МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

РАБОТНА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ОПШТИНИТЕ ОД МАЛЕШЕВСКИОТ РЕГИОН

СТУДЕНТ: МАРИЈА СУМРАЧКА
БРОЈ НА ИНДЕКС:
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ

СВЕТИ НИКОЛЕ, 2025

АПСТРАКТ

Вештините и способностите на вработените го одредуваат начинот на кој поединецот дејствува во организацијата, но без мотивација, нивната корисност за организацијата не може да го постигне својот целосен потенцијал. Мотивацијата како генератор на консолидација на интелектуалната и физичката енергија во постигнувањето на целта е подложна на влијание на различни фактори, што резултира со варијации во насоката на работната активност и осцилации во нејзиното времетраење и интензитет.

Професионалното и совесно извршување на задачите во претпријатијата од јавниот сектор нема само практична придобивка во вид на сервисирање на услуги од витално значење за граѓаните. Имено, тој зазема поширок општествен контекст и има длабоки психолошки импликации врз функционирањето на општеството и општата општествена клима. Затоа, разбирањето што ги мотивира вработените во јавните претпријатија да работат подобро, секако води до подобро функционирање на општеството. Овој труд, кој претставува еден чекор во таа насока, го истражува нивото на работна мотивација и мотивационите фактори кои ги мотивираат вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион, сопосебен осврт на општините Делчево, Пехчево и Берово. Основата на истражувањето е претставена со теории за мотивација на кои автори од различни области ја даваат својата перспектива за прашањето на мотивацијата. Дополнително, овој труд, базиран на најновите теоретски сознанија и истражувања, дава увид во ограничувачките елементи кои влијаат на мотивацијата на вработените во јавниот сектор на Република Северна Македонија, а кои влечат корени во одредена социјална рамка која е резултат на културни и историски фактори. Имплементацијата на сите овие наоди резултираше со пофокусиран пристап кон прашањето на мотивацијата во конкретниот случај, а заклучоците од истражувањето може да се споредат со теоретските претпоставки на неодамнешните автори.

Клучни зборови: мотивација на вработените, јавен сектор, теории за мотивација

ABSTRACT

Skills and abilities of employees determine how an individual works within an organization, but without motivation their efficiency for the organization can not at all realize their full potential. Motivation as a generator of the consolidation of intellectual and physical energy in achieving a goal is subjected to the influence of a variety of factors, resulting in variations in the direction of work activity and oscillations of its duration and intensity.

Professional and conscientious task execution in public sector companies has not only a practical benefit in servicing services of vital importance to the citizens. It, in fact, takes on a wider social context and has deep psychological implications for the functioning of society and the general social climate. Therefore, understanding what drives public company employees to do better work certainly leads to better functioning of society. This work, one step in that direction, explored the level of work motivation and motivational factors that trigger employees in public companies of Town Sinj. The basis of the research is the theory of motivation that the authors of different fields give their perspectives on the issue of motivation. In addition, this work based on the latest theoretical knowledge and research, provides insight into the constraining elements that motivate the employees of the public sector of the Republic of Croatia and have their roots in a specific social framework that is the result of cultural and historical factors. The implementation of all these findings has resulted in a more focused approach to motivational issues in the specific case and the conclusions of the research can be compared with the theoretical settings of recent authors.

Keywords: employees motivation, public sector, motivation theories

С О Д Р Ж И Н А

АПСТРАКТ 2

ABSTRACT 3

1. ВОВЕД 6

1.1. Проблем истражување 6

1.2. Предмет на истражувањето 7

1.3. Цели на истражувањето 8

1.4. Хипотези 9

1.5. Методи на истражување 10

1.6. Придонес од истражувањето 11

1.7. Структура на магистерската работа 12

2. МОТИВАЦИЈА 13

2.1. Дефинирање на поимите 13

2.1.1. Мотивација на вработените за работа 15

2.1.2. Фактори на влијание врз мотивацијата на индивидуалните вработени 18

2.2. Мотивациони теории 21

2.2.1. Теорија на морков и стап 22

2.2.2. Теорија X и Y 23

2.2.3. Теоријата на Abraham Maslow за хиерархијата на потребите 25

2.2.4. Теорија на хиерархија на три нивоа 27

2.2.5. Двофакторна теорија на мотивација 29

2.2.6. Vroom когнитивен модел на мотивација 32

2.2.7. Теорија на правичност во социјалната размена 35

2.3. Мотивација на вработените во јавниот сектор 38

2.3.1. Разлики во мотивацијата на вработените во приватниот и јавниот сектор.....38
2.3.2. PSM (Public service motivation) – мотивација за работа во јавниот сектор.....40
3. ЈАВНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО МАЛЕШЕВСКИОТ РЕГИОН.....42
3.1. Малешевски регион.....42
3.2. Јавни претпријатија во Малешевскиот регион.....44
3.2.1. ЈКП Брегалница во општина Делчево.....45
3.2.2. ЈКПР Услуга во општина Берово.....46
3.2.3. ЈКП Комуналец во општина Пехчево.....47
4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....49
4.1. Методологија на истражување.....49
4.2. Резултати од истражувањето.....51
4.3. Тестирање на хипотезите.....70
5. ЗАКЛУЧОК.....89
Користена литература.....92
ПРИЛОГ.....100

1. ВОВЕД

1.1. Проблем истражување

Оваа теза ќе ја истражи мотивацијата за работа на вработените во јавните градски претпријатија во општините од Малешевскито регион, со посебен осврт на општините Делчево, Берово и Пехчево, односно некои фактори и појави кои влијаат на неговото ниво. Во современиот бизнис, важноста на човечките ресурси е ставена на прво место во смисла дека конкурентноста на компанијата се одразува првенствено преку квалитетот на персоналот кој со своето знаење и креативни и интелектуални капацитети може да одржува или да најде предност на пазарот за фирмата во која се вработени.

Со цел целосно да се реализира потенцијалот кој е од корист на компанијата, се наметнува прашањето за мотивацијата на вработените како суштина што ја проникнува целата деловна активност на компанијата. Овој труд ќе се обиде да ги истражи мотивационите фактори на вработените во јавните претпријатија чие работење не е определено од пазарните услови на понуда и побарувачка, туку може да се окарактеризира како сервисирање на јавните потреби на граѓаните во општините од Малешевскито регион, кои се финансираат од буџетот на градот и кои исто така ги финансираат граѓаните преку месечни плаќања и плаќање глоби и други плаќања по извршената услуга. Ова секако значи постоење на бројни разлики во начинот на водење бизнис, организациска култура и структура меѓу компаниите кои учествуваат во условите на слободниот пазар и оние кои имаат монопол на давање услуги.

Сферата на интерес на менаџментот за мотивирање на вработените во јавниот сектор може да се дефинира преку повеќе причини. Најважна причина е зголемувањето на ефикасноста во давање услуги на граѓаните како резултат на подобрување на креативноста во работата и подобрување на работниот век на организацијата. Бидејќи јавните претпријатија имаат монопол на давање услуги, бесмислено е да се зборува за подигање

на конкурентската подготвеност[1] како една од причините зошто раководството на јавните градски претпријатија треба да има интерес за мотивација на вработените.

Ова ги подразбира спецификите на прашањата за мотивација во јавните претпријатија со акцент на посткомунистичките земји, односно земјите со преодна институционална рамка. Во оваа група спаѓа и Македонија со сите свои особености. Специфичностите се детектираат преку негативните манифестации на мотивацијата на вработените за работа како синџир на демотивациони процеси и деструктивни интеракции меѓу вработените, што е резултат на премногу оптимистички поглед на човековата природа кој е догматски поврзан со социјалистичките општества и системи.[2]

Економијата во Малешевскиот има карактеристики кои ги забележуваме и во економијата на ниво на Република Северна Македонија. Овде првенствено се мисли на нерамнотежата меѓу бројот на пензионери и вработени лица, намалувањето на индустриското производство како резултат на згаснувањето на повеќе фабрики, зголемувањето на иселувањето на работоспособното население итн. Во оваа насока, постои можност истражувањето на мотивацијата на вработените во јавните претпријатија да и овозможи на „малото опкружување“ увид во работната мотивација на вработените во јавниот сектор и факторите кои влијаат на тоа на ниво на целата земја.

1.2. Предмет на истражувањето

Прашањето за мотивацијата на вработените е област на теоријата на менаџментот што почна систематски да се решава во триесеттите години на 20 век, иако лаички може да се заклучи дека овој проблем ги преокупирал луѓето низ историјата од самиот почеток на било кој работна активност.[3] Мотивацијата најопшто може да се дефинира како секое влијание што го предизвикува, насочува и одржува целното однесување на луѓето.[4] Во секојдневниот говор, мотивацијата ја дефинираме како променлива која може да варира

[1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, str. 555.
[2] Sindik, J. (2013): Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb; Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku, str. 516.
[3] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, str. 555.
[4] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 485.

по сила: ученикот X е „многу мотивиран“ да го совлада предметниот материјал; фудбалерот Y е „помалку мотивиран“ да победи. Исто така, квалитативно различни карактеристики на однесување и искуство, исто така, може да се карактеризираат со терминот мотивација. Низ призмата на субјективни искуства, концептот на мотивација може да се опише како состојба во која нешто не привлекува, состојба во која се стремиме кон нешто, сакаме нешто, состојби на напнатост, активност и немир[5], „нешто како блага форма на опсесија“.[6] Оваа дипломска работа ќе истражува што ги мотивира или демотивира вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион преку различни пристапи и теории поврзани со концептот на мотивација користејќи соодветна истражувачка методологија.

Компаниите кои ќе бидат предмет на ова истражување се јавни комунални претпријатија во сопственост на општините од малешевскиот регион, и тоа:

- ЈКП Брегалница во општина Делчево;
- ЈКПР Услуга во општина Берово;
- ЈКП Комуналец во општина Пехчево.

Прашалникот ќе собира податоци од вработените во горенаведените компании, а со статистичка обработка ќе се обиде да го дефинира степенот на мотивација на вработените за работа, факторите кои влијаат на работната мотивација и нивната важност, како и можните разлики меѓу вработените во однос на нивото на мотивација. во однос на демографските карактеристики.

1.3. Цели на истражувањето

Како резултат на тоа, дефинирањето на проблемот и предметот на истражувањето го наметнува определувањето на целите што треба да ги постигне ова истражување. Основната задача на секое научно истражување е решавање на актуелните проблеми, односно давање одговори на теоретски или практични прашања кои бараат соодветни

[5] Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 13.
[6] DeCharms, R. (1979): Motivation in der Klasse, mVg, München, str. 55.

