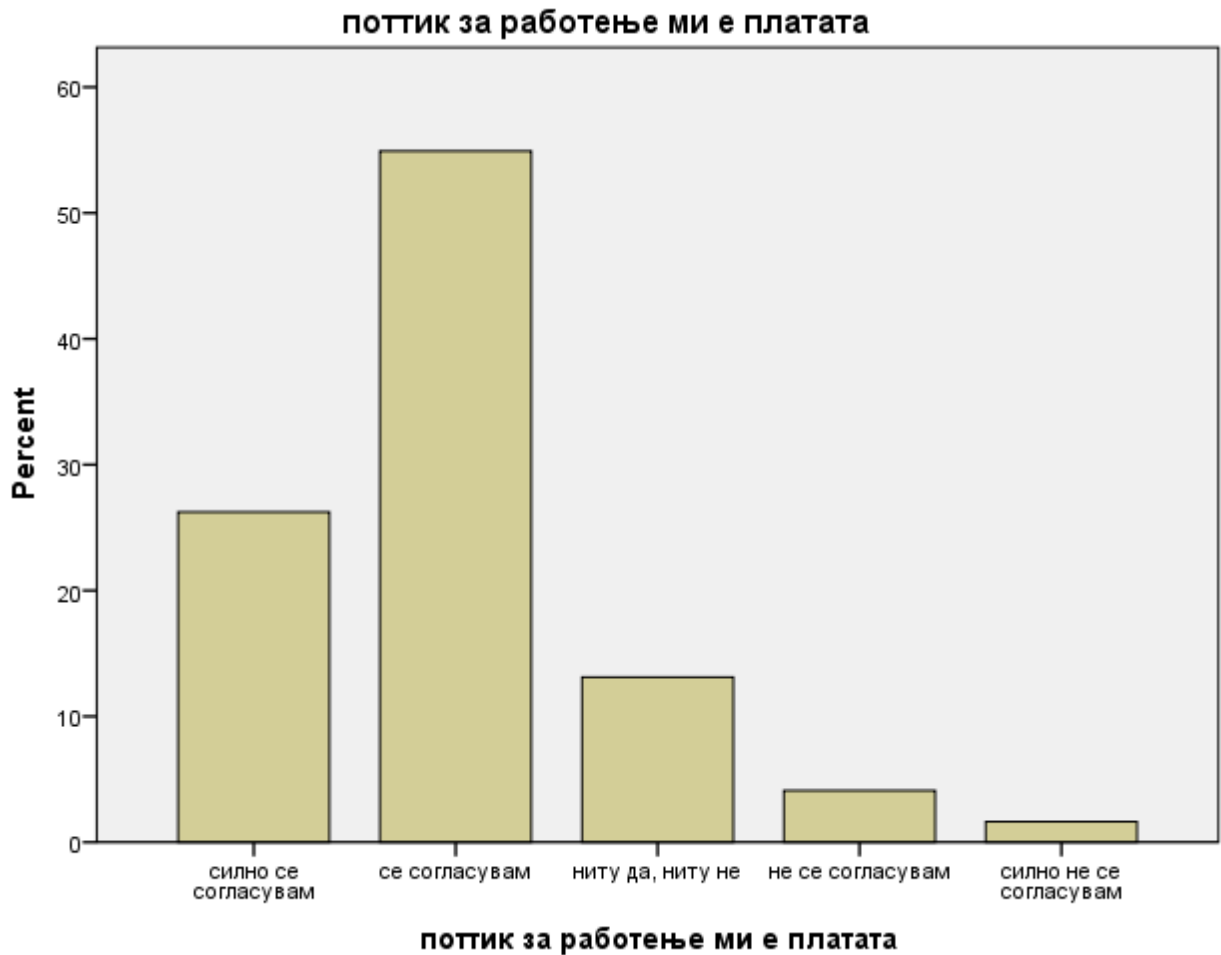
Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот -

поставувам цел за завршување на работните задачи, покажуваат дека најголем дел од испитаниците 91 или 74.6 % се согласуваат.

Поттик за работење ми е платата

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	32	26,0	26,2	26,2
	се согласувам	67	54,5	54,9	81,1
	ниту да, ниту не	16	13,0	13,1	94,3
	не се согласувам	5	4,1	4,1	98,4
	силно не се согласувам	2	1,6	1,6	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 8. Поттик за работење ми е платата



Графикон 8. Поттик за работење ми е платата

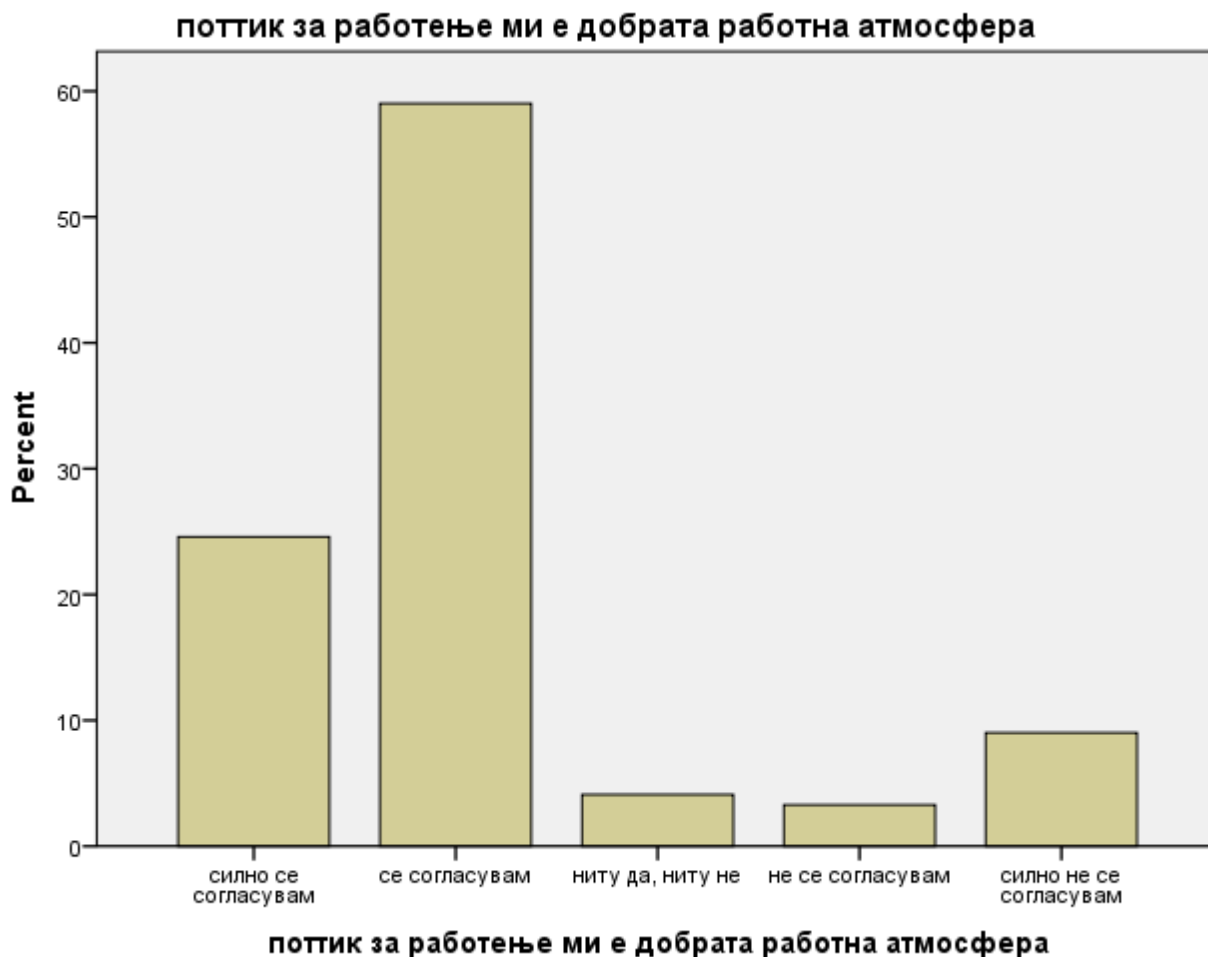
Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот - поттик за работење ми е платата, покажуваат дека најголем дел од испитаниците 67 или 54.9 % се согласуваат.

Поттик за работење ми е добрата работна атмосфера

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	30	24,4	24,6	24,6
	се согласувам	72	58,5	59,0	83,6

	ниту да, ниту не	5	4,1	4,1	87,7
	не се согласувам	4	3,3	3,3	91,0
	силно не се согласувам	11	8,9	9,0	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 9. поттик за работење ми е добрата работна атмосфера



Графикон 9. Поттик за работење ми е добрата работна атмосфера

Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот -

поттик за работење ми е добрата работна атмосфера, покажуваат дека најголем дел од испитаниците 72 или 59.0 % се согласуваат.

Најмногу ме поттикнува за извршување на работните задачи

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	дополнителни финансии	43	35,0	35,2	35,2
	јавна пофалба	7	5,7	5,7	41,0
	слободни денови	70	56,9	57,4	98,4
	обуки	2	1,6	1,6	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 10. најмногу ме поттикнува за извршување на работните задачи



Графикон 10. Најмногу ме поттикнува за извршување на работните задачи  
 Дадените податоци од истражувањето кои се однесуваат на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатијата во однос на исказот - најмногу ме поттикнува за извршување на работните задачи, покажуваат дека најголем дел од испитаниците 70 или 57.4 % се за слободни денови, а потоа следат дополнителните финансии со 43 или 35.2%.