решенија.[7] Во оваа насока, овој труд треба да даде увид во нивото на мотивираност на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион, односно да ги дефинира клучните мотивациони фактори кои влијаат на нив. Затоа, целта на оваа теза е да одговори што ги мотивира или демотивира вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион и да ги истражи разликите меѓу вработените во однос на степенот на мотивација, доколку ги има, со оглед на нивните демографски карактеристики. Дефинирањето на овие параметри отвора увид во опсегот на можности да се влијае на однесувањето и работните перформанси на вработените во компаниите во сопственост на општините од малешевскиот регион.

1.4. Хипотези

На патот кон постигнување на целите на ова истражување потребно е да се постават соодветни истражувачки хипотези кои ќе бидат прифатени или отфрлени врз основа на обработката на собраните податоци:

H1: Надворешните мотивациони фактори покажуваат посилен ефект врз мотивацијата на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион отколку внатрешните мотивациони фактори.

H1.1.: Безбедноста на работното место (работа на неопределено време) и материјалниот надомест се двата најсилни надворешни фактори на мотивација на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион.

H1.2.: Одговорноста за работата што ја вршат е најсилниот внатрешен мотивационен фактор на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион.

H2: Има разлики во степенот на мотивираност кај вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион во однос на нивните демографски карактеристики (возраст, пол, години на работа, работен статус).

[7] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 83.

Н3: Постои поврзаност помеѓу видот на работата што ја вршат вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион и нивната мотивација за работа.

Н4: Постои зависност меѓу мислењата на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион од перцепцијата на граѓаните општините од малешевскиот регион за нивната работа и нивната мотивација за работа.

1.5. Методи на истражување

За целите на планираното спроведување на истражувачкиот процес и создавањето на овој труд, кој мора да ги исполнува карактеристиките на објективност, доверливост, прецизност, систематичност и генералност, во теоретскиот дел од работата ќе се користат следните методи врз основа на собраните секундарни податоци:

- Индуктивен метод: метод со кој, врз основа на поединечни или конкретни факти, се доаѓа до заклучок за општото расудување.
- Дедуктивен метод: Метод со кој посебните или поединечните се изведени од општи ставови
- Метод на анализа: Процесот на научно истражување преку разложување на сложен концепт, суд или заклучок на неговите поедноставни составни делови
- Метод на синтеза: Комбинирање, составување на едноставен концепт, суд или заклучок во посложени мисловни формации
- Метод на опис: Постапка на едноставен опис на факти, процеси и предмети и нивна емпириска потврда на односите и врските.
- Метод на составување: Преземање на резултатите од туѓите набљудувања, ставови, заклучоци и знаења.
- Компаративен метод: Метод кој воспоставува сличности помеѓу исти или поврзани факти, појави и процеси.[8]

Во емпирискиот дел од трудот ќе се користи следново:

[8] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 285.-311.

- Анкета: Секое собирање податоци со поставување прашања[9].
- Статистички метод: Статистиката ја дефинираме како наука за методите што се користат за анализа на привидниот свет околу нас, така што со помош на пресметани индикатори ја откриваме неговата структура, карактеристики и законитости во одредени временски интервали и причинско-последични односи во неа.[10]

1.6. Придонес од истражувањето

Овој труд треба, врз основа на теоретски претпоставки за прашањето на мотивирање на вработените, кои ќе бидат истражувани и анализирани во литературата на најновите автори, подетално да ја дефинира состојбата на мотивација на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион. Преку теоретскиот дел од работата ќе се обработи концептот на мотивација со користење на релевантни знаења со цел да се создаде увид во можностите за понатамошно истражување, односно да се заокружи сликата за различните варијации на влијание врз вработените.

Во емпирискиот дел од трудот ќе се опише организациската структура и описот на работните активности на три јавни претпријатија во општините од малешевскиот регион. Ова на заинтересираните страни им дава увид во можностите за подобрувања и модификации на постојната организациска структура на јавните претпријатија и организацијата на работата во нив. Резултатите од статистичката обработка на податоците собрани со истражувањето можат да му помогнат на менаџментот на споменатите компании во разбирањето на мотивацијата на вработените со цел да ги освести за важноста на сопствената улога во мотивационите процеси и да ја исполни основната задача на менаџмент, кој треба да ги „направи луѓето способни за заеднички живот и

[9] Tkalac-Verčić, A., Sinčić-Čorić, D., Pološki-Vokić, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 103.
[10] Čaval, J. (1977): Statističke metode u privrednim i društvenim istraživanjima, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb, str. 43.

успешна работа, за да постигнат дека нивната сила е ефективна, а нивните слабости неважни“.[11]

1.7. Структура на магистерската работа

Концептот на оваа магистерска работа се заснова на шест поглавја:

Во воведот на трудот ќе се дефинира проблемот и предметот на истражувањето и целите што треба да ги постигне работата. Во овој дел, врз основа на прашањата за проблемот и предметот на истражувањето, ќе се постават истражувачки хипотези и ќе се наведе методологијата користена во текот на теоретското и емпириското истражување. На самиот крај од воведниот дел ќе се дефинираат придонесите на оваа теза како во сферата на теоријата, така и во практичното поле.

Второто поглавје ќе ги истражи претходните теоретски претпоставки поврзани со мотивацијата на вработените. Како основа на истражувањето, за почеток ќе се направи концептуална дефиниција на мотивацијата, по што ќе следи расчленување на теориите за мотивација и увид во стратегиите за мотивација. Во третото поглавје ќе биде претставена организационата структура, описот и начинот на водење бизнис во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион: ЈКП Брегалница во општина Делчево, ЈПКР услуга во општина Берово и ЈКП Комуналец во општина Пехчево. Четвртата глава ќе се занимава со емпириско истражување во кое ќе се врши статистичка обработка врз основа на податоците собрани од анкетниот прашалник, што ќе резултира со отфрлање или прифаќање на поставените хипотези.

Во петтото поглавје накратко се опишува сето она што е обработено во ова дело и се претставени одредени сознанија до кои е дојдено низ процесот на теоретско и емпириско истражување. Од сè, авторот изведува одредени заклучоци врз основа на прифаќање или отфрлање на поставените хипотези. Шестото, последно поглавје претставува список на користена литература. На крајот од магистерската теза е дадена листа на слики, таблици, графикони и формули.

[11] Drucker, P. (1992): Nova zbilja, Novi Liber, Zagreb, str. 203

2. МОТИВАЦИЈА

2.1. Дефинирање на поимите

Коренот на зборот мотивација е зборот мотив. Мотивот претставува нешто што нè придвижува кон некоја активност; причина, цел, стимулирачка околност, побуда, стимул.[12] Можеме да кажеме дека тоа е претпоставена состојба на организмот што го активира однесувањето и го турка организмот кон некоја цел.[13]

Прецизна дефиниција на поимот мотивација како дериват[14] на зборот мотив би било дека тој е збир на импулси кои го поттикнуваат човекот да дејствува и да го определи правецот, интензитетот и времетраењето на одредена активност.[15] Во најширокаата дефиниција, мотивацијата се претставува какво било влијание што предизвикува, насочува и одржува целното однесување на луѓето.[16] Тоа се сите оние внатрешни фактори кои се појавуваат кај една личност, а нивното дејство е[17]:

- консолидација на интелектуалната и физичката енергија;
- организирање и иницирање индивидуални активности;
- насочено однесување;
- одредување на насоката, интензитетот и времетраењето на однесувањето.

Мотивацијата може да се опише и како еден вид нагон што го принудува човекот во однесувањето да се фокусира на постигнување на одредени цели кои се резултат на задоволување на неговите потреби.[18]

Низ призмата на субјективни искуства, концептот на мотивација може да се опише како состојба во која нешто не привлекува, состојба во која се стремиме кон нешто, сакаме

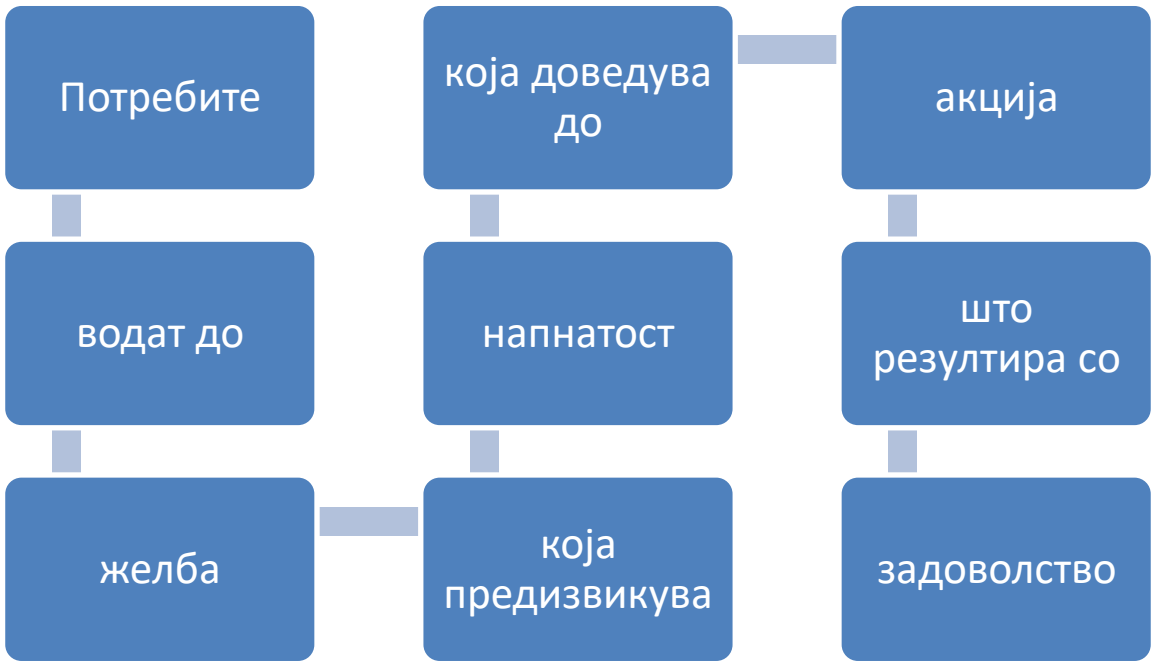
[12] Anić, V., Goldstein, I. (1999): Rječnik stranih riječi, Novi Liber, Zagreb, str. 869
[13] Rathaus, S., A. (2000): Temelji psihologije, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 379
[14] Marušić, S. (2006) prema: Mathis, R., Jackson, J. (1988): Personnel-Human Resource Management, West Publishing Company, St. Paul.
[15] Anić, V., Goldstein, I. (1999): Rječnik stranih riječi, Novi Liber, Zagreb, str. 869.
[16] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 485.
[17] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.
[18] Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, str. 12.

нешто, состојби на напнатост, активност и немир[19], „нешто како блага форма на опсесија“.[20]

Во секојдневниот говор, мотивацијата ја дефинираме како количина што може да варира во некаков вид на сила: студентот X е „многу мотивиран“ да го совлада предметниот материјал; Фудбалерот Y е „помалку мотивиран“ за победа, но притоа мора да се истакне дека квалитативно различните карактеристики на однесување и искуство може да се карактеризираат и со терминот мотивација.[21]

Комплексноста на човековата личност и внатрешните нагони во контекст на мотивацијата е прикажана на поедноставен начин со следнава слика:

Слика 1: Синџир на потреби-желби-задоволство



Извор: Изработено од авторот според: Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, MATE, Zagreb, стр. 464

[19] Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 13.
[20] DeCharms, R. (1979): Motivation in der Klasse, mVg, München, str. 55.
[21] Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 13.

Ваквиот едноставен приказ на сложена материја како што е мотивацијата главно резултира со сложени објаснувања бидејќи се појавува дополнително расчленување на одделни делови од приказот. Така, потребите не се независни од опкружувањето на компанијата[22], односно можеме да констатираме дека околината се јавува како силен фактор кој влијае врз перцепцијата на секундарните потреби на една личност.[23]

Редоследот на елементите на синџирот исто така може да се доведе во прашање бидејќи потребите понекогаш можат да бидат резултат на некакво дејство, па во оваа смисла можеме да зборуваме за дефинирање на нова почетна точка за формирање на синџирот.[24]

2.1.1. Мотивација на вработените за работа

Несомнено е дека од секогаш луѓето се интересирале за начини како да мотивираат некого да работи подобро, но систематски пристап кон ова прашање се случил дури на почетокот на триесеттите години на 20 век. Според Bahtijarević-Šiber, F. (1999), постојат три причини од голем интерес и многу теоретски размислувања за мотивацијата на вработените. Како прво, се покажало дека мотивацијата е клучен фактор кој влијае на подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста на вработените. Следствено, како последица на ланчаните процеси во организациите, се подига квалитетот на работните процеси во самата организација. Резултатот од сето ова е создавање на поконкурентна, способна и поуспешна организација.

Сите теоретски елаборации од почетокот на справувањето со овој проблем се обидуваат да одговорат на следниве прашања[25]:

- Која е причината што некој работи многу и постигнува одлични работни резултати, додека друго лице со приближно исти способности и вештини нема толку голем интерес за работа?
- На кој начин луѓето на раководни позиции можат да влијаат врз однесувањето и работните резултати на нивните подредени?

[22] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 485.
[23] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 463.
[24] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 485.
[25] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555.-556.

- Кои се причините зошто некогаш добар работник се претвора во работник кој се труди што помалку да работи?

Изненадувачки наод од некои истражувања е дека многу вработени не се сигурни какво однесување ценат нивните претпоставени, а проблемот постои и на другата страна на хиерархискиот синџир, каде што излегува дека менаџерите немаат доволен увид во она што ги мотивира нивните подредени.[26] Затоа, квалитетната комуникација е суштината без која квалитетен организациски ентитет едноставно не може да постои, бидејќи за да добијат високо ниво на мотивација од вработените, менаџерите мора да ги познаваат „своите луѓе“, односно сè што ги движи, нивните потреби и лични аспирации, што на крајот како краен резултат ќе обезбеди високо ниво на задоволство од работата.[27]

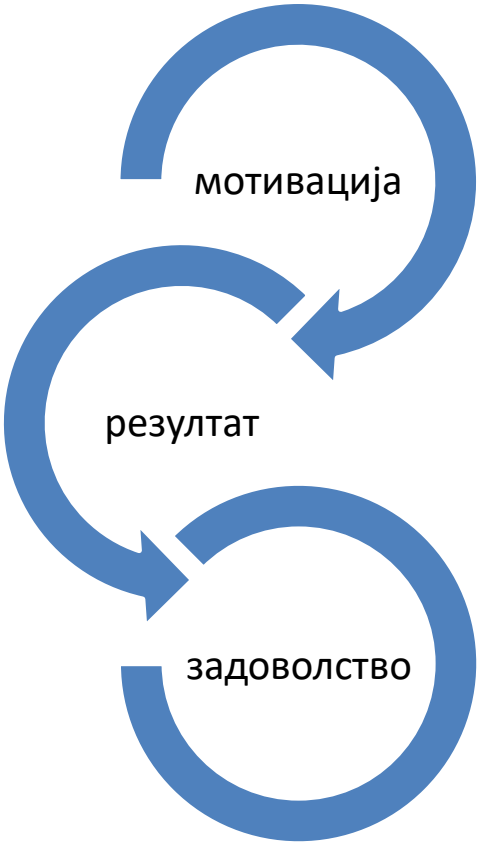
Иако секоја организација се стреми кон некаква форма на еднообразно дефинирање на секој поединец преку развивање процедури, стандарди, правила, описи на работни места итн., реалноста на моделите на однесување и меѓучовечките интеракции најдобро се опишува со изјавата „нема просечен човек“. Со други зборови, секое слепо придржување до теоретското знаење за мотивацијата на вработените без да се земе предвид сложеноста на човековата личност и уникатноста на секој поединец може да доведе до погрешна примена на овие знаења.[28]

Во менаџерските кругови постои вообичаена заблуда, која погрешно го поистоветува концептот на мотивација со некои други концепти. Еден од таквите поими е манипулација, каде што суштинската разлика помеѓу двата поима често се занемарува, а тоа е дека манипулацијата претставува насочување на другите луѓе кон активности што ние сакаме да ги прават, додека мотивирањето во овој контекст значи процес во кој ги натераме другите да го прават она што ние сакаме да го прават.[29] Мотивацијата често се поистоветува со задоволство, притоа заборавајќи дека чувството на задоволство следи по постигнувањето на резултатот, додека мотивацијата претставува, според оваа гледна

[26] Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R., W. (1989): Organizational Behavior, West Publishing Company, str. 142.-143.
[27] Timothy, A., Stephen, P. (2009): Organizacijsko ponašanje, Mate. d.o.o., Zagreb. Str. 98.
[28] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 461.
[29] Deny, Richard (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.

точка, желбата и напорот за задоволување на целта.[30] Врската мотивација-резултати-задоволство е појасно прикажана на следната слика:

Слика 2. Односот помеѓу концептите на мотивација, резултати и задоволство



Извор: Изработено од авторот според: Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, MATE, Zagreb, стр. 465

Од оваа слика произлегува дека успехот во извршувањето на работните задачи генерира поголемо задоволство кај вработените, што заедно формира сложена меѓусебна врска помеѓу менаџерите и вработените на директен или индиректен начин. Менаџерите се соочени со напорна задача да ги мотивираат вработените да ги надминат пречките и предизвиците, како и трајно да се справат со спречување или ублажување на секогаш потенцијалното незадоволство кое е составен дел од сите човечки активности и интеракции. Видот на употребените мотивациони техники се одредува според сознанијата

[30] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 465.

на менаџерот за индивидуалните потреби на вработените. Се разбира, поединците фокусирани на големи достигнувања и со силна потреба за раст, развој, истакнување и подигање на нивото на нивните перформанси најлесно е да бидат мотивирани.[31] Дополнително, мораме да нагласиме дека методот на мотивација се дефинира и со минатите перформанси на вработените, нивната амбиција и лојалноста што ја чувствуваат кон компанијата.[32] Постојат некои теоретски гледишта кои ја гледаат работната мотивација преку зголемување на благосостојбата на вработените на работа, но и надвор од неа преку промовирање стабилно вработување. Овој хуманистички пристап, како резултат на ваквото дејствување кон вработените, претпоставува висока продуктивност, задоволство и морал на вработените.[33]

2.1.2. Фактори на влијание врз мотивацијата на индивидуалните вработени

Кога зборуваме за мотивацијата на вработените во една организација, мора да нагласиме дека таа е дел од тријадата на поединечни фактори кои го одредуваат однесувањето и перформансите на поединецот. Првите две компоненти на тријадата се вештините и способностите на поединецот, но тука мора да се нагласи дека мотивацијата е најодговорна за разликите меѓу вработените во однос на посветеноста и интензитетот на работата и севкупните перформанси.[34]

Од сопственото искуство, како член на бројни спортски тимови, авторот забележал дека единствената пречка за постигнување одлични спортски резултати кај поединци со исклучително високо ниво на вештини и способности е ниското ниво на мотивација, што резултирало со просечна или под просечни спортски перформанси.

Одговорот на тоа што го стимулира и поттикнува човекот како најважен дел од организацијата на одредени обрасци на однесување ќе се обиде да ја нагласи следната слика:[35]

[31] Davis, K., Newstrom J.W. (1989): Human behavior at work, McGraw-hill, USA, 8. Izdanje, str. 103.
[32] Beck, R. (2003): Motivacija, Naklada, Jastrebarsko, str. 59.
[33] Maslow, A. H. (1973.): The Farther Reaches of Human Nature, McGraw Hill Book Company, New York.
[34] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.
[35] Porter W. L., Bigley A. G., Steers M. R. (2003): Motivation and Work Behaviour, McGraw-hill, 7. izdanje, str. 1.

Слика 3: Фактори на влијание врз индивидуалната мотивација во организациски услови



Извор: Изработено од авторот според: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр. 558.

Сликата погоре покажува колку е сложена сферата на фактори кои влијаат на мотивацијата, бидејќи секој поединечен фактор на влијание може да се истражува посебно, а да не зборуваме за меѓуфакторски интеракции и комбинации на влијанието на

надворешното и внатрешното опкружување на организацијата со индивидуалните карактеристики на вработените.

На мотивацијата на една личност влијаат цела низа стимули од околината, а можеме да кажеме и дека сите потреби, ставови, преференции, односно нечиј целосен „modus essendi“, „modus operandi“, „modus vivendi“ е резултат на разни видови на влијанија како што се културни, образовни, социјални, политички итн., т.е. целокупното општествено опкружување во кој егзистира поединецот. На тоа треба да се додаде и клучната позиција на менаџерот во креирањето на стимулативни организациски практики и услови за работа, а последно, но не и најмалку важно, создавање клима во организацијата која ќе ги „галванизира“ вработените во насока на остварување на организациските цели.

Се разбира, не можеме да избегаме од карактеристиките на работата како суштински елемент во целата палета на мотивациони фактори. Вештините што ги бара работата, разновидноста и интересноста на работните задачи, секако се суштински елемент на целокупното влијание врз мотивацијата на вработените, а истите може да се перцепираат и како менаџерски интервенции. На ист начин, интервенциите може да се реализираат со обезбедената автономија, повратни информации за постигнатите резултати и награди внатре во самата организација. Како и сите други карактеристики на работата, факторите дејствуваат „преку поединецот и врз поединецот“[36], а силата на нивното влијание е поврзана со индивидуалните карактеристики на вработениот, кои сите заедно го заокружуваат опсегот на фактори кои влијаат на индивидуалната мотивација на вработените.