Работните задачи се јасни и специфични

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid силно се согласувам	24	19,5	19,7	19,7



	се согласувам	72	58,5	59,0	78,7
	ниту да, ниту не	10	8,1	8,2	86,9
	не се согласувам	16	13,0	13,1	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 1. Работните задачи се јасни и специфични



Графикон 1. Работните задачи се јасни и специфични

Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се

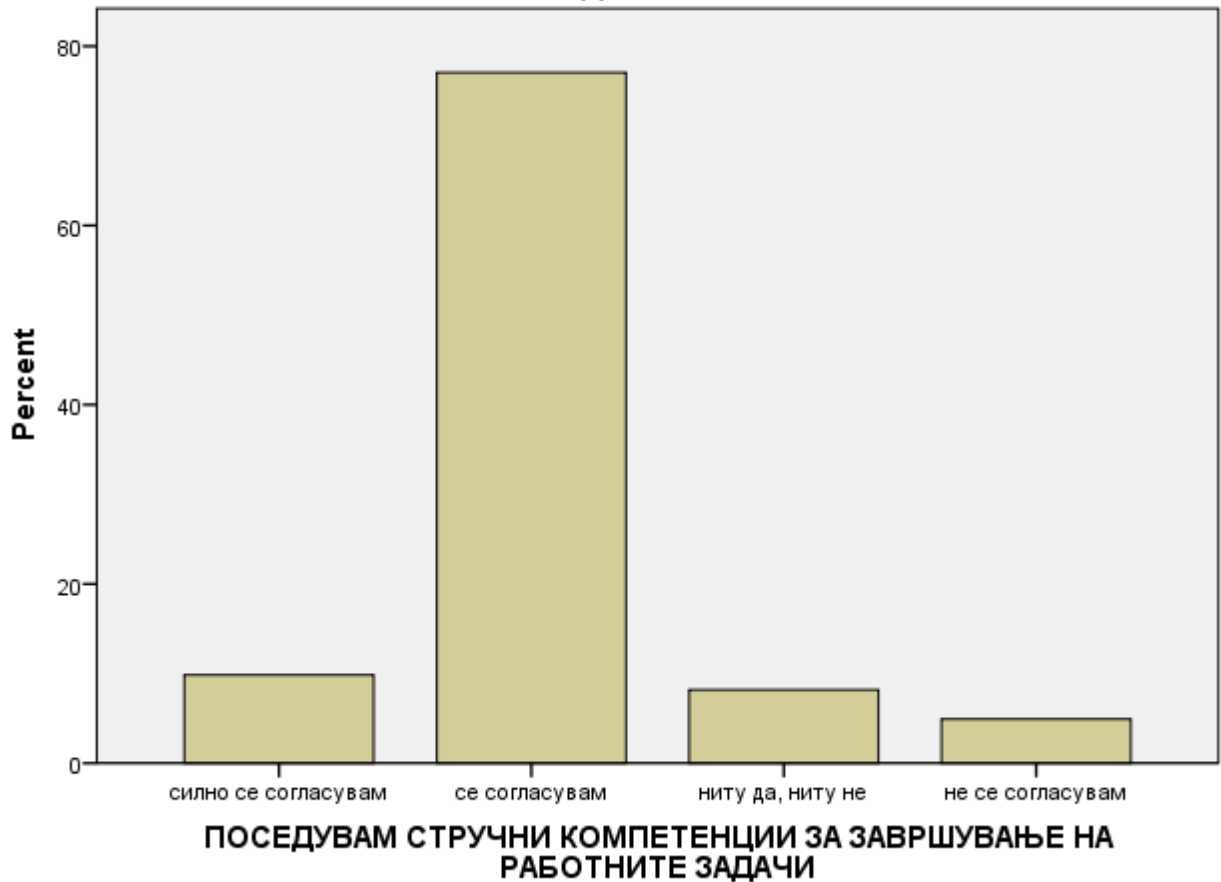
однесуваат на исказот- работните задачи се јасни и специфични, покажуваат дека најголем дел испитаниците 72 или 59.0% се согласуваат.

ПОСЕДУВАМ СТРУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЗАВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	12	9,8	9,8	9,8
	се согласувам	94	76,4	77,0	86,9
	ниту да, ниту не	10	8,1	8,2	95,1
	не се согласувам	6	4,9	4,9	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 2. Поседувам стручни компетенции за завршување на работните задачи

**ПОСЕДУВАМ СТРУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЗАВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ**



Графикон 2. Поседувам стручни компетенции за завршување на работните задачи

Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се однесуваат на исказот- поседувам стручни компетенции за завршување на работните задачи, покажуваат дека најголем дел испитаниците 94 или 77.0% се согласуваат.

**РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ МИ СООДВЕТСТВУВААТ НА ПОЛОТ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	силно се согласувам	6	4,9	4,9	4,9
	се согласувам	100	81,3	82,0	86,9
	ниту да, ниту не	13	10,6	10,7	97,5
	не се согласувам	3	2,4	2,5	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 3. Работните задачи ми соодветствуваат на полот



Графикон 3. Работните задачи ми соодветствуваат на полот

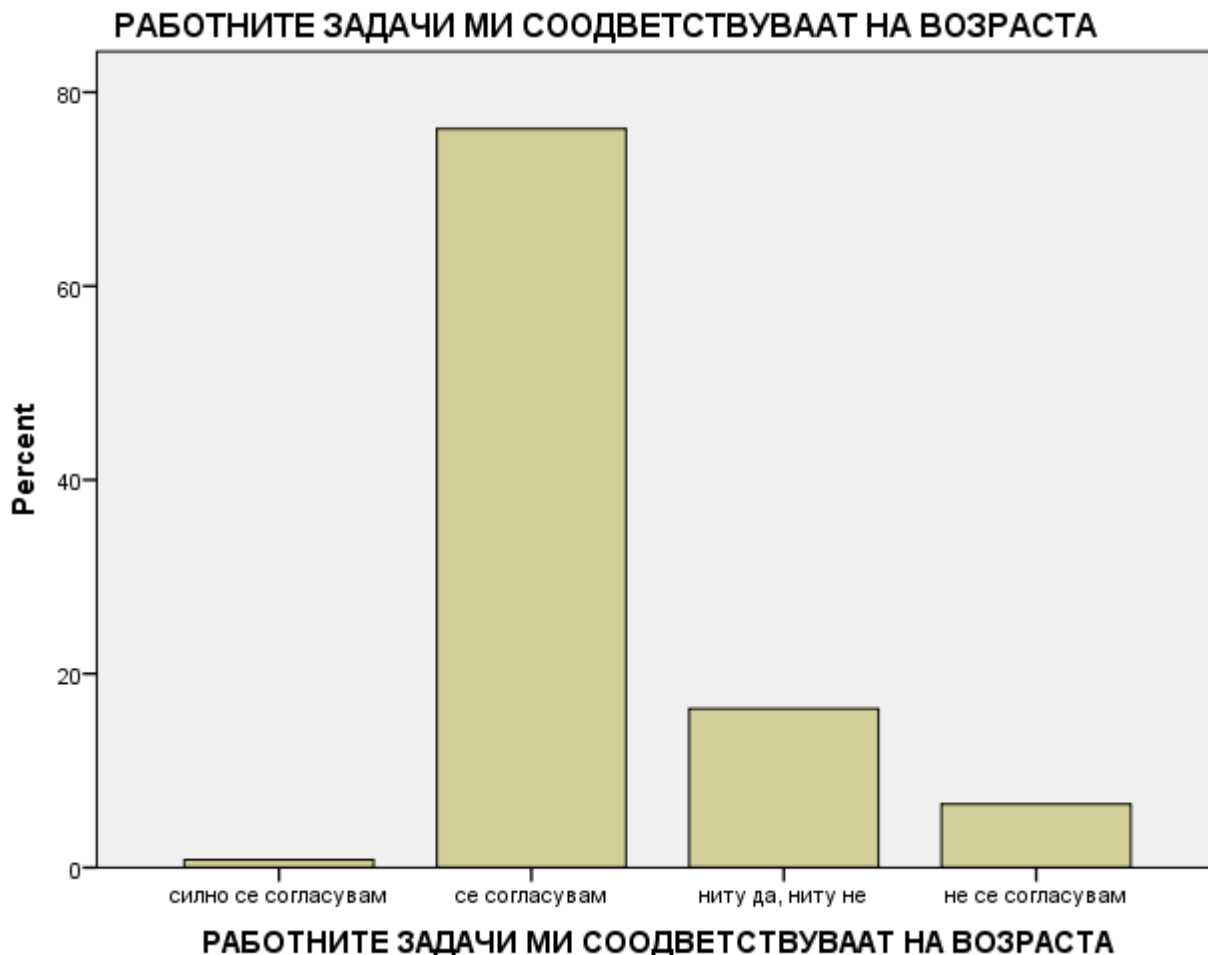
Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се

однесуваат на исказот- работните задачи ми соодветствуваат на полот  
покажуваат дека најголем дел испитаниците 100 или 82.0% се согласуваат.

#### РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ МИ СООДВЕТСТВУВААТ НА ВОЗРАСТА

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	1	,8	,8	,8
	се согласувам	93	75,6	76,2	77,0
	ниту да, ниту не	20	16,3	16,4	93,4
	не се согласувам	8	6,5	6,6	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 4. Работните задачи ми соодветствуваат на возраста



Графикон 4. Работните задачи ми соодветствуваат на возраста

Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се однесуваат на исказот- работните задачи ми соодветствуваат на возраста, покажуваат дека најголем дел испитаниците 93 или 76.2% се согласуваат.

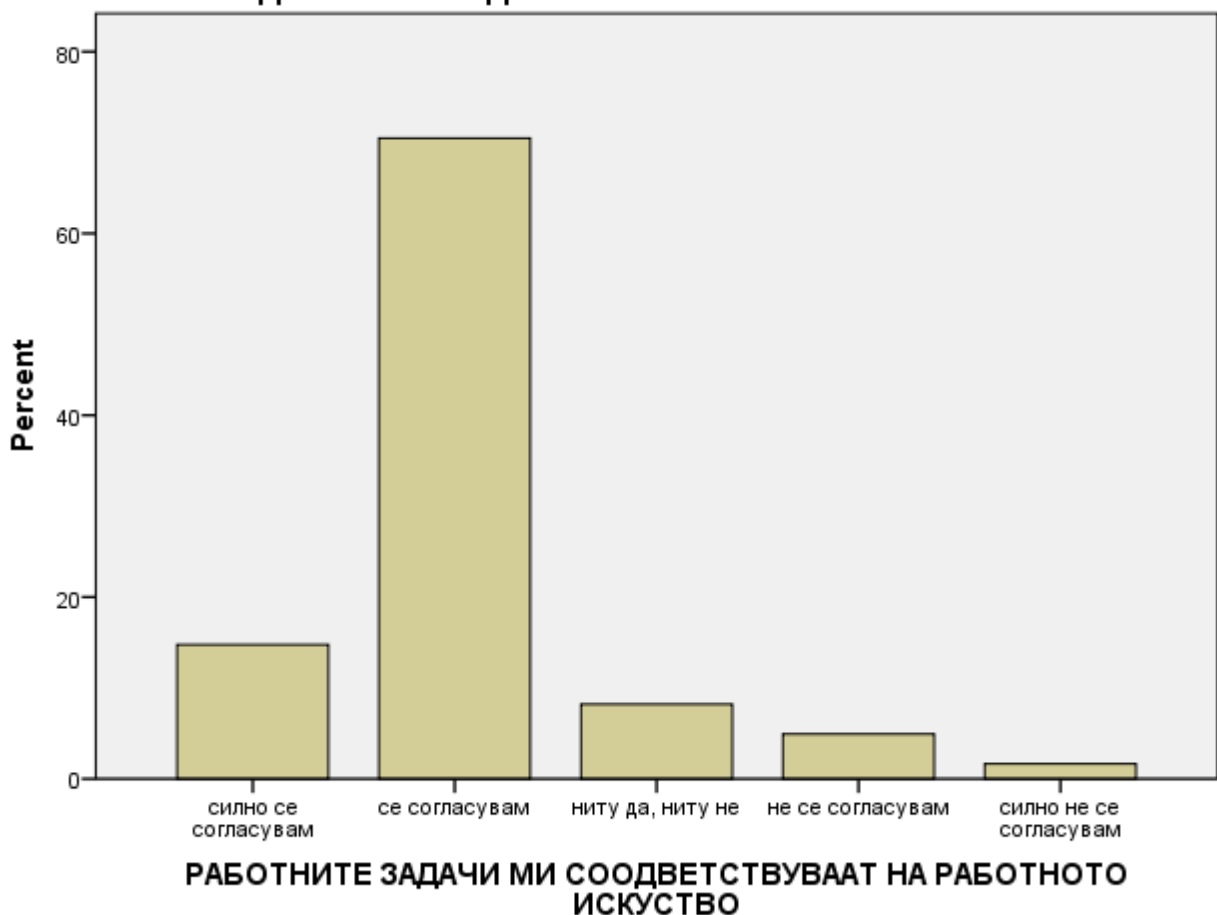
**РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ МИ СООДВЕТСТВУВААТ НА РАБОТНОТО ИСКУСТВО**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	18	14,6	14,8	14,8
	се согласувам	86	69,9	70,5	85,2

	ниту да, ниту не	10	8,1	8,2	93,4
	не се согласувам	6	4,9	4,9	98,4
	силно не се согласувам	2	1,6	1,6	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 5. Работните задачи ми соодветствуваат на работното искуство

### РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ МИ СООДВЕТСТВУВААТ НА РАБОТНОТО ИСКУСТВО



Графикон 5. Работните задачи ми соодветствуваат на работното искуство

Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се однесуваат на исказот- работните задачи ми соодветствуваат на работното

искуство , покажуваат дека најголем дел испитаниците 93 или 76.2% се согласуваат.