Притоа, бројот на фактори кои влијаат на мотивацијата не е никогаш конечен бидејќи мотивацијата е внатрешна побуда на секоја индивидуа и многу е тешко од сам старт да се направи листа на фактори кои може да ја поттикнат самата индивидуа кон исполнување на организациските цели. Во процесот клучна улога игра менаџментот на организациајта и тоа ниското и средното ниво на менаџмент кои се клучни во проценкатана самите индивидуи и факторите кои ги мотивираат истите.

[36] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 559

2.2. Мотивациони теории

Како што беше споменато претходно во овој труд, поради зајакнувањето на важноста на човекот во сите деловни процеси, на почетокот на триесеттите години на 20 век се појавило систематско теоретско размислување за мотивацијата и начините на кои таа влијае на работата и организациската ефикасност. Од самите почетоци, сите теоретски претпоставки и истражувања имаа главна цел да одговорат на две фундаментални прашања:

- Што е мотивација?
- Како се одвива процесот на мотивација?

Иако од овие две прашања на прв поглед може да се добие впечаток дека станува збор за едноставна работа, во понатамошниот дел ќе се види колку всушност се сложени овие „едноставни“ прашања и колку истражувачи се впуштиле во потрага по одговори на истите.

Заради попрецизен увид во целокупното теоретско прашање и различните гледишта и основи врз кои се разгледува мотивацијата, ќе се направи поделба на мотивациските теории, кои ќе бидат претставени во остатокот од трудот, од наједноставните сфаќања на мотивациони прашања, како што е теоријата на морков и стап, до раните модели на однесување на луѓето во организацијата (теории X и Y), и конечно до две големи групи мотивациони теории, теории на содржини и теории на процеси.

- Теорија на морков и стап;
- Теорија X и Теорија Y на MacGregor;
- Теории на содржина: Теорија на хиерархија на потребите, теорија на хиерархија на три нивоа, теорија на мотивација за достигнувања, теорија на мотивација со два фактори;
- Теории на процеси: Vroom когнитивен модел на мотивација, теорија на Abraham Maslow за нееднаквост во социјалната размена.

2.2.1. Теорија на морков и стап

Најосновната теорија за мотивација е онаа за мотивација со морков и стап. Потекнува од стара приказна за тоа како да се натера едно магаре да работи: Или треба да се брка со стап или да се намами со морков. Овој начин на мотивирање се сметал за единствениот правилен во речиси целата човечка историја, а основната премиса на оваа теорија е дека единствените две сили кои можат да го поттикнат човекот се наградата и казната.

Иако сите понатамошни теоретски потфати се обидуваат да се оддалечат од таквото тривијализирано разбирање на мотивацијата, во основата на сите теории може да се најдат елементи на теоријата на морков и стап. Така, зборот морков може да се замени со многу термини кои означуваат некаква награда, било надворешна или внатрешна: паричен надоместок, сигурност на работното место, работни услови, чувство на одговорност, независност и постигнување успех, предизвици на работа, можност за развој и унапредување.

Кога зборуваме за стапот, или казната, во подоцнежните теории можеме да најдеме и концепти кои можат да се толкуваат исто така преку теоријата на морков и стап. Стравот од губење на приход, работа, намалување на премиите, деградација, социјален статус и слично, секако претставува еден вид „стап“ кој ги мотивира луѓето да обезбедат подобри перформанси при нивното работење, иако мора да се нагласи дека многу истражувања покажале дека стравот не е најдобар мотиватор во многу контексти.

Имено, организирањето на работниците во синдикати во суштина е мотивирано од страв и ја означува правната борба на работниците за нивните права, но во пракса се покажа дека често генерира одбранбено и одмазднички однесување на двете страни во преговорите. Стравот може да биде и генератор на лош квалитет на работата, избегнување одговорност и нечесност.[37]

[37] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 465.

2.2.2. Теорија X и Y

Оваа теорија прв ја претставил Douglas MacGregor и претставува уште еден начин на сфаќање и разбирање на човечката природа. Главната теза што ја пропагира MacGregor во своето истражување е дека целата добивка на компанијата е резултат на теоретските претпоставки на менаџерите во однос на контролата на човечките ресурси во компанијата.[38]

Менаџерите треба да ги насочуваат своите постапки според прашањето како се гледаат себеси во однос на другите луѓе во организацијата. MacGregor дефинира две групи на претпоставки за човечката природа: Теорија X и Теорија Y. Пред да ги претставиме основните претпоставки на овие две теории, мора да нагласиме дека тие претставуваат само претпоставки засновани на интуитивна дедукција и не се резултат на спроцедено истражување. Тие не се препораки и предлози за стратегии за управување, туку треба да се тестираат со споредување со реалните модели на однесување во организациите. Сликата 4 прикажува две спротивставени групи на претпоставки.

Од слика 4 е очигледно дека се работи за две сосема спротивни сфаќања за човековата личност и дејствување. Додека теоријата X гледа на интелектуалниот и емоционалниот капацитет на човекот песимистички, статички и ригидно, теоријата Y поддржува оптимистичко разбирање на човековата природа, нагласувајќи ја моќта на поединецот, односно неговата способност да се самонасочува и да ги интегрира индивидуалните потреби со организациските барања.

Исто така, MacGregor не ги дизајнирал овие две теории со намера да бидат двете крајности на некоја градирана скала. Тие се едноставно две сосема различни погледи на човековото постоење.[39]

[38] Marušić, S. (2006) prema: MacGregor, D. (1960): The Human Side of Enerprise, McGraw-Hill, New York.
[39] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 467.

Слика 4. Теорија X и Y на MacGregor

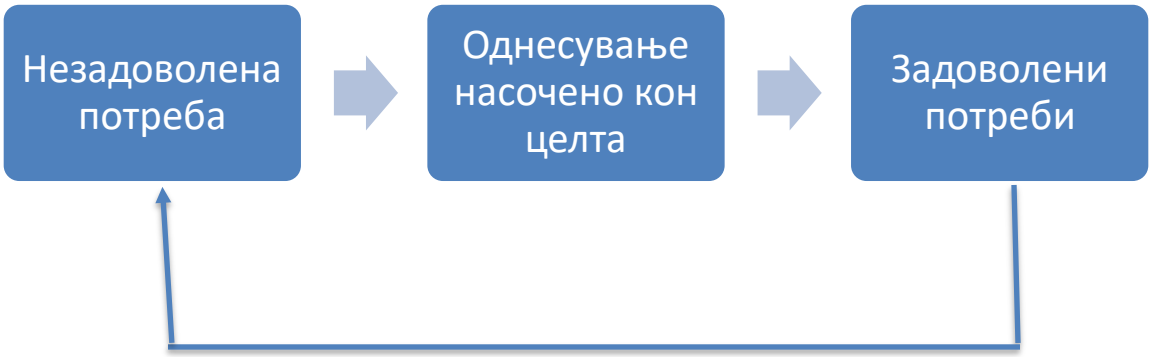
Теорија X-традиционални претпоставки за луѓето	Теорија Y-модерни претпоставки за луѓето
• Просечниот човек не сака работа и ако има можност да ја избегне ќе ја избегне • Поради човечката одбивност кон работата, повеќето луѓе мора да бидат подложени на принуда, контрола, насочување и заплашување со цел да направар соодветни напори за постигнување на организациските цели. • Карактеристиките на просечното човечко суштество се потребата за лидер, избегнување одговорност, неамбициионознос и постојана потрага по безбедност.	• Луѓето имаат потреба од игра и одмор, но и за мобилизирање на својата физичка и психичка сила преку работа • Целите на организацијата не мора да се постигнуваат исклучиво со контрола и казна. Ако човек се посвети на постигнување на целта, ќе користи самонасочување на своите постапки и самоконтрола. • Решеноста што ја чувствува личноста да ги постигне своите цели е функција на наградата што може да следи ако целите се постигнат • Просечниот човек под соодветни услови има потенцијал да научи да прифаќа одговорност, па дури и да бара. • Погрешно е перцепцијата дека многу применливата имагинација, генијалноста и креативноста во решавањето на проблемите се ретки исклучоци. Тоа е многу честа појава кај населението! • Постои само делумно искористување на интелектуалниот капацитет на просечниот човек кој постои во опкружувањето на современото индустриско општество

Извор. Изработено од авторот според: Marušić, S. (2006) и MacGregor, D. (1960): The Human Side of Enerprise, McGraw-Hill, New York, стр. 524.

2.2.3. Теоријата на Abraham Maslow за хиерархијата на потребите

Ова е теоријата со најголемо влијание врз истражувањето и размислувањето за однесувањето на луѓето во организациите. Како дел од групата теории за содржини, нејзина основна преокупација е откривањето и класификацијата на потребите кои се иницијатори на моделите на однесување.

Слика 5. Темелни претпоставки на моделот на Maslow



Извор. Изработено од авторот според Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 561.