ПОСТОЕШЕ ВРЕМЕ ЗА АДАПТАЦИЈА НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	9	7,3	7,4	7,4
	се согласувам	26	21,1	21,3	28,7
	ниту да, ниту не	16	13,0	13,1	41,8
	не се согласувам	62	50,4	50,8	92,6
	силно не се согласувам	9	7,3	7,4	100,0
Total		122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 6. Постоеше време за адаптација на работните задачи





Графикон 6. Постоеше време за адаптација на работните задачи

Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се однесуваат на исказот- постоеше време за адаптација на работните задачи покажуваат дека најголем дел испитаниците 62 или 50.8% не се согласуваат.

**ПОСТОЕШЕ ВРЕМЕ ЗА ОБУКА ЗА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	се согласувам	104	84,6	85,2	85,2
	ниту да, ниту не	11	8,9	9,0	94,3
	не се согласувам	3	2,4	2,5	96,7
	силно не се согласувам	4	3,3	3,3	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табла 7. Постоеше време за обука на работните задачи



Графикон 7. Постоеше време за обука на работните задачи

Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се

однесуваат на исказот- постоеше време за обука на работните задачи ,  
покажуваат дека најголем дел испитаниците 104 или 85.2% се согласуваат.

ПОСТОИ ОБЈЕКТИВНО ПРОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	силно се согласувам	32	26,0	26,2	26,2
	се согласувам	71	57,7	58,2	84,4
	ниту да, ниту не	9	7,3	7,4	91,8
	не се согласувам	4	3,3	3,3	95,1
	силно не се согласувам	6	4,9	4,9	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 8. Постои објективно проценување на работењето



Графикон 8. Постои објективно проценување на работењето

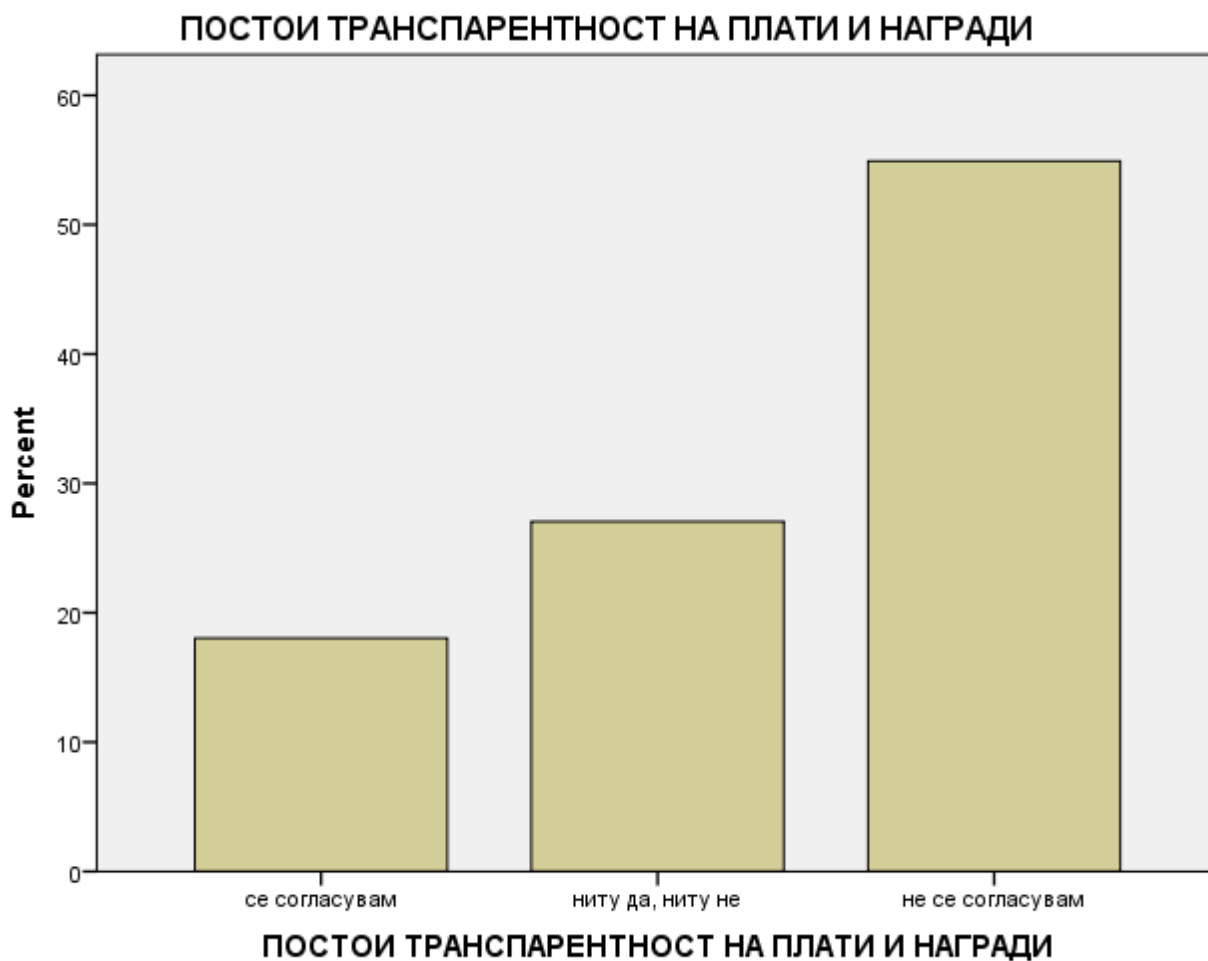
Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се однесуваат на исказот- постои објективно проценување на работењето , покажуваат дека најголем дел испитаниците 71 или 58.2% се согласуваат.

**ПОСТОИ ТРАНСПАРЕНТНОСТ НА ПЛАТИ И НАГРАДИ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	се согласувам	22	17,9	18,0	18,0
	ниту да, ниту не	33	26,8	27,0	45,1

	не се согласувам	67	54,5	54,9	100,0
	Total	122	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		123	100,0		

Табела 9. Постои транспарентност на плати и награди



Графикон 9. Постои транспарентност на плати и награди

Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се однесуваат на исказот- постои транспарентност на плати и награди, покажуваат дека најголем дел испитаниците 67 или 54.9 % не се согласуваат.

Во однос на утврдување на влијанието на мотивацијата врз менаџирањето, пресметани се вредности на хи квадрат тест.

1. Во однос на констатирање на поврзаност за утврдување на влијанието на тоа дали мотивацијата на вработените низ предизвик за работните задачи и менаџирањето низ доволно време за адаптација на работните задачи утврдени за се параметри на Хи квадрат тест.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	117,827 <sup>a</sup>	12	,000
Likelihood Ratio	77,925	12	,000
Linear-by-Linear Association	19,916	1	,000
N of Valid Cases	122		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

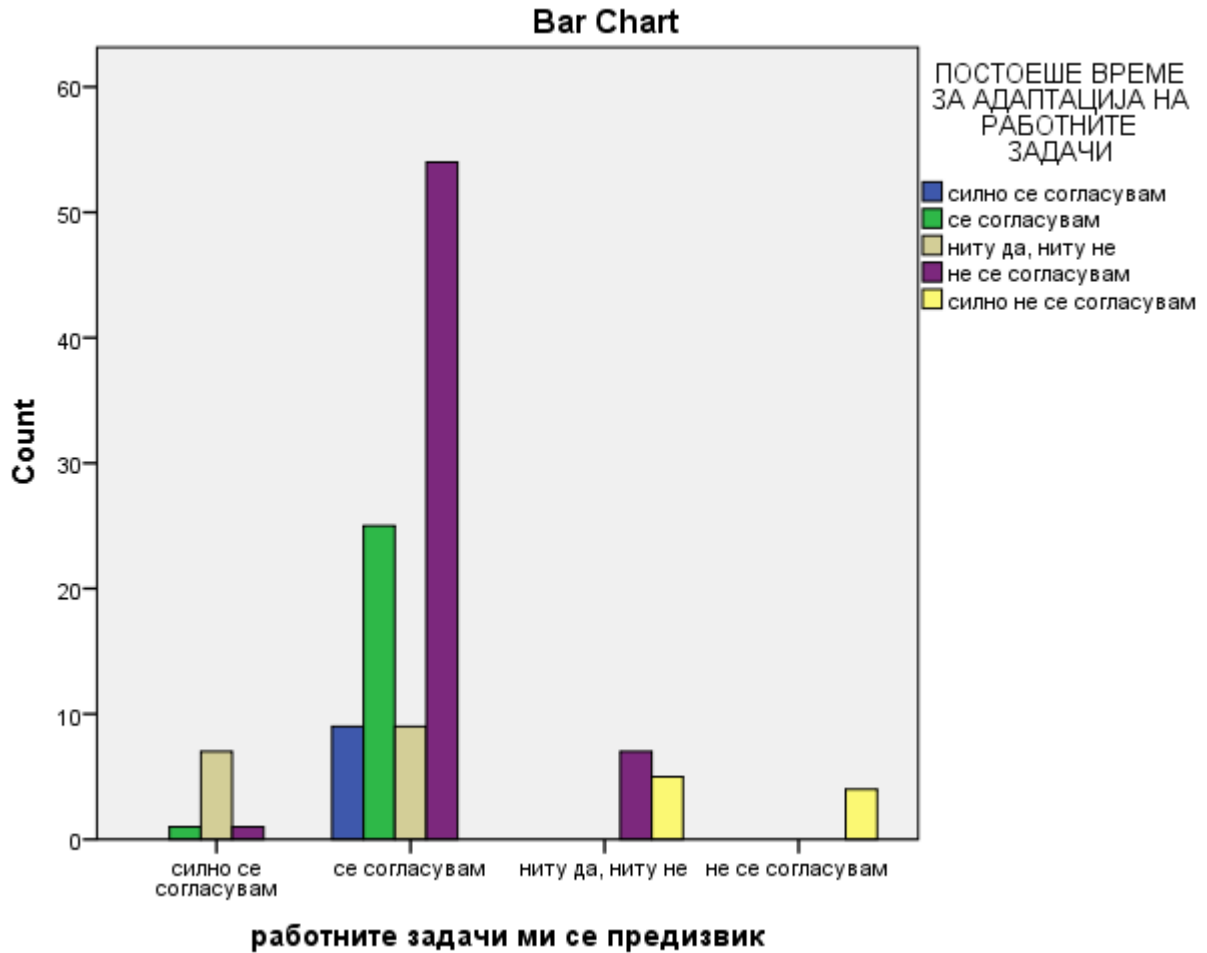
#### Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Pearson's R	,406	,057	4,862	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Spearman Ordinal Correlation	,458	,068	5,645	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases	122			

a. Not assuming the null hypothesis.

- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

Табела 1. Мерки на хи квадрат и корелација



Графикон 1. Мерки на хи квадрат и корелација

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите предизвик за работните задачи и менаџирањето низ доволно време за адаптација на работните задачи, покажуваат дека вредноста на хи квадратото од 117.827 со диференцијален праг од 12, покажува на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95%

веројатност на останатата популација. Тоа значи дека предизвикот за работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија влијае на времето за адаптација кон работните задачи.

2. Во однос на констатирање на поврзаност за утврдување на влијанието на тоа дали мотивацијата на вработените низ интересноста на работните задачи и менаџирањето низ доволно време за обука на работните задачи утврдени за се параметри на Хи квадрат тест.

### Crosstabs

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	215,092 <sup>a</sup>	9	,000
Likelihood Ratio	111,603	9	,000
Linear-by-Linear Association	84,642	1	,000
N of Valid Cases	122		

a. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

#### Symmetric Measures

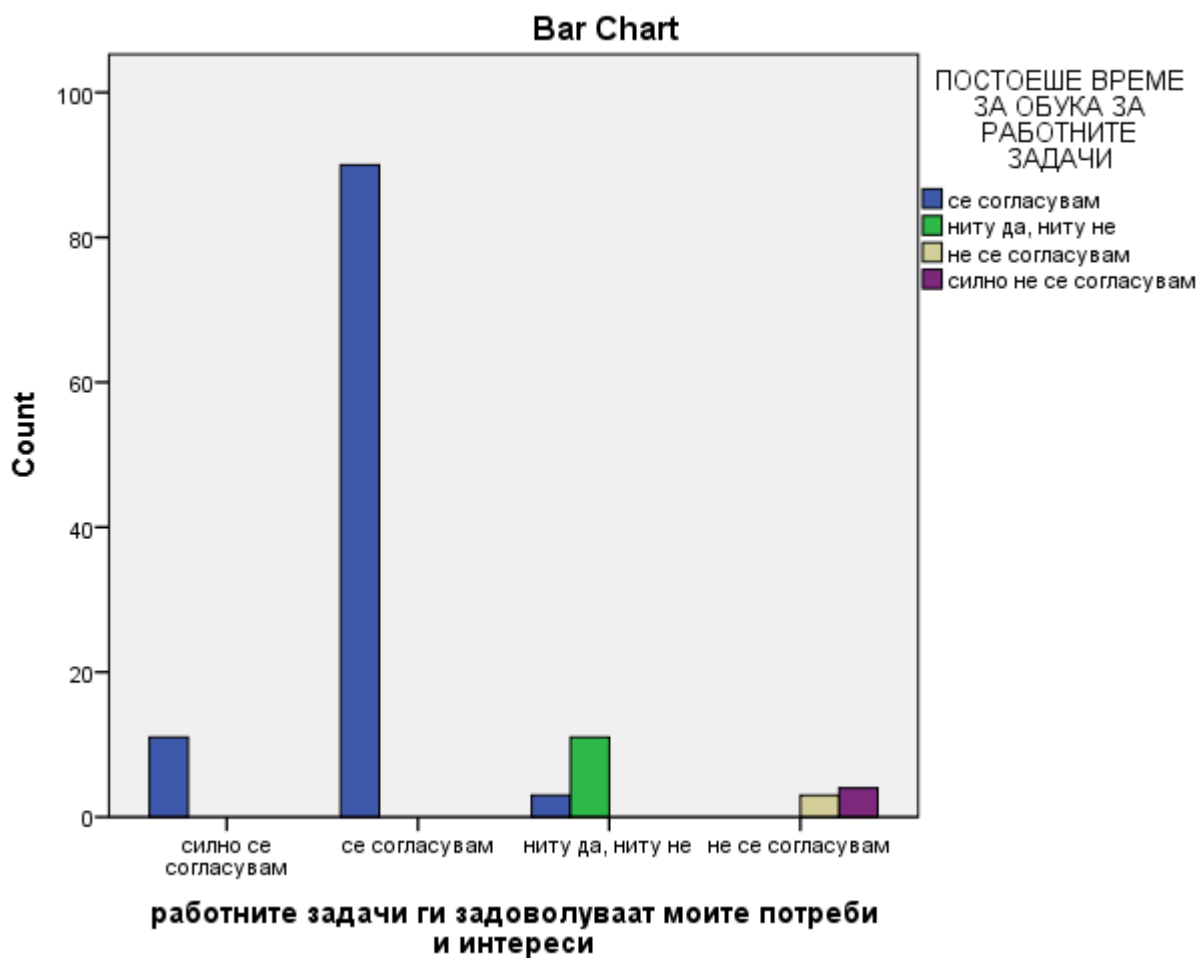
	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Pearson's R	,836	,039	16,714	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Spearman Correlation	,785	,055	13,867	,000 <sup>c</sup>



N of Valid Cases	122			
------------------	-----	--	--	--

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

Табела 2. Мерки на хи квадрат и корелација



Графикон 2. Мерки на хи квадрат и корелација

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите кои се однесуваат на работните задачи кои ги задоволуваат потребите и интересите на вработените и менаџирањето низ доволно време за обука на работните задачи, покажуваат дека вредноста на хи квадратото од 215.092 со диференцијален праг од 9, покажува на постоење

на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95% веројатност на останатата популација. Тоа значи дека работните задачи кои ги задоволуваат потребите и интересите на вработените влијаат на времето за обука на работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија.

3. Во однос на констатирање на поврзаност за утврдување на влијанието на тоа дали мотивацијата на вработените низ тоа дали работните задачи побудуваат желба за самодокажување и менаџирањето низ постоење на објективно проценување на работењето утврдени за се параметри на Хи квадрат тест.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	132,749 <sup>a</sup>	16	,000
Likelihood Ratio	97,462	16	,000
Linear-by-Linear Association	2,351	1	,125
N of Valid Cases	122		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

#### Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Pearson's R Interval	-,139)	,077	-1,542)	,126 <sup>c</sup>

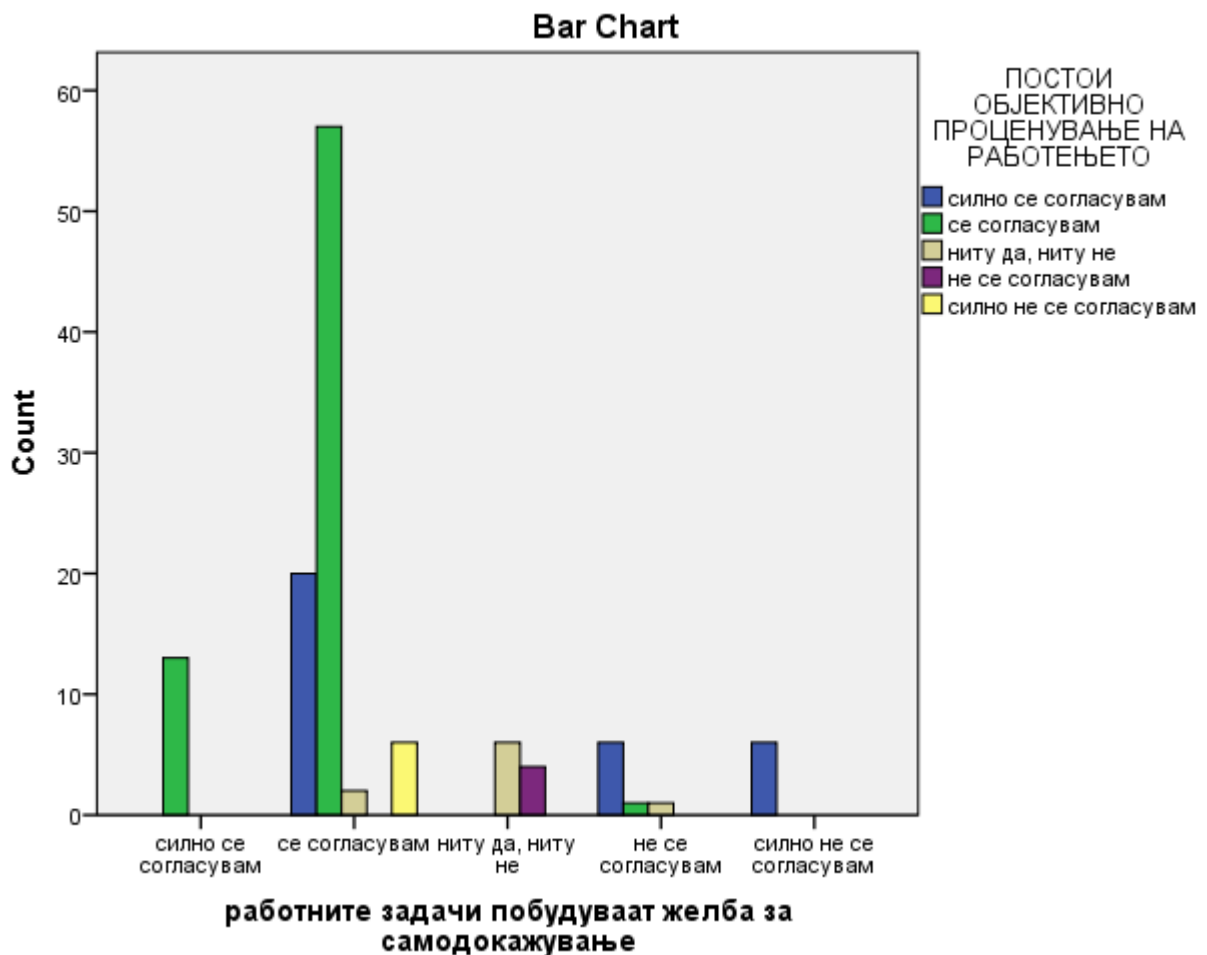
Ordinal	by Spearman				
Ordinal	Correlation	-,094)	,112	-1,034)	,303 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		122			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Табела 3. Мерки на хи квадрат и корелација



Графикон 3. Мерки на хи квадрат и корелација

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите кои се однесуваат на работните задачи кои побудуваат самодокажување на вработените и менаџирањето низ постоењето на објективно проценување на работењето, покажуваат дека вредноста на хи

квадратот од 132.749 со диференцијален праг од 16, насочуваат на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95% веројатност на останатата популација. Тоа значи дека работните задачи кои побудуваат желба за самодоказување се поврзани со постоење на објективно проценување на работењето на вработените во малите и средни претпријатија.

4. Во однос на констатирање на поврзаност за утврдување на влијанието на тоа дали мотивацијата на вработените изразена низ посветено извршување на работните задачи и менаџирањето низ постоење на транспарентност на плати и награди утврдени за се параметри на Хи квадрат тест.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,035 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	39,920	8	,000
Linear-by-Linear Association	25,293	1	,000
N of Valid Cases	122		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

#### Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Pearson's R Interval	,457	,051	5,631	,000 <sup>c</sup>

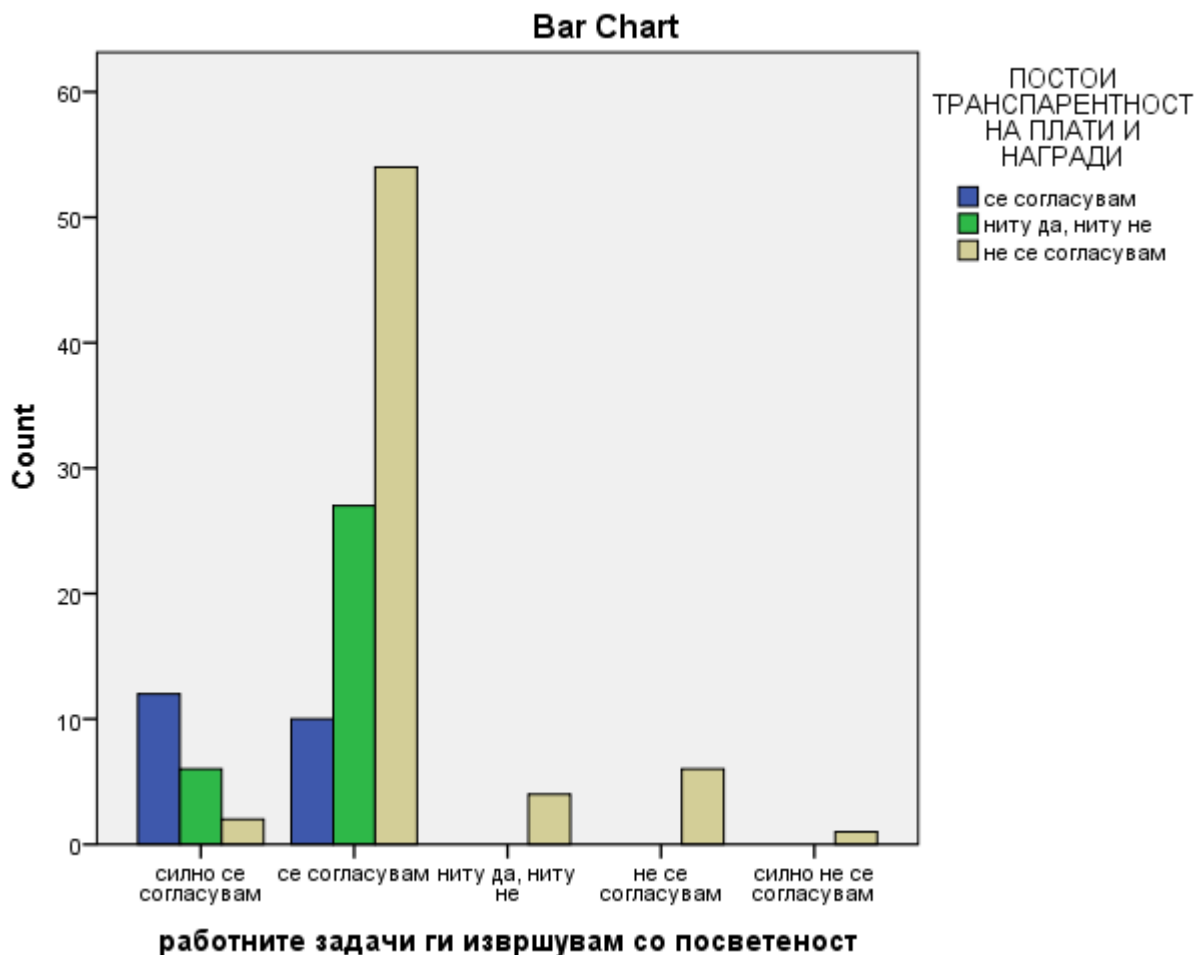
Ordinal	by Spearman	,513	,061	6,544	,000 <sup>c</sup>
Ordinal	Correlation				
N of Valid Cases		122			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Табела 4. Мерки на хи квадрат и корелација



Графикон 4. Мерки на хи квадрат и корелација

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите кои се однесуваат на работните задачи кои се извршуваат со посветеност на вработените и менаџирањето низ постоењето на

транспарентност на плати и награди на работењето, покажуваат дека вредноста на хи квадратото од 39.035 со диференцијален праг од 8, насочуваат на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95% веројатност на останатата популација. Тоа значи дека работните задачи кои се извршуваат со посветеност од вработените се поврзани со постоење на транспарентност на плати и награди.

*Од аспект на други варијабли и мотивацијата, пресметени се дополнителни вредности.*

1. Во однос на констатирање на поврзаност за утврдување на влијанието на полот и мотивацијата на вработените изразена преку предизвикот на работните задачи, утврдени за се параметри на Хи квадрат тест.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,701 <sup>a</sup>	3	,000
Likelihood Ratio	39,472	3	,000
Linear-by-Linear Association	27,330	1	,000
N of Valid Cases	122		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,64.

#### Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.

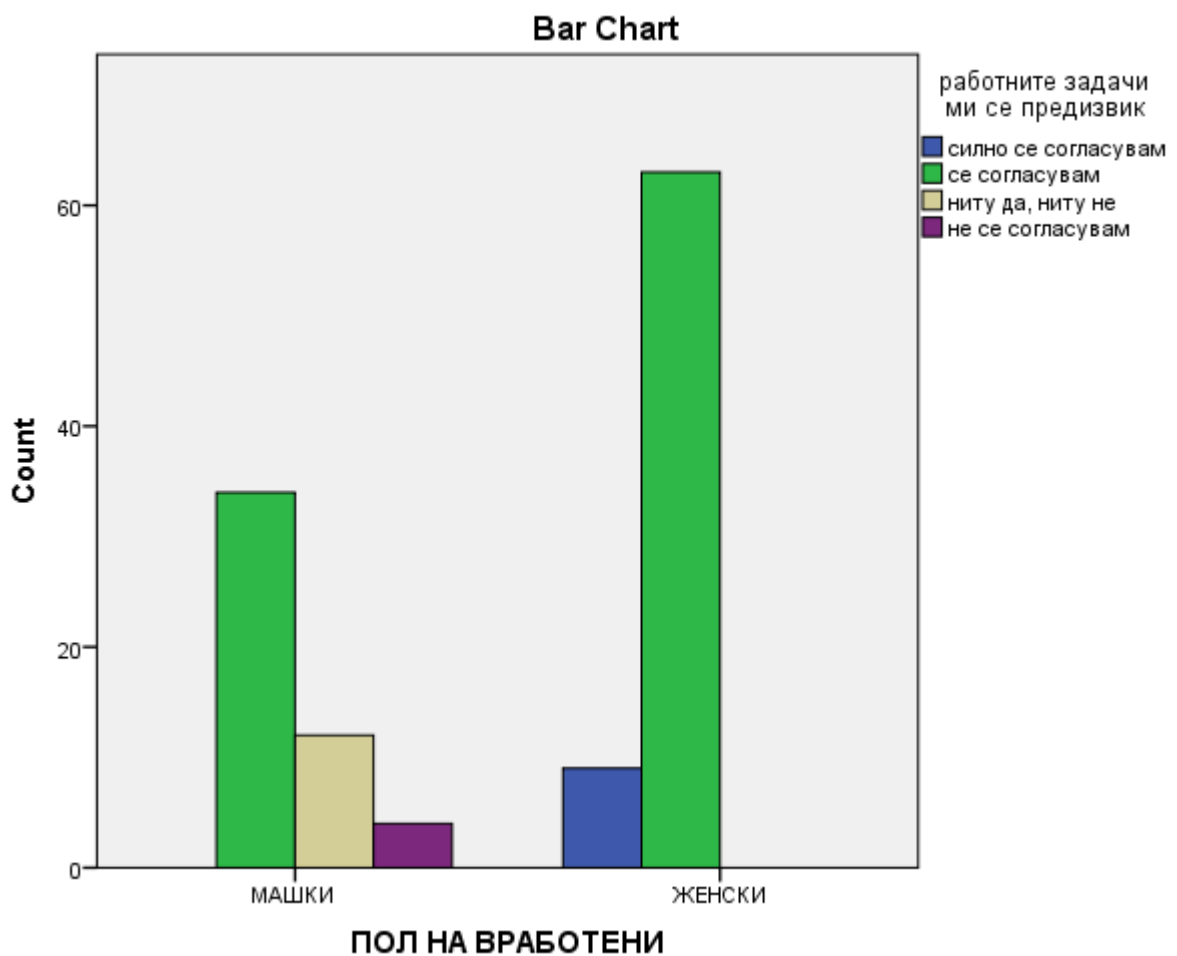
Interval	by Pearson's R	-,475)	,044	-5,917)	,000 <sup>c</sup>
Interval					
Ordinal	by Spearman	-,490)	,046	-6,155)	,000 <sup>c</sup>
Ordinal	Correlation				
N of Valid Cases		122			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Табела 1. Мерки на хи квадрат и корелација



Графикон 1. Мерки на хи квадрат и корелација

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите полот и мотивацијата на вработените изразена преку предизвикот на работните задачи, покажуваат дека вредноста на хи квадратот од 30.701 со диференцијален праг од 3, насочуваат на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95% веројатност на останатата популација. Тоа значи дека полот на вработените влијае на мотивацијата за работа изразена низ предизвикот на работните задачи во предност на женскиот пол.

2. Во однос на констатирање на поврзаност за утврдување на влијанието на возраста и мотивацијата на вработените изразена преку интересноста на работните задачи, утврдени за параметри на Хи квадрат тест.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,935 <sup>a</sup>	51	1,000
Likelihood Ratio	24,628	51	,999
Linear-by-Linear Association	,120	1	,729
N of Valid Cases	122		

a. 67 cells (93,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

#### Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.