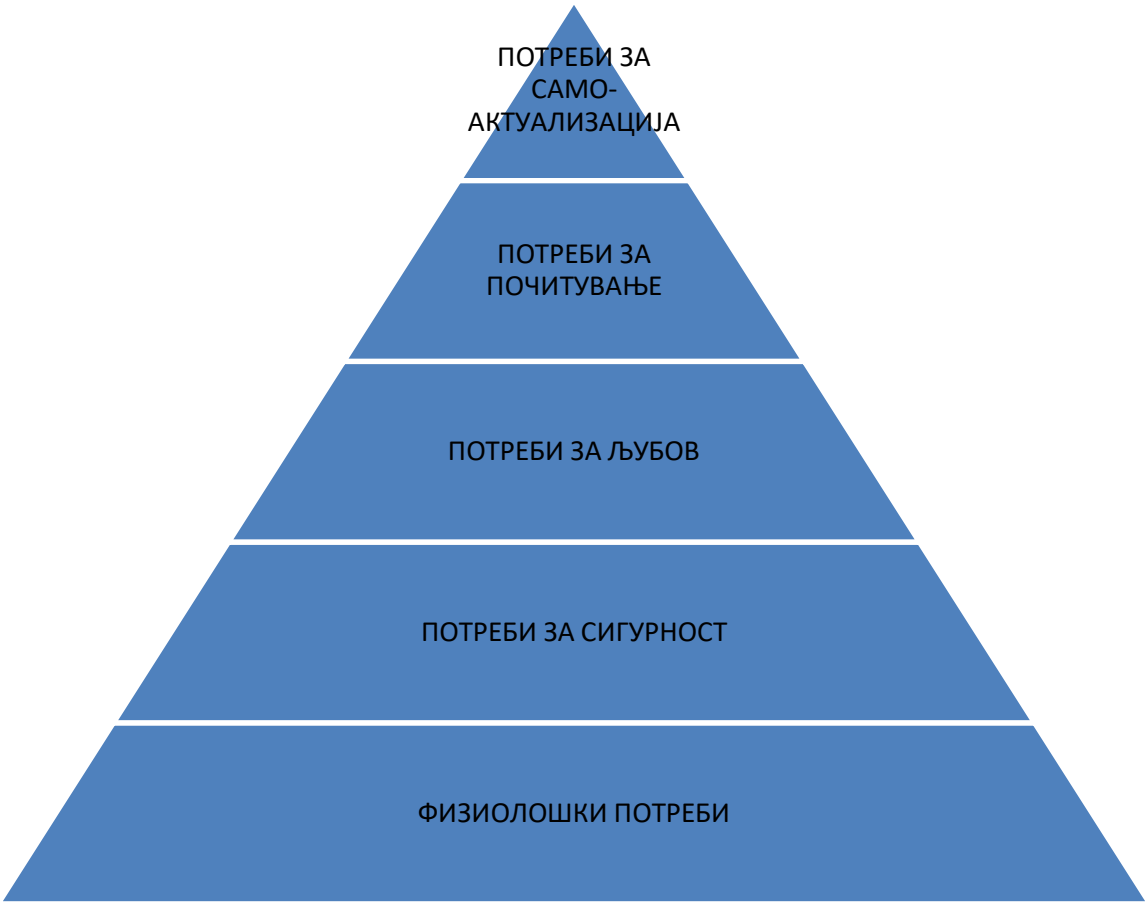
Нејзиниот хуманистички пристап е заокружен со главната парадигма дека проучувањето на мотивацијата треба да се фокусира на крајните цели, желби и потреби на луѓето. Врз основа на таквиот пристап, потребите се групирани во хиерархиска структура со две основни правила:[40]

- Појавата на потреба обично е условена од претходното задоволување на „поважна“ потреба.
- Сите потреби и желби се поврзани со состојбата на задоволување или незадоволување на други потреби.

Следната слика го прикажува хиерархиското групирање на потребите:

[40] Maslow, A. H. (1982): Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, str. 370.

Слика 6. Хиерархија на потреби според Maslow



Извор. Изработено од авторот според Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 487.

Секој чекор од оваа пирамида може да се подели на низа поспецифични потреби, но заради поедноставување ќе ги разгледаме само основните детерминанти на секој чекор:

- Физиолошките потреби се оние неопходни за нормално функционирање на организмот: потреба од храна, вода, воздух, засолниште итн... Овие потреби Maslow ги дефинирал како примарни и само со нивно задоволување доаѓа желбата за задоволување на потребите од следното повисоко ниво.
- Потребите за сигурност се однесуваат на желбата на луѓето за стабилна и безбедна средина и инстинктот да избегнуваат страдања, закани и болести.

Овие потреби човекот ги исполнува со сигурно вработување, здравствено и пензиско осигурување итн.

- Потребата за љубов може да се дефинира како постојана човечка потрага по социјални интеракции кои можат да се манифестираат преку неколку видови врски како пријателство, романтична љубов итн.
- Потребите за почит се потребите за добро мислење за себе и потребите за одобрување и почитување од околината. Тоа се сите оние чувства на гордост, самодоверба, вредност и способност кога ќе се задоволат овие потреби, а во случај на неисполнување на овие потреби се појавуваат чувства на инфериорност, слабост и беспомошност.
- Потребата за самоактуелизација ги дефинира сите тие човечки аспирации кон остварување на целосниот личен потенцијал. Со реализација на овие потреби, се реализира изјавата на Maslow дека „човекот мора да биде она што може да биде“.[41]

Иако не постојат јасни научно засновани потврди за основните претпоставки на оваа теорија, нејзината популарност е исклучителна бидејќи ја прикажува сложената материја на едноставен начин. Можеби причината за тоа е хуманизмот што се провлекува низ сите делови на теоријата на Maslow, кој го набљудува човекот како интегрирана индивидуа во која мотивацијата за работа е само дел од целокупниот мозаик на мотиви.[42]

2.2.4. Теорија на хиерархија на три нивоа

Во групата на теории за содржина спаѓа и оваа теорија која има кратенка ERG (eng. existence-relatedness-growth) дизајнирана од C. P. Alderfer, базирајќи ги своите основни претпоставки на концептот на потреби. Оваа теорија можеме да ја дефинираме како модификација на теоријата на Maslow, односно таа ја ублажува строгата хиерархиска распределба на потребите. Alderfer ги поделил основните потреби кои мотивираат поединец во три категории:

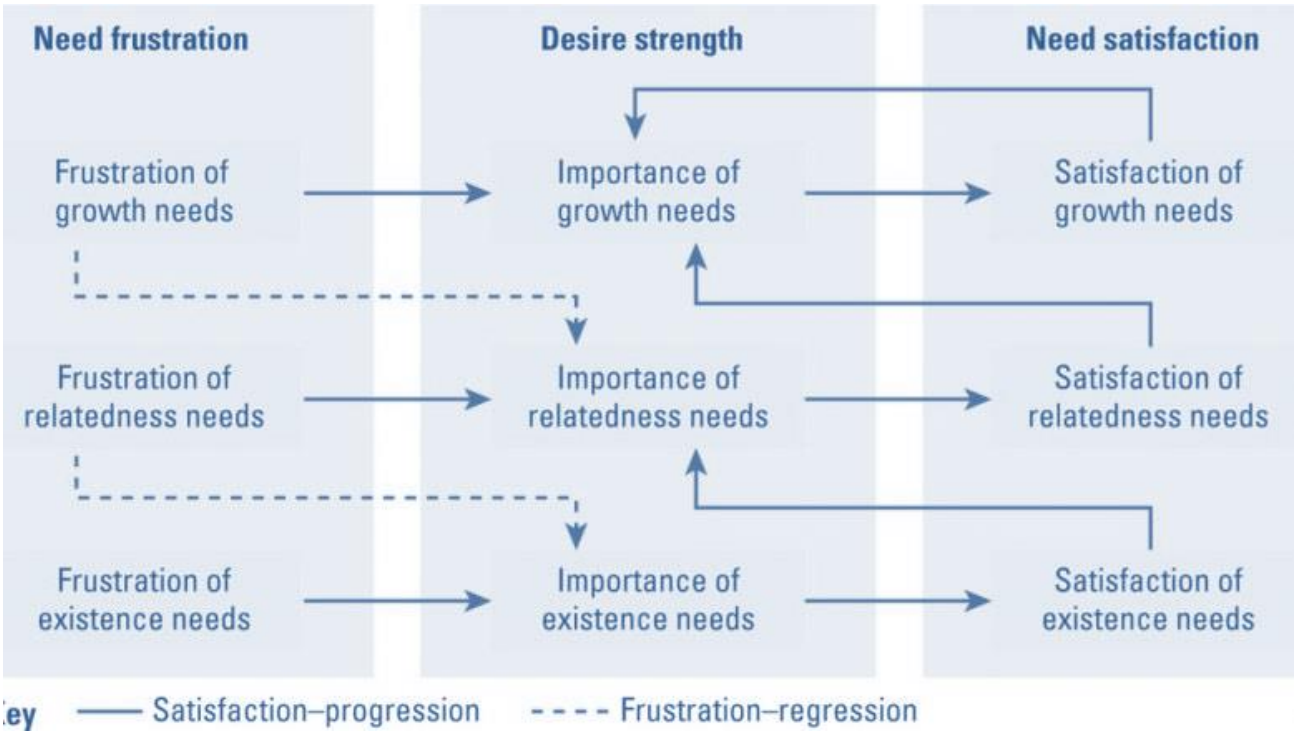
[41] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 488.
[42] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 560.

Егзистенцијалните потреби може да се дефинираат како сите форми на материјални и физиолошки потреби. Перцепцијата за тоа колку другите ги добиваат алатките за задоволување на нивните потреби (плата, работни услови) одредува колкаво задоволство ќе почувствува поединецот добивајќи ги своите средства за да ги обезбеди егзистенцијалните потреби.

Потребите за поврзување се потреби за меѓучовечки односи кои можат да имаат и позитивен и негативен предзнак.

Потребите за раст и развој се наоѓаат како причина за сите дејствија со кои поединецот го реализира својот целосен потенцијал. Резултатите од овие акции доведуваат до чувство на комплетност и исполнетост.[43]

Слика 7: Теорија на хиерархија на три нивоа



Извор. https://mbanotesworld.com/alderfers-erg-theory/, датум на посета 17.12.2024

[43] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, стр. 489.

Основата на целата рефлексија презентирана од оваа теорија се три претпоставки:

- Задоволната потреба може да биде и мотиватор за одреден модел на однесување, па дури и да има зајакнувачки ефект врз неа (механизам ЗАДОВОЛСТВО – ПРОГРЕСИЈА).
- Неможноста за задоволување на потребите од „повисок“ ред резултира со интерес за потребите на „понизок“ ред. Така, неможноста за примена на способностите и креативноста во работата доведува до стремеж кон материјални фактори. Ова има импликации во поширокото социјално опкружување, бидејќи има замена на вредностите според кои личноста се дефинира исклучиво со материјален статус (механизам ФРУСТРАЦИЈА - РЕГРЕСИЈА).
- На потребите од различни категории истовремено влијае секое задоволување на потребите, без разлика во која категорија се класифицирани (механизмот на ПОВЕЌЕ ОПРЕДЕЛУВАЊА).[44]

2.2.5. Двофакторна теорија на мотивација

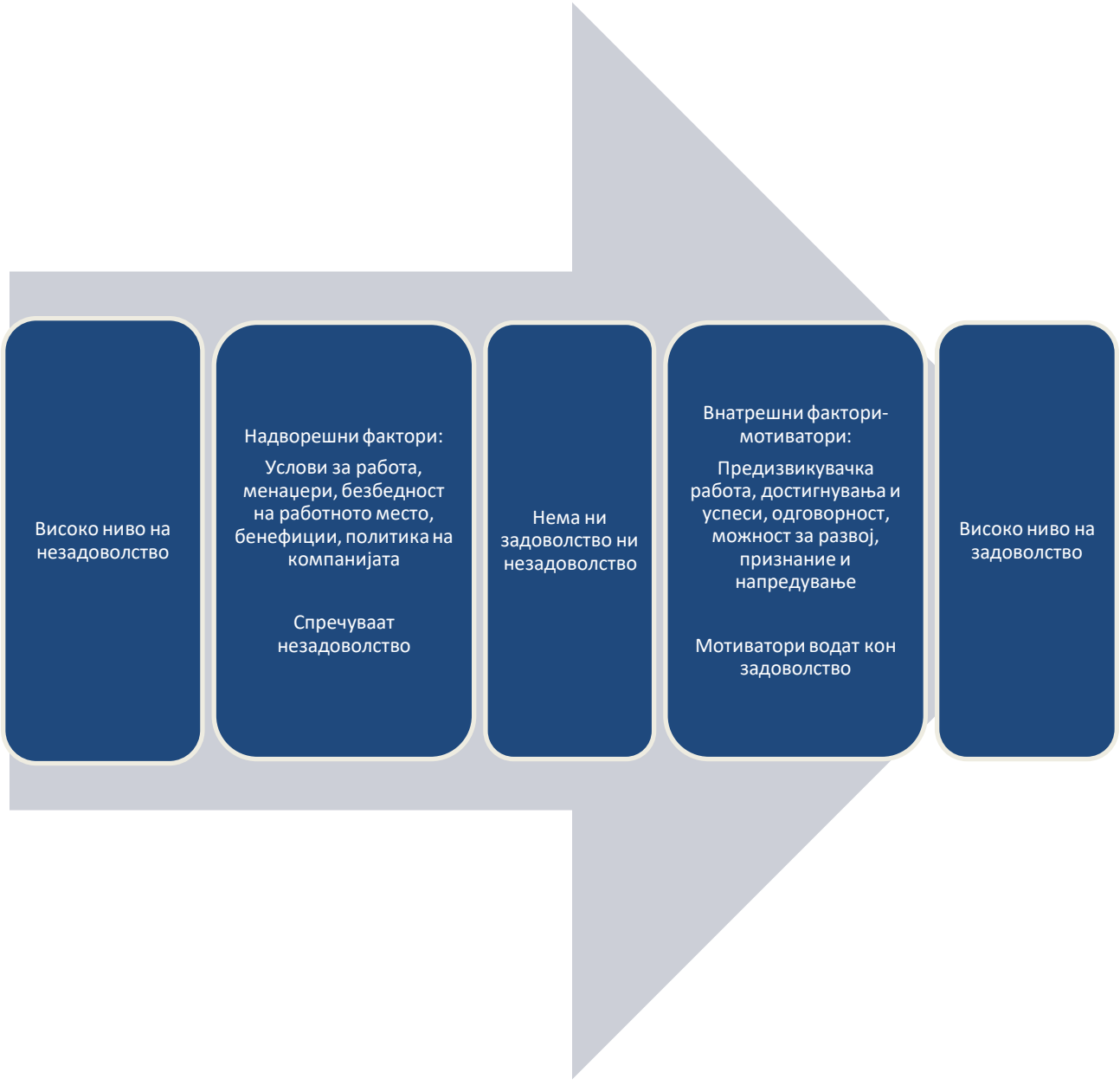
Оваа теорија, како друга содржина на мотивација, заедно со Maslow, е најпопуларната теорија за мотивација. Нејзината специфичност е во поставувањето растојание од потребите како фактор на мотивација, засновајќи ги своите поставки на работната ситуација и класификацијата на работните фактори. Целата теоретска рамка се заснова на две основни претпоставки:

- Задоволството и незадоволството се два посебни континууми поврзани со различни фактори. Според тоа, на континуумот на задоволство, најниската точка не е незадоволството, туку отсуството на задоволство. Истото важи и во спротивен случај.
- Две основни категории на мотивациони фактори делуваат врз поединецот во рамките на организацијата: надворешен и внатрешен. Надворешните фактори го

[44] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 567.-568

карактеризираат контекстот во кој дејствува поединецот, додека внатрешните фактори ја одразуваат поврзаноста со работата што ја извршува една личност.[45]

Слика 8. Двофакторска теорија на мотивација



Извор. Изработка на авторот според Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, стр. 575.

[45] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, стр. 489

Во согласност со горната слика и двете наведени претпоставки, доаѓаме до концептот на Herzberg, кој е дизајниран врз основа на емпириска анализа на факторите на задоволство и незадоволство од работата. Иако не поаѓа од потребите како мотивациони фактори, во основата на оваа теорија сепак се среќаваме со две основни категории на потреби, „повисоките“ и „пониските“. Овие „повисоки“ потреби вклучуваат уникатни човечки карактеристики и развоен потенцијал што треба да се реализира.

Надворешните фактори, Herzberg ги замислил како фактори на одржување, т.е. превенција. Нивната улога не е да мотивираат, туку да го спречат незадоволството. Така, според него, високата плата, добрите услови за работа, меѓучовечките односи и слично, нема да влијаат на мотивацијата за работа на вработените, туку само негативно ќе се одразат на нивното ниво на незадоволство. Од друга страна, внатрешните фактори имаат директно влијание врз работната мотивација на вработените.

Тие водат до чувство на задоволство од работата, така што оваа теорија содржи хипотеза за причинско-последична врска помеѓу задоволството и работните ефекти. Едноставно, предизвикувачката работа, достигнувањата и успесите во работата, одговорноста, можноста за развој и признание резултираат со поголемо задоволство на вработените, што директно влијае на нивната мотивација за работа.[46]

Мора да истакнеме дека покрај теоретската димензија на однесувањето на работа, Herzberg додал уште една на својата теорија. Станува збор за истражување на начините за преобликување на работата, односно резултатите од однесувањето на овие „работни збогатувања“ како што тој ги нарекува.

Овие принципи имаа силно влијание врз практиката на дизајнирање на работни места каде што се случува копернiканов пресврт. Наместо ориентација кон работа, личноста на поединецот и неговите индивидуални карактеристики сега се во центарот на вниманието во сложените процеси на дизајнирање на работа.[47]

[46] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.
[47] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 491.

Слика 9: Принципи на Herzberg за збогатување на работата



Извор. Изработка на авторот според Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, стр. 54.

2.2.6. Vroom когнитивен модел на мотивација

Оваа теорија спаѓа во групата на процесни теории за мотивација. Во основата на сите теории кои припаѓаат на оваа група е хипотезата дека човечките потреби не се доволни за да се објасни прашањето за мотивацијата на вработените за работа. Затоа, како резултат на констатираната депривација, вклучени се и други фактори како што се перцепциите, очекувањата, вредностите, а теоретските размислувања ги вклучуваат и нивните меѓусебни интеракции.[48]

[48] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 493.

Централниот проблем што Vroom го адресира со својата теорија е да се најде одговор на прашањето зошто вработен во одредена ситуација од работниот процес се одлучил за одредена алтернатива. Врз основа на ова прашање, тој ја дефинира мотивацијата како процес кој го насочува изборот на луѓето помеѓу алтернативните форми на рационална активност.[49]

Понатамошното градење на основните прашања и претпоставки на оваа теорија се врамени со помош на три теоретски концепти:[50]

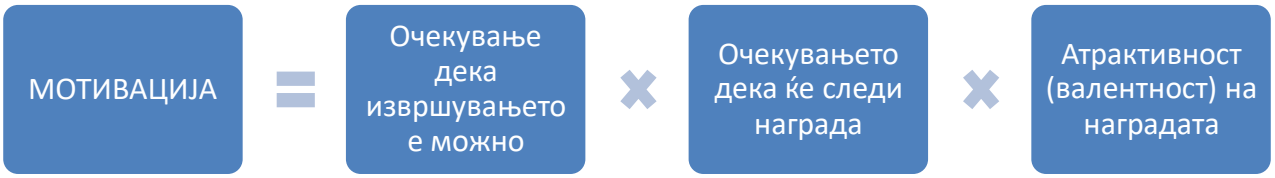
- Концептот на валентност како централна точка на мотивацискиот проблем го гледа значењето што ефектот од избраната алтернатива го има за носителот на одлуката. Така, кога зборуваме за висината на платата како мотивационен фактор, концептот на валентност го смета ефектот на платата врз поединецот како главна мотивирачка сила, ставајќи го апсолутниот израз на ефектот, односно износот на самата плата, во позадина.
- Концептот на очекувања објаснува дека претпочитањето на вработениот за алтернатива пред другите е резултат на очекувањето дека избраната алтернатива ќе му помогне да ги постигне своите индивидуални цели. На пример, ако очекувањата на поединецот се дека ќе постигне подобар статус во организацијата преку подобра работа, овој концепт го дефинира како силна мотивациска сила и вработениот ќе биде мотивиран да работи за да ја постигне својата цел.
- Концептот на инструменталност претпоставува дека изборот на алтернатива е определен од очекуваната поврзаност помеѓу различните ефекти. Ефектот од избраната алтернатива и веројатноста за исполнување на индивидуалните цели со овој концепт ја губат својата позиција како ексклузивни мотивациони фактори кои ќе влијаат на вработениот. Vroom им ја додава нивната меѓусебна поврзаност како уште еден значаен фактор што влијае. Така, значењето што платата го има за работникот и напорната работа што е резултат на очекувањата за остварување на индивидуалните цели не се единствените мотивациони

[49] Bahtijarević-Šiber, F. (1999) op. cit. prema: Vroom, V. (1964): Work and Motivation, New York, Wiley, str. 6
[50] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 346.

фактори. Со овој концепт Vroom ја нагласува нивната поврзаност како суштински елемент на мотивацијата.

Следната слика се заснова на овие три концепти:

Слика 10. Модел на Vroom за мотивација



Извор. Изработка на авторот според Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, стр. 62.

Дали да обезбеди високи работни перформанси или не, поединецот одлучува врз основа на проценка дали поголема посветеност ќе резултира со поголема работна успешност. Исто така, поединецот размислува дали високите работни перформанси ќе му помогнат на патот кон постигнување на индивидуалните цели, а привлечноста и важноста на овие цели исто така имаат значително влијание врз одлуката на поединецот да обезбеди високи работни перформанси.[51]

Формула 1: Дефинирање на мотивацијата со когнитивен модел

$$M = f(O*V)$$

M – мотивација, O – очекување, V – валентност

Извор. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 583.

[51] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 583

Vroom ја дефинира мотивацијата како резултат на два фактори:

- Важноста што поединецот им ја придава на целите што сака да ги постигне со избраната алтернатива.
- Очекувања дека избраната алтернатива ќе резултира со постигнување на поединечни цели.

Овој модел е замислен првенствено со цел да се објаснат моделите на работното однесување, но е применлив и за други форми на однесување на вработените во организацијата. Неговата провокативност и мотивираност довеле до бројни теоретски дискусии кои генерираа нови модели со поголема динамика и сложеност.