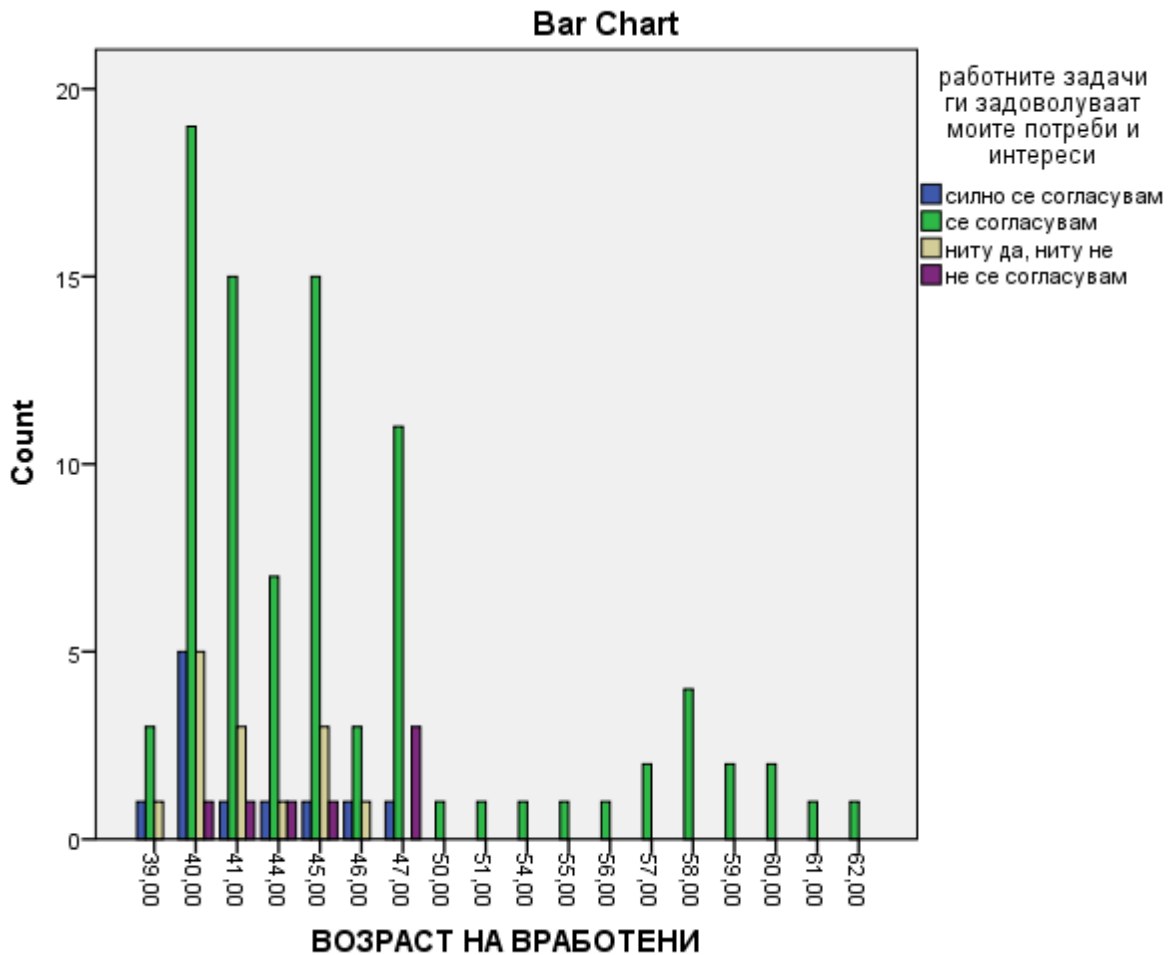
Interval	by Pearson's R	-,032)	,054	-,345)	,730 <sup>c</sup>
Ordinal	by Spearman	,015	,088	,160	,873 <sup>c</sup>
Ordinal	Correlation				
N of Valid Cases		122			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Табела 2. Мерки на хи квадрат и корелација



Графикон 2. Мерки на Хи квадрат и корелација

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите возраст и мотивацијата на вработените изразена преку интересноста на работните задачи, покажуваат дека вредноста на хи квадрат од 20.935 со диференцијален праг од 51, насочуваат на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95% веројатност на останатата популација. Тоа значи дека возраста на вработените влијае на мотивацијата за работа изразена низ интересноста на работните задачи во предност на помладите вработени.

3. Во однос на констатирање на поврзаност за утврдување на влијанието на работното искуство и мотивацијата на вработените изразена преку желбата за самодокажување преку на работните задачи, утврдени за параметри на Хи квадрат тест.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,230 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	49,767	8	,000
Linear-by-Linear Association	13,453	1	,000
N of Valid Cases	122		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

#### Symmetric Measures

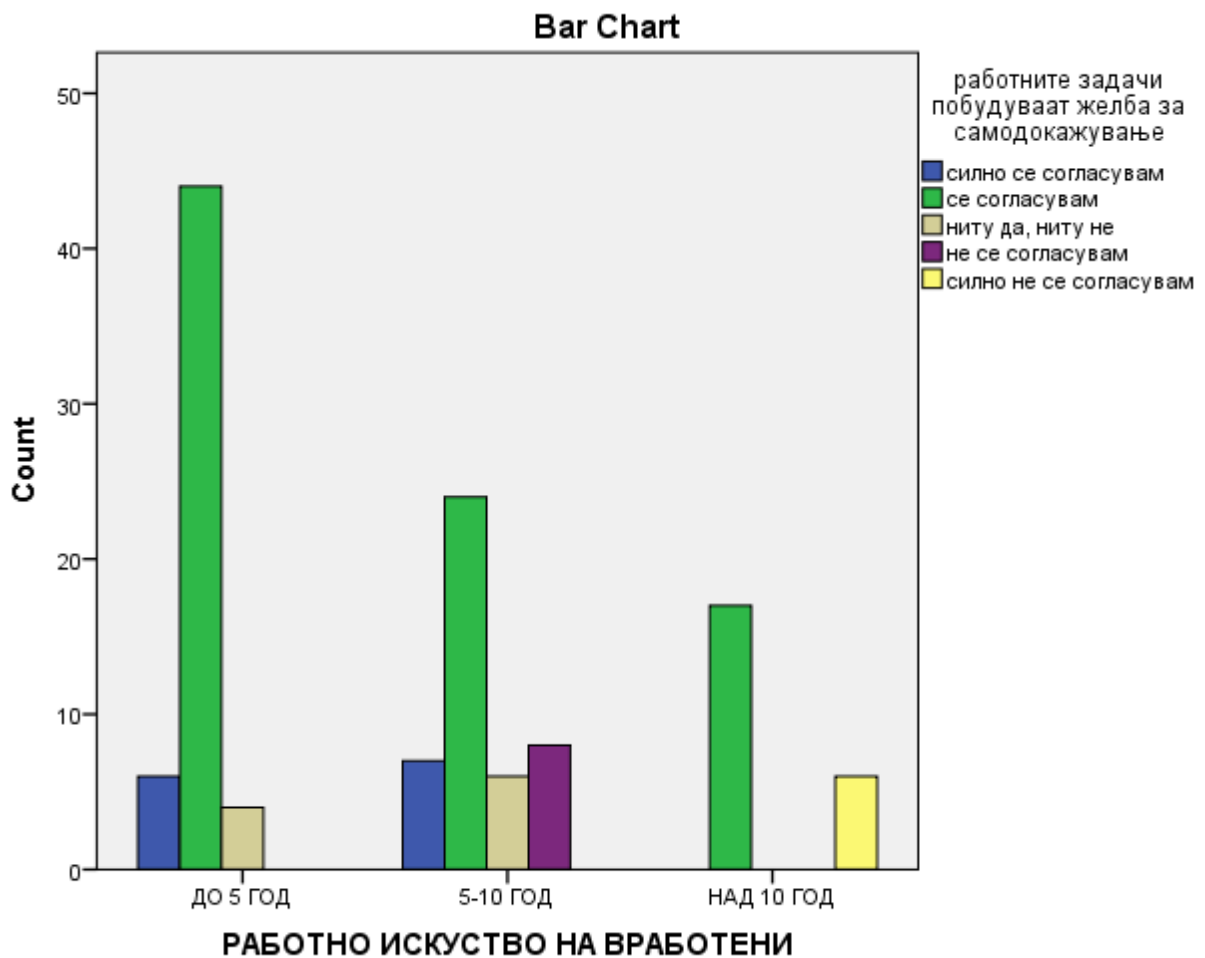
	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Pearson's R	,333	,076	3,874	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Spearman Correlation	,251	,075	2,836	,005 <sup>c</sup>
N of Valid Cases	122			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Табела 3. Мерки на Хи квадрат и корелација



Графикон 3. Мерки на хи квадрат и корелација

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите на влијанието на работното искуство и мотивацијата на вработените изразена преку желбата за самодокажување преку на работните задачи, покажуваат дека вредноста на хи квадрат од 49.230 со диференцијален праг од 8, насочуваат на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95% веројатност на останатата популација. Тоа значи дека работното искуство на вработените влијае на мотивацијата за работа изразена низ желбата за докажување во извршувањето на работните задачи во предност на вработените со помало работно искуство.

4. Во однос на констатирање на поврзаност за утврдување на влијанието на образованието на вработените и поседувањето на стручни компетенции за извршување на работните задачи, утврдени за параметри на Хи квадрат тест.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,888 <sup>a</sup>	9	,000
Likelihood Ratio	52,459	9	,000
Linear-by-Linear Association	15,095	1	,000
N of Valid Cases	122		

a. 13 cells (81,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

#### Symmetric Measures

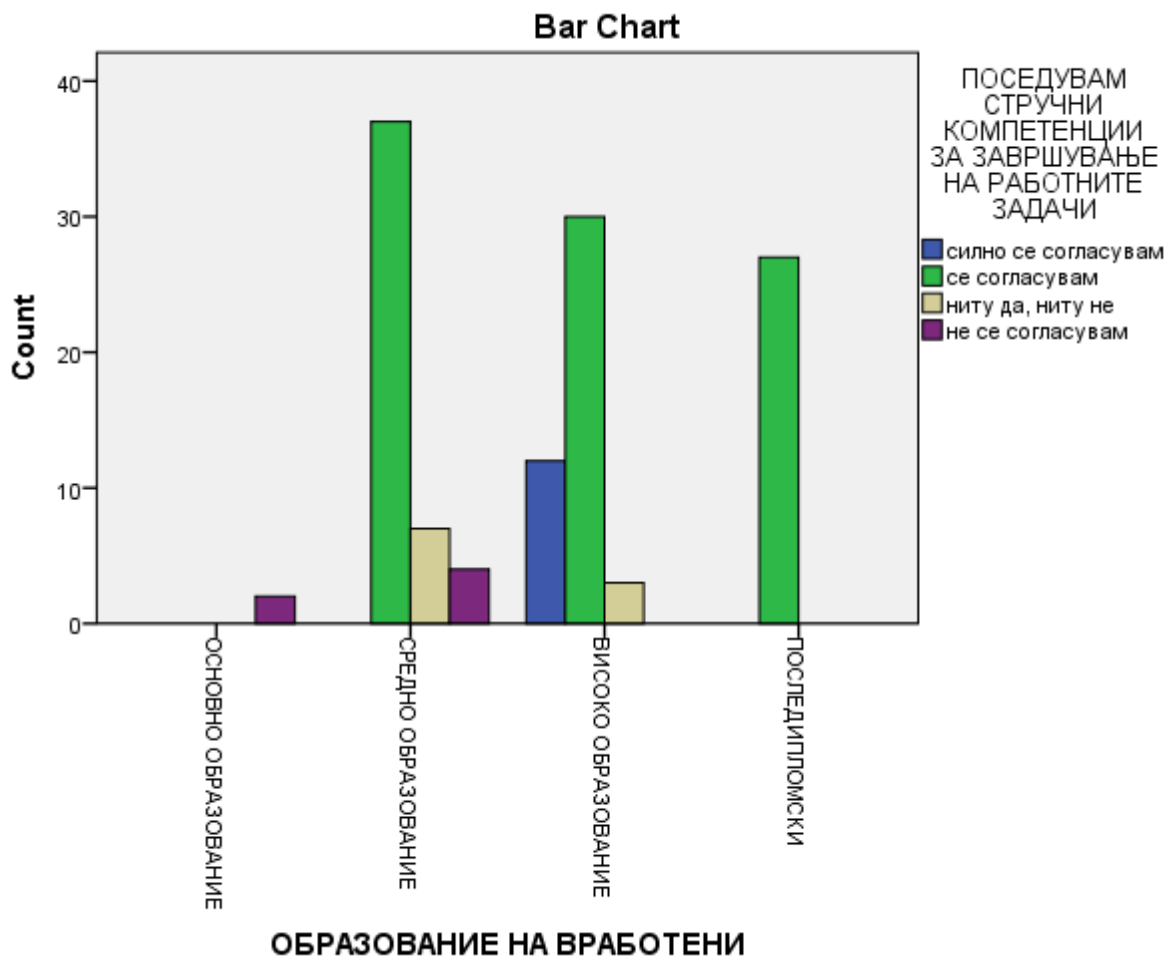
	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Pearson's R	-,353)	,062	-4,136)	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Spearman	-,325)	,059	-3,760)	,000 <sup>c</sup>
Ordinal Correlation				
N of Valid Cases	122			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Табела 4. Мерки на хи квадрат и корелација



#### Графикон 4. Мерки на хи квадрат и корелација

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите на образование на вработените и поседувањето на стручни компетенции за извршување на работните задачи, покажуваат дека вредноста на Хи квадрат од 70.888 со диференцијален праг од 9, насочуваат на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95% веројатност на останатата популација. Тоа значи дека образованието на вработените влијае на поседувањето на стручни компетенции за извршувањето на работните задачи во предност на вработените со повисоко образование.

#### **5.6 Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање**

Истражувањето се спроведе на примерок со рандомизација од кој 59,0% се жени, а 41,0% се мажи, при што возраста на испитаниците се движеше од 39 до 62 години, при што најбројни се испитаници од 40 години со 24.6%. Во однос на работното искуство на вработените кај најголем дел испитаници е до 5 години со 44.3% со претежно средно образование кај 39.3%.

После планирањето и организирањето на истражувањето се добија следните позначајни научни согледувања:

Во однос на мотивацијата на вработените во мали и средни претпријатија - работните задачи им се предизвик на најголем дел од испитаниците, работните задачи ги задоволуваат нивните. Потоа е потврдено дека работните задачи претежно побудуваат желба за самодокажување и истите ги извршуваат со посветеност.

На пониско ниво е лојалноста кон работните задачи, кај најголем дел од испитаниците .

На високо ниво кај поголем дел од испитаниците е вложувањето на позитивна енергија за извршување на работните задачи и поставувањето на цел за завршување на работните задачи.

Како главен поттик за работење е платата кај вработените, а нешто на повисоко ниво им е добрата работна атмосфера, а во однос на дополнителна мотивација се наведуваат слободни денови, а потоа следат дополнителните финансии.

Добиените сознанија од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, се однесуваат на тоа дека за најголем дел вработени работните задачи се јасни и специфично одредени. Најголем дел од вработените поседуваат стручни компетенции за завршување на работните задачи.

Работните задачи во организациите претежно соодветствуваат на полот, возраста и на работното искуство на вработените.

Како недостаток се согледува дека не постоело доволно време за адаптација на работните задачи при вработувањето низ набљудување и интеракција за работните задачи, но имало во најголем број ситуации време за обука на работните задачи. Исто така значајно е дека кај најголем дел постои објективно проценување на работењето и транспарентност на плати и награди.

Во однос на утврдувањето на поврзаноста на варијаблите мотивација за работење и менаџирање на оперативно ниво, констатирано е дека предизвикот за работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија влијае на времето за адаптација кон работните задачи, дека работните задачи кои ги задоволуваат потребите и интересите на вработените се поврзани со помало време за обука на работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија.

Понатаму добиено е дека работните задачи кои побудуваат желба за самодокажување се поврзани со постоење на објективно проценување на работењето на вработените во малите и средни претпријатија.

Добиено е дека работните задачи кои се извршуваат со посветеност од вработените се поврзани со постоење на транспарентност на плати и награди.

Добиените сознанија кои се однесуваат на поврзаноста на другите варијабли со мотивација упатуваат на тоа дека полот на вработените влијае на мотивацијата за работа изразена низ предизвикот на работните задачи во предност на женскиот пол.

Следува дека возраста на вработените влијае на мотивацијата за работа изразена низ интересноста на работните задачи во предност на помладите вработени.

Потоа дека работното искуство на вработените влијае на мотивацијата за работа изразена низ желбата за докажување во извршувањето на работните задачи во предност на вработените со помало работно искуство.

И дека образованието на вработените влијае на поседувањето на стручни компетенции за извршувањето на работните задачи во предност на вработените со повисоко образование.

Од наведеното може да се синтетизираат следните сознанија:

Присутно е влијание на предизвикот за извршување на работните задачи и времето за адаптација на работните задачи;

Постои влијание на потребите и интересите на вработените за работните задачи и времето за обука за успешно извршување на работните задачи;

Присутно е влијание на желбата за самодокажување и објективното проценување на работењето;

Постои влијание на посветеноста за извршување на работните задачи и транспарентноста на награди и плати за работењето.



Како резултат на овие согледувања се констатира дека:

1. Постои високо ниво на мотивацијата на вработените во претпријатијата изразена низ предизвик, задоволување на потреби и интереси, самодоказување и посветеност во извршување на работните задачи.
2. присутно е солидно ниво на менаџирањето на вработените во претпријатијата изразено низ доволно адаптација, обучување, објективна процена и транспарентност на награди и плати.
3. Постои високо ниво на влијание на мотивацијата врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот

*Од сето наведено се потврди општа хипотеза дека мотивацијата на вработените во претпријатијата влијае во голема мера врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот.*

Вработените се навистина суштински голема компонента во развојот и успехот на еден бизнис. Од тоа следува дека инвестирањето во мотивацијата на вработените може да се постигне преку зајакнување на вработените. Тоа укажува на моќта, односно степенот на вклучување на вработените во процесите на донесување одлуки, односно во постоењето на меѓусебна врска помеѓу вработените и организацијата низ интернализирањето на задача на која работат. Големата вклученост на вработените покажува повисоко ниво на мотивација и задоволство на вработените. Во оваа смисла, ангажирањето на вработените дополнително на состаноци и дискусии со кои им се дава до знаење дека нивните идеи и придонеси се слушаат и ценети, давајќи им простор и можности за искуство и усогласеност со корпоративната култура, делегирајќи им повисоко ниво на одговорност за задачата за која се надлежни и слободата при донесување избори и одлуки во врска со нивните специфични задачи се начин за зголемување на нивото на мотивација.

Понатаму, се сугерира на компаниите да спроведуваат ротација на работни места со цел да го задржат интересот и задоволството на вработените.

Потребни се одредени програми за обука и системи за повратни информации не само за да се обезбедат вработените со адекватни стручни компетенции, туку исто така и за подобрување на самата работна средина и квалитетот. Правилното препознавање на добро завршената работа и можностите за развој и унапредување се исто така значајни како вид на ефективен метод за мотивацијата. И крајно, примената на соодветен стил на управување и ефективна комуникација на сите нивоа на организацијата придонесуваат за повисоко ниво на мотивација на вработените.

Иако на мотивацијата на вработените како комплексен феномен можат да влијаат многу различни фактори, сепак, комбинацијата на физички мотиватори и вид „духовна„ стимулација е еден комбиниран моќен начин да се подигне степенот на мотивација на чиј сооднос треба дополнително да се балансира и истражува.

## **Глава 6. Креирање на модел за прикажување на корисноста од мотивирачкиот процес врз оперативното ниво на менаџментот**

### **6.1. Модел за прикажување на корисноста од мотивирачкиот процес врз оперативното ниво на менаџментот**

Инспирација на мотивација на работно место има исклучително големо значење.<sup>15</sup> Мотивацијата како моќна енергија што ги придвижува и возбуждува вработените, резултира во нивниот максимален придонес. Постапувањето и постигнувањето на целите, јасните очекувања, признавањето, повратните информации, како и охрабрувањето на управувањето, придонесуваат за зголемување на мотивацијата на работното место. Цвета во позитивно работно опкружување, поради што

---

<sup>15</sup> <https://www.thebalancecareers.com/does-your-workplace-inspire-motivation> преземено 06.04.2021.

толку многу водачи сакаат да научат нови начини за мотивирање на нивната работна сила.

Особено големо значање има следењето на новите постигнувања во истражувањата поврзани со мотивацијата врз компонентите на оперативното ниво на менаџментот. Во таа насока, во прилог се прикажани најзначајните:

Научете што сакаат вработените;

За многу вработени, работата е поврзана со платата и финансиите. Мотивацијата е различна за секој од вработените. Секој вработен има различна мотивација зошто работи. Но, сите работиме затоа што добиваме нешто што ни треба од работата. Нешто што ни е потребно што го добиваме од работата, влијае на нашиот морал и мотивација. Учењето што сакаат вработените ќе им помогне на менаџерите да го формулираат следниот чекор кога се гради мотивација на работното место.

Поставете реални цели;

Вработените се мотивирани од постигнување цели. Како можете да му помогнете на соработникот или вработениот да најде мотивација на работа? Можете да создадете работна околина што обезбедува најголема можност за вработените да постигнат индивидуални или групни цели.

Мотивирачката работна околина обезбедува јасна насока така што вработените знаат што се очекува од нив. Со јасна насока, вработените треба да имаат цели што се вклопуваат во стратешките рамки на компанијата.

Промовирајте ја позитивната самопочит на вработените;

Вработените кои имаат висока самодоверба се подготвени да ризикуваат и да постигнат на работно место што поттикнува мотивација. Луѓето кои имаат висока самодоверба најверојатно континуирано ја подобруваат работната средина. Тие се подготвени да преземат интелегентни ризици

затоа што имаат доверба во своите идеи и нивната компетентност да преземат нови предизвици додека работат способно. Тие блескаат со мотивација на работното место.

Тие работат доброволно во тимови затоа што се сигурни во нивната способност да придонесат. Самопочитта има две основни компоненти:

„Само-ефикасност“: Доверба во способноста да се справите со предизвици. Само-ефикасноста доведува до чувство на контрола над животот на некој.

„Самопочитување“: Доживување на себеси како заслужуваме среќа, достигнувања и почит. Самопочитувањето овозможува чувство на заедништво со другите". Самопочитта е карактеристика на само-зајакнување. Кога имате доверба во вашата способност да размислувате и да дејствувате ефикасно, можете да истраете кога ќе се соочите со тешки предизвици. Резултат: Успевате почесто отколку што не успевате. Вие формирате повеќе грижливи врски. Очекувате повеќе од животот и од себе. Мотивирачкото работно опкружување ја подобрува самодовербата на вработените. Луѓето се чувствуваат како да се повеќе, а не помалку - покомпетентни, поспособни, поценети, и повеќе придонесуваат.

Обезбедете признавање на вработените;

Признавањето на вработените може да ја зголеми мотивацијата. Признавањето на вработените може да ја зголеми мотивацијата кога се нуди и спроведува ефикасно. Тоа е еден од клучевите за успешна мотивација на вработените. Признавањето на вработените ја следи довербата како фактор во задоволството на вработените со нивниот претпоставен и нивното работно место.