2.2.7. Теорија на правичност во социјалната размена

Оваа теорија, смислена од J. S. Adams, се заснова на проучување на нееднаквоста во социјалната размена. Како и когнитивниот модел на Vroom, таа припаѓа на групата процесни теории за мотивација кои се обидуваат да ги објаснат причините за моделите на однесување на луѓето во работни ситуации. Друго име на овие теории е „Когнитивни теории за мотивација“ бидејќи тие претпоставуваат постоење на доброволен и свесен избор на поединецот помеѓу алтернативите за однесување.[52]

Со оваа теорија, Adams претставува концепт фокусиран на односот помеѓу поединецот и организацијата, истражувајќи ја неправдата и нееднаквоста. Поедноставено, тоа е размена на „стока“ во која поединецот го дава своето знаење, вештини, енергија итн., а организацијата за возврат нуди компензација преку плата, услови за работа итн... Основниот мотивациски фактор што Adams нагласува со оваа теорија е чувството на нееднаквост што произлегува од потенцијално секогаш можна диспропорција во она што е дадено и она што се добива во односот помеѓу поединецот и организацијата во која тој работи. Основните теоретски претпоставки може да се сумираат во две основни дејства што треба да се направат:

[52] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.

- Утврдување на условите и механизмите кои водат до создавање на перцепција на нееднаквост.
- Дизајн на методи за решавање на овие нееднаквости.

Adams истакнува два начини на кои се создава впечатокот за нееднаквост:

1. Се прави споредба на она што поединецот го добива од организацијата (аутпут или излез - O_0) и она што го дава (инспут или влез - I_0)

Формула 2. Споредба на она што го носи поединецот во организацијата и што добива

$$\frac{O_0}{I_0} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 1$$

Извор. Изработка на авторот според Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 495.

Вредноста на коефициентот поголема или помала од 1 укажува на нееднаквост во размената.

2. Се споредува што добива поединецот од организацијата и што дава во однос на другите членови на организацијата

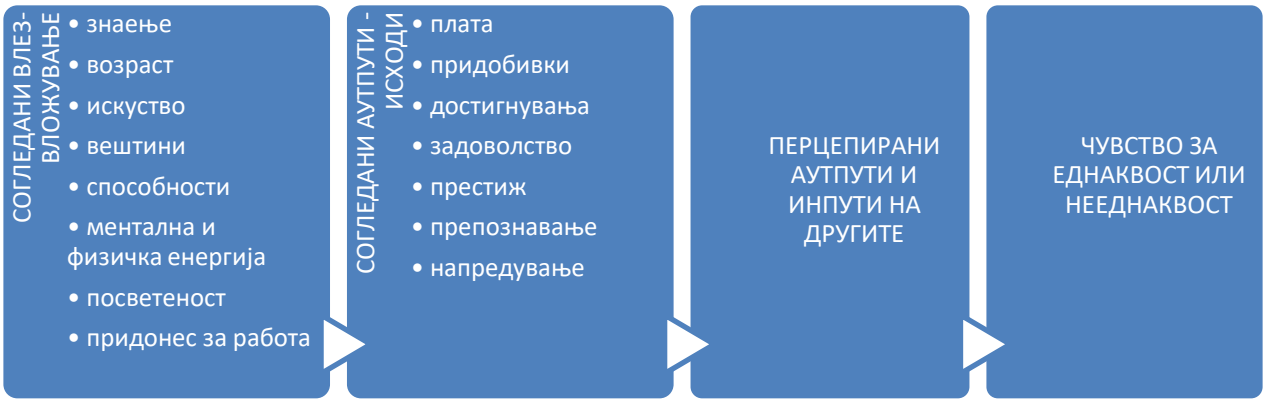
Формула 3: Споредба на она што поединецот го добива од организацијата за она што го носи во неа во споредба со другите членови на организацијата

$$\frac{O_0}{I_0} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} \frac{O_1}{I_1}$$

Извор. Изработка на авторот според Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 495.

Појавата на нееднаквост во оваа равенка укажува на постоење на неправедност во односот на размена, односно поединецот ја согледува нееднаквоста на размената, извлекувајќи заклучок дека другите добиваат поголем придонес од организацијата.

Слика 11: Главни компоненти на теоријата на капиталот



Изработка на авторот според Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 586.

Според Adams, перцепцијата на нееднаквоста е движечката сила што го принудува поединецот да ја елиминира или намали. Начините на кои може да се имплементира се следните:

- Доколку поединецот воочи негативни разлики, тогаш тој почнува да ги намалува инпутите и се обидува да ги зголеми аутпутите, додека во спротивен случај го прави спротивното.
- Поединецот почнува да пропушта работа, го одложува извршувањето на своите работни задачи, се префрла на друго работно место или во друга работна единица, па дури и одлучува да даде отказ.
- Поединецот се обидува да си го објасни резултат на разликите или наоѓа член на организацијата во уште полоша позиција со која може да се споредува.[53]

Оваа теорија ги нагласува перцепциите и ставовите на вработените кои се под влијание на поширокаата социјална средина, индивидуалните особини, видот и карактеристиките на работата, карактеристиките на организацијата итн. Преку неговите размислувања, Adams наметнува постоење на многу фактори кои влијаат на перцепцијата на нееднаквоста меѓу вработените, но излегува дека овие фактори се посложени отколку што подразбира

[53] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 495.

неговата теорија. Сепак, овие недостатоци не можат да ја намалат силата на оваа теорија во разбирањето на работната мотивација, а тоа особено се однесува на прашањето за материјалните награди.[54]

2.3. Мотивација на вработените во јавниот сектор

Во современиот бизнис, човечкиот фактор е најважниот фактор што им овозможува на организациите да опстанат на пазарот каде брзината, флексибилноста и креативноста се појавуваат како производ на новите економски токови.

Овие карактеристики мора некако да се пренесат на организациите од јавниот сектор. Иако тие не се предмет на влијание на слободниот пазар, јавните претпријатија се уште подлежат на одредени барања. Овие барања, кои се појавуваат во многу земји покрај Република Македонија, произлегуваат од потребата од парадигматски промени во јавниот сектор во смисла на оттргнување од владата и самиот административен механизам на локално или државно ниво, и нивно свтување кон граѓаните и нивните потреби во заедницата.[55]

2.3.1. Разлики во мотивацијата на вработените во приватниот и јавниот сектор

Веќе нагласивме претходно во овој труд, без разлика дали се работи за јавен или приватен сектор, однесувањето и успехот на поединецот во една организација се одредуваат од три фундаментални фактори: знаење и вештини, способности и мотивација. Првите два фактори не подлежат толку на влијанието на внатрешната и надворешната средина на организацијата. Мотивацијата е факторот кој е најфлуиден, најчувствителен на надворешни стимули[56], а мотивацијата на вработените во јавниот сектор е особено чувствителна и на некој начин ги одразува културните, политичките и социолошките карактеристики на општеството.

[54] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 590.
[55] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 590
[56] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557.

Така, на пример, мотивацијата на вработените во кинескиот јавен сектор е под силно влијание на конфучијанската мисла, која е проникната од идеите за самодисциплина и жртвување за општото добро, но и од идеологијата на Комунистичката партија, која наложува целосна посветеност на револуционерната цел.[57] Се разбира, ова не може да важи за личност која работи во јавниот сектор во САД, каде што индивидуализмот или потрагата по „американскиот сон“ е основната одредница на целокупното општествено опкружување.

Во овој контекст, мотивацијата на работната сила во јавниот сектор во Република Македонија е под силно влијание на културните, социолошките и политичките детерминанти на македонското општество, кои можат да се окарактеризираат како постсоцијалистичко и поствоено. Оваа социјална рамка е потенцијален креатор на верижни демотивациони процеси и деструктивни интеракции меѓу вработените како резултат на наследството на претерано позитивен поглед на човековата природа создаден за време на комунистичкиот период. Со други зборови, социјалните обрасци на посткомунистичкото општество имаат моќ да ги забават процесите на конструктивни општествени промени, а тоа може да се манифестира во организациите од јавниот сектор со слаба продуктивност, надворешна мотивација, надворешен локус на контрола, како и афективно ориентирана групана кохезија. Во оваа интеракција на карактеристичната организациска клима и култура, која се овековечува со текот на времето, процесот на обновување на деструктивните обрасци на односите кон работата и човековата околина се спроведува од самите вработени спонтано, дури би можеле да се каже и несвесно.[58]

Општо земено, без разлика на културниот концепт, разликите во мотивацијата на вработените во приватниот и јавниот сектор, според досегашните истражувања, во повеќето случаи покажуваат дека вработените во приватниот сектор повеќе ги ценат економските награди, односно поединците кои високо ги ценат приходите се со поголема веројатност да изберат да работат во приватниот сектор.[59] Ова нè доведува до концептот

[57] Bangcheng, L., Lanying D., Hao, W. (2012): Public service motivation of public versus private sector employees in a chinese context, Social behavior and personality, Society for Personality Research
[58] Sindik, J. (2013): Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb; Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku, str. 516.
[59] Buelenes, M., Van Den Broeck, H. (2007): An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, Blackwell Publising Limited, str. 66.

на PSM, кој ќе се користи за подетално објаснување на мотивацијата на вработените во јавниот сектор во следниот дел.

2.3.2. PSM (Public service motivation) – мотивација за работа во јавниот сектор

Кога зборуваме за PSM, прво размислуваме за индивидуалните карактеристики што ги поседува еден вработен во одредена организација. Тоа се сите преференции, очекувања, вредности, ставови итн., кои влијаат на мотивацијата на една личност во организацијата.

PSM, односно мотивацијата за работа во јавниот сектор, може да се дефинира како лична предиспозиција да се реагира на мотиви засновани на работа примарно или главно во јавни организации и институции.[60] Карактеристиките на лице кое има висок степен на PSM се како што следува[61]:

- голема желба за работа во јавен интерес;
- подготвеност да се укаже на неправилности заради општото добро;
- верување во важноста на работата што се прави со цел да се служи на јавноста;
- високи перформанси и големо задоволство од извршувањето на работата во јавниот сектор.

Луѓето со поголема желба да дејствуваат за општото добро, односно повисоко ниво на PSM, секако се посоодветни за вработување во јавни претпријатија чија цел не се определува со стекнување профит, туку со служење на јавноста. Концептите за регрутирање луѓе во компании од јавниот сектор, исто така, треба да бидат дизајнирани на овој начин, иако ова прашање може да се гледа од дијаметрално спротивен агол.

Имено, истражувањата покажуваат дека за време на регрутирањето, огромното мнозинство од испитаниците не биле привлечени од јавните услуги врз основа на некоја нивна потреба да ѝ служат на јавноста или да ја исполнат целта за служење на општото

[60] Jacobson, W., S. (2011) prema: Perry, James L., & Wise, Lois R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, (May/June), Преведен цитат на страна 368.
[61] Jacobson, W., S. (2011): Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM), Public Personnel Management, University of North Carolina at Chapel Hill, str. 230.

добро. Но, по неколку години служба, тие развиле силно чувство за поврзаност со организацијата и одговорност кон служење на јавноста.