Користете обуки и развој за мотивација;

Обуките и семинарите се позитивни за мотивација. Квалитетот и разновидноста на опциите за обука што ги обезбедувате за вработените се клучни за мотивација. Може да обезбедите обуки, од типот адаптација на

нови вработени, развој на управување, нови концепти за работна група, градење тим и како да управувате со нов компјутерски систем. Сите тие додаваат на вредности и мотивација во работното опкружување на вработените.

Обезбедете автономија на вработените со високи перформанси;

Вработените кои наоѓаат фактори за мотивација на работа се среќни и исполнети. Предизвик во секое работно опкружување е да се создаде култура во која луѓето се мотивирани од својата работа. Премногу често, организациите не успеваат да обрнат внимание на прашањата што се најважни за вработените од типот : врски, комуникација, препознавање и вклученост.

Вработените кои добро функционираат не треба да бидат наградени со тоа што имаат менаџер кој секогаш ги контролира. Ако некој вработен работи добро, не треба да имате потреба да ја гледате секоја мала работна активност што ја прават , всушност вашето микроуправување веројатно ќе ја уништи нивната внатрешна мотивација на работното место.

Прославете ги празниците и создадете традиции;

Прославувањето на празниците на работа се мотивација. Тие колку што се важни во организациите, толку се и во семејствата. Празнична прослава гради позитивен морал, што резултира со зголемена мотивација. Високиот морал и мотивација придонесуваат за градење на тимски дух и продуктивност. Обидете се со празнични и традиционални прослави за да изградите позитивен морал и мотивација на вашето работно место.

Допрете на дискреционата енергија на вработените;

Допрете до дискреционата енергија на вработените. Вработените избираат колку дискрециона енергија ќе вложат за своите работодавци на работното место. Енергијата на дискреција е дополнителен погон што вработениот го

извршува во служба на соработниците и клиентите на работа - или не. Работодавачот плаќа за основните задачи што ги ангажира вработен да ги извршува. Енергијата на дискреција е симптом на мотивација, само мотивираните вработени ја придонесуваат нивната дискрециона енергија на работа. Тоа не мора да е така. Работната околина што ги поттикнува дискреционите енергетски придонеси и мотивација на вработените ставаат акцент на фактори како што е промовирање на личен раст и мотивација.

## **Заклучок**

Како заклучок се доаѓа до констатација дека мотивацијата како психолошки двигател ја определува насоката на однесување на индивидуата во организацијата, нивото на вложен напор, како и нивото на истрајност во реализација на работните задачи. Вработените се навистина суштински голема компонента во развојот и успехот на еден бизнис. Правилното препознавање на добро завршената работа и можностите за развој и унапредување се исто така значајни како вид на ефективен метод за мотивацијата. Анализирајќи го работниот процес, се заклучува дека работата е база на системот за менаџирањето со човечки ресурси на една организација, таа ги нагласува излезните резултати кои треба да бидат

произведени со работата, а не само влезните резултати. Предизвикот за работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија влијае на времето за адаптација кон работните задачи, затоа што работните задачи кои ги задоволуваат потребите и интересите на вработените се поврзани со помало време за обука на работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија.

**ПРИЛОЗИ**  
**Инструмент број 1**  
**Општ прашалник**

Почитувани,

Во истражувачки интерес кој е во домен на мотивацијата и компонентите на оперативното ниво на менаџмент се има интенција за спроведување на емпириско истражување. Со Ваша согласност за доброволно учество, Ве замолуваме за објективно одговарање на поставените прашања во анкетниот лист со соодветно заокружување на база на степенување или наведување.

Ви благодариме однапред за Вашиот придонес!

<b>ПРАШАЊЕ</b>	<b>ЗАОКРУЖИ ИЛИ ПОПОЛНИ</b>
<b>1.ГОДИНИ НА ВОЗРАСТ</b>	1 до 30 2 30-40 3 Над 40
<b>2.ПОЛ</b>	1 МАШКИ 2 ЖЕНСКИ
<b>3.РАБОТНО ИСКУСТВО</b>	1 ДО 5 ГОДИНИ 2 5-10 ГОДИНИ 3 НАД 10 ГОДИНИ
<b>4.ОБРАЗОВАНИЕ</b>	1 ОСНОВНО 2 СРЕДНО 3 ВИСОКО ОБРАЗОВАНИЕ 4 ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ



## Инструмент број 2

### Анкетен лист за вработени во мали и средни организации (специјално изработен за потребите на конкретното истражување)

Прочитајте ги наведените искази и соодветно ставете ознака под бројот од другата страна со кој објективно се сложувате,

1 - силно се согласувам

2 - се согласувам

3 - ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 - не се согласувам

5 - силно не се согласувам

	1	2	3	4	5
<b>Мотивација</b>					
1. <b>Работните задачи претставуваат предизвик за вас</b>					
2. <b>Работните задачи ги задоволуваат вашите потреби и интереси</b>					
3. <b>Работните задачи побудуваат желба за самодокажување</b>					
4. <b>Работните задачи ги извршувам со посветеност</b>					
5. <b>Лојален сум на извршувањето на работните задачи</b>					
6. <b>Вложувам позитивна енергија за извршување на работните задачи</b>					
7. <b>Имам поставено цел за завршување на работните задачи</b>					
8. <b>Ме поттикнува платата за извршување на работните задачи</b>					
9. <b>Ме поттикнува добрата работна атмосфера за извршување на работните задачи</b>					
10. <b>Ме поттикнува наградувањето од типот(дополнителни финансиски средства, јавна пофалба, слободни денови, обука...)</b>					

### **Менаџирање**

- 1. Вашите работни задачи се доволно специфични и јасни**
- 2. Поседувате стручна компетентност за извршување на работните задачи**
- 3. Вашите работни задачи соодветствуваат на вашиот полот**
- 4. Вашите работни задачи соодветствуваат на вашата возраст**
- 5. Вашите работни задачи соодветствуваат на вашето работно искуство**
- 6. Имавте доволно време на адаптација на работните задачи низ набљудување (менторска фаза )во која се комуницира со претпоставениот, информира и добива повратни информации за работните задачи.**
- 7. Имавте доволно време за обучување потребно за успешно работење од страна на претпоставениот и дел од колегите**
- 8. Постои објективно проценување како вид на корективна контрола**
- 9. Постои транспарентност на награди и на плати**

## Преглед на користена литература

1. Anderson, R. J. & Adams, W. A. (2015). Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results. Wiley.
2. Beblin, M. R. (1993). Management Teams: Why They Succeed or Fail, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
3. Belasco, J. A. (1990). Teaching the Elephant to Dance. The Manager's Guide to Empowering Change, New York: Plume Book
4. Bitel, L. (1997). Liderstvo - stilovi i tehnike upravljanja, Clio, Beograd
5. Bobinski, D. (2004). Three keys to finding good managers, Retrieved from: [http://www. management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good- managers](http://www.management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good-managers)
6. Bogičević, B. (2003). Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd
7. Brown, J. (1993). Learning organizations, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon
8. Buhler, P. (2002). Human Resource Management, D.B. A, M.B. A., New York
9. Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources - Productivity Quality of Working, Life Profit Me Grow - Hill Book Company, New York
10. Cherry, K. (2015). Hierarchy of Needs: The Five Levels of Maslow's Hierarchy of Needs.
11. Clark, N. (1994). Team Building: A Practical Guide For Trainers, London: McGraw - Hill Book Company Europe
12. Daft, L. R. (1992). Organization Theory and Design, Fourth Edition, West Publishing Company, Saint Paul
13. David, F. R. (1991). Strategic Management, New York: Macmillan Publishing Company
14. Draker, P. (2003). Moj pogled na menadžment (Prevod sa engleskog), Novi Sad: Adižes

15. Draker, P. (2005). Upravljanje u novom društvu, [prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], - Novi Sad: Adižes
16. Galbraith, J. et al. (1993). Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations, San Francisko: Jossey-Pass Publishers
17. Gareth R Jones, Jenifer M George, (2008). Sovremen Menaxment, 2008 str. 535
18. Hackman, J. R. (2002). Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance, Harvard Business School Press, Boston
19. Heleta, M. (1995). Kvalitetom u svetu: sistem kvaliteta osnova za TQM, Beograd: Magenta ZI
20. Hayes, J. (2014). The Theory and Practice of Change Management. London. Palgrave MacMillian, 137.
21. Jex, S. & Britt, T. (2008). Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc.
22. Jones, G. R. & George, J. M. (2008). Contemporary Management. McGraw-Hill Education.
23. Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review
24. Katzenbach, R. J. & Smith, K. D. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the Hight-Performance Organization, New York: Harper Business
25. Korelc, T. (2007). Organizacijska kultura, Izvađeno od: [http://www.creatoor.com/organizacijska\\_kultura](http://www.creatoor.com/organizacijska_kultura)
26. Klonoski, R. (2011). Work motivation, culture, and economic development: Is work motivation shaped by its socio-economic context? International Journal of Management & Information Systems, 15(4), 91-97.
27. Laudon, K., Jane Laudon. (2011). Management Information Systems - Managing The Digital Firm (12th Edition) Prentice- Hall Inc. 2011).
28. Lončarević, R. (2007). Menadžment, Beograd: Univerzitet Singidunum
29. Lončarević, R. (2007). MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI, Beograd: Univerzitet Singidunum

30. Malmelin & Virta (2016). Managing creativity in change: Motivations and constraints of creative work in a media organization. *Journalism Practice*.
31. Maryam, T. A. 2014. Employee Motivation: The Key to Effectiveness Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 4:1, 1-8.
32. Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd
33. Maslow, A. Hierarchy of needs, Retrieved from: <http://www.afirstlook.com/docs/hierarchy.pdf>
34. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Organization*, McGraw-Hill, New York
35. Mintzberg H. & Quinn, J. B. (1988). *The Strategy Process*, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall
36. Munchinsky, Paul M. (2012). *Psychology Applied to Work*. Summerfield, North Carolina: Hypergraph Press, Inc.
37. Petkovski, K. & Joshevska, F. (2013). Motivation factors in educational organizations, Conference proceedings, Sofija: Technical university
38. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*. Boston. Pearson Education, Inc.
39. Rothberg, G. (2005). Fourth Quarter. The Role of Idea in the Managers Workplace: Theory and Practice. *Pakistan Management Review*, XLII, 4, 48-73.
40. Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin
41. Roy, R. (2006). *Situational Leadership and Empowerment*
42. Rue, L. W. & Byars, L. L. (1996). *Supervision-Key Link to Productivity*, Irwin/McCraw-Hill, Boston, Massachusetts
43. Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee
44. Stajkovic, L., Sergent, Peterson, A, Gary, K., S (2018). Prime and Performance: Can a CEO Motivate Employees Without Their Awareness". *Journal of Business and Psychology*. 34 (6): 791–802.

45. Шуклев Б. (2009). "*Менаџмент*", Шесто издание Економски факултет 2009 год; стр. 253
46. The balance careers. <https://www.thebalancecareers.com/does-your-workplace-inspire-motivation> преземено 06.04.2021
47. Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681. Weiner, B. 2012. *An attributional theory of motivation and emotion*. Springer Science & Business Media
48. Yin, R. 1989. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA. Sage.