Ова не води до заклучок дека организациите можат да влијаат на нивото на PSM на своите вработени, првенствено преку давање повратни информации на вработените за ефектот што нивната секојдневна работа го има врз јавното добро.[62] Можеме слободно да кажеме дека и децентрализацијата на јавниот сектор придонесува до поголема „вклученост“ и поврзаност на вработените со резултатите од нивната работа и поголемо задоволство и намалување на стресот. Од друга страна, на организациско ниво, постои административна средина која ги задржува своите хиерархиски механизми кои можат да имаат рестриктивен ефект врз потребите на вработените за самореализација и да имаат елементи на принуда.[63]

[62] Jacobson, W., S. (2011): Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM), University of North Carolina at Chapel Hill, str. 230.
[63] Ticu, D. (2016): The management of human resources in public sector: An evaluation between 2013-2016, Copyright of Scientific Annals of the 'Al. I. Cuza' University, Iasi. Sociology & Social Work, str. 62.

3. ЈАВНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО МАЛЕШЕВСКИОТ РЕГИОН

3.1. Малешевски регион

Територијата на малешевскиот регион е целокупната територија на општините Берово, Делчево и Пехчево. Тој се наоѓа во источниот дел на Република Македонија, и е составен дел на Источниот плански регион кој е еден од осумте плански региони во Македонија. Територијално тој се простира во Малешевската котлина и областа Пијанец со површина од 1228 km2, а во него живеат околу 37 171 жители. Просечната густина на населението е 30 жители/ km2. Со својата местоположба на запад се граничи со општините Македонска-Каменица, Виница и Радовиш, на југозапад се граничи со општина Василево, на југ со општините Босилево и Ново Село, а на исток со Република Бугарија.

Според категоризацијата на рурални подрачја и население на Репубика Македонија и методологијата на ОЕЦД територијата на микро регионот, е рурална. Просечниот број на жители на километар квадратен на вкупната територија изнесува околу 30 жители. Доколку се иземе популацијата и површината на градовите Берово, Делчево и Пехчево, оваа бројка е уште подрастична. Заклучокот кој може да се изведе од овие податоци е дека подрачјето е слабо населено и од рурален карактер по однос на големината на површината на територијата, иако е забележана голема концентрација на жители во неколку населени места (Берово, Делчево и Пехчево).

Територијата на малешевскиот регион е природна географска целина и кохерентна територија во однос на поставеноста и компактноста на населените места. Имајќи ги во предвид природните карактеристики, руралните активности и потенцијалите за развој на овој регион.

Општина Делчево се наоѓа во крајниот источен дел на Република Македонија, на границата со Бугарија. Зафаќа вкупна површина од 423 км2, со население од 17.500 жители. Општината има 22 населени места и тоа: градот Делчево и селата: Бигла, Ветрен, Вирче, Вратиславци, Габрово (Делчевско), Град (Делчевско), Драмче, Швегор, Илиово, Киселица, Косово Дабје, Нов Истевник, Очипала, Полето, Разловци, Селник, Стамер, Стар

Истевник, Тработивиште, Турија и Чифлик (Делчевско). Градот го носи името на гордоста на македонскиот народ - Гоце Делчев, а таму живеат 11.500 жители.

Слика 12. Општините Берово, Делчево и Пехчево како дел од Источниот регион



Извор. https://www.stat.gov.mk/oblastopsto.aspx?id=1

Општината Пехчево се наоѓа јужно од Делчево, во крајниот источен дел на државата, покрај самата граница со Бугарија. Всушност најисточната точка на општината кај врвот Ченгино Кале (1745 m) е најисточна точка и на Република Македонија. Инаку, општината Пехчево е сместена помеѓу Беровската (Малеш) и Делчевска Котлина (Пијанец), на надморска височина од околу 700 до 1932 m. Општината ја сочинуваат вкупно 7 населени места, градот Пехчево и 6 селски населби (Панчарево, Црник, Негрево, Умлена, Чифлик и Робово) во кои живеат нешто над 5000 жители (од кои 3200 жители во градот Пехчево).

Беровската котлина го опфаќа најисточниот дел од Република Македонија, помеѓу 41° 06” и 41° 53” географска ширина и помеѓу 23° 12” и 22° 37” географска должина. Општината Берово на југ се граничи со општините Ново Село, Босилово и Василево, на запад со општините Радовиш и Виница, на север со Делчево и со Пехчево, на исток со државната граница на Бугарија. Општина Берово има 10.890 жители.Вкупната површина на општина Берово изнесува 595 км2, а се наоѓа на 800 м просечна надморска висина. Во општината ги има селдните населени места, градот Берово како и околните села Будинарци, Владимирово, Двориште, Мачево, Митрашинци, Ратево, Русиново и Смојмирово.

3.2. Јавни претпријатија во Малешевскиот регион

Во општините од малешевскиот регион има три јавни претпријатија, и тоа

- ЈКП Брегалница во општина Делчево;
- ЈКПР Услуга во општина Берово;
- ЈКП Комуналец во општина Пехчево.

Трите јавни претпријатија се во сопственост на секоја од општините во кои ги извршуваат економските активности, а се основани согласно Закон за јавни претпријатија (Редакциски пречистениот текст на Законот за јавните претпријатија ги опфаќа: основниот текст на Законот, објавен во “Службен весник на РМ“ бр.38/96, и соодветни измени објавени во “Службен весник на РМ“бр.9/97, “Службен весник на РМ“бр.6/02, “Службен весник на РМ“ бр.19/02, “Службен весник на РМ“бр.40/03, “Службен весник на РМ“бр.49/06, “Службен весник на РМ“бр.22/07, “Службен весник на РМ“бр.83/09, “Службен весник на РМ“бр.97/10, “Службен весник на РМ“бр.6/12, “Службен весник на РМ“бр.119/13, “Службен весник на РМ“бр.41/14, “Службен весник на РМ“бр.138/14, “Службен весник на РМ“бр.25/15, “Службен весник на РМ“бр.61/15, “Службен весник на РМ“бр.39/16, “Службен весник на РМ“бр.64/18, “Службен весник на РМ“бр.35/19, “Службен весник на РСМ“бр.275/19 и “Службен весник на РСМ“бр.89/22, во кои е означено времето на нивното влегување во сила и примена.). Во следниот дел ќе дадеме краток осврт на секое од овие јавни претпријатија.

3.2.1. ЈКП Брегалница во општина Делчево

Јавното комунално претпријатие „Брегалница“ во Делчево е јавно претпријатие основано од Општина Делчево заради вршење на комунални дјености кои се од јавен интерес и кои се незаменлив услов во животот на граѓаните и стопанските субјекти во Општина Делчево, и тоа посебно во сферата на дистрибуција на вода за пиење и собирање на комунален цврст отпад.[64]

Организациски ЈКП „Брегалница“ Делчево ја раководи директор кој го избира Управниот одбор на претпријатието, кој го именува Советот на општина Делчево. Надзор на работата на Управниор одбор и Директорот врши Надзорен одбор составен од пет члена избрани од Советот на општината. Самото јавно претпријатие е поделено во пет сектори, и тоа:

- Сектор за општи и правни работи;
- Сектор за финансии, сметководство и комерција;
- Сектор за водовод и канализација;
- Сектор за комунална хигиена;
- Сектор за градско зеленило и гробишта.

Основни дејности на јавното претпријатие се[65]:

- дистрибуција на чиста вода за пиење;
- одведување на урбани отпадни води преку канализациона мрежа;
- собирање, транспортирање и депонирање на комунален отпад;
- расчистување на диви депонии во градот и руралните населби;
- зградба на нова и реконструкција на постојна водоводна и канализациона мрежа и друг вид на јавна инфраструктура;
- чистење и метење на улици и јавни површини;
- одржување и уредување на парково и јавни зелени површино;
- одржување, уредување и управување со градски гробишта и градска капела;
- одржување на градски пазар;
- одржување на јавното улично осветлување во општина Делчево;

[64] Програма за работа на ЈКП Брегалница – Делчево за 2023 година стр. 1
[65] Програма за работа на ЈКП Брегалница – Делчево за 2023 година стр. 3

- изградба на нови и реконструкција на постојни пристапни и пешачки патеки и тротоари;
- крпење на ударни дупки, прекопи на улици и др.

Јавното претпријатие средства за финансирање на своите активности обезбедува од редовни приходи, буџетот на општина Делчево, одобрени средства од Владата, како и домашни и странски донатори.

3.2.2. ЈКПР Услуга во општина Берово

ЈКПР „Услуга“ Берово претставува јавно претрпријатие за комунални работи основано со акт од Собранието на Општина Берово со решение бр. 4/66. Јавното претпријатие согласно Статутот се утврдува како независен правен субјект, управуван од страна на директорт кој го именува градоначалникот на општината. Управувањето го врши Управен одбор, кој се состои од пет члена делегирани од страна на Советот на општината. За вршење на контролата на материјалното и финансиско работење на претпријатието се формира надзорен одбор составен од пет членови кои ги именува Советот на општината. ЈКПР Услуга Берово ги сервисира сите комунални услуги на граѓаните на општина Берово[66].

Претпријатието е составено од осум сектори, и тоа:

- Сектор за општи и правни работи,
- Сектор финансии и сметководство,
- Сектор производсство на вода,
- Сектор дистрибуција на вода и канализација,
- Сектор прочистување на отпадни води,
- Сектор комунална хигиена и механизација,
- Сектор јавна чистота, зеленило, градски гробишта и пазар;
- Сектор катастар предмет и пресметка.

[66] Програма за работа за 2023 година на ЈКПР Услуга Берово, стр. 7

Основни дејности на јавното претпријатие се[67]:

- обезбедување на чиста вода за пиење;
- одведување на урбани отпадни води преку канализациона мрежа;
- собирање, транспортирање и депонирање на комунален отпад;
- расчистување на диви депонии во градот и руралните населби;
- изградба на нова и реконструкција на постојна водоводна и канализациона мрежа и друг вид на јавна инфраструктура;
- чистење и метење на улици и јавни површини;
- одржување и уредување на паркови и јавни зелени површини;
- одржување, уредување и управување со градски гробишта;
- одржување и управување со градски пазар;
- одржување на јавното улично осветлување во општина Берово;
- изградба на нови и реконструкција на постојни пристапни и пешачки патеки и тротоари и др.

Јавното претпријатие обезбедува средства за финансирање на своите активности од редовни приходи од наплата на сопствените услуги, буџетот на општина Берово, одобрени средства од Владата, како и домашни и странски донатори.

3.2.3. ЈКП Комуналец во општина Пехчево

ЈКП „Комуналец“ Пехчево е основано како Јавно претпријатие за комунални дејности со Одлука на Совет на Општина Пехчево бр. 0801-80 од 26.05.1997год. запишана во судски регистар под бр. Трег 299/97 од 31.7.1997год. ЈКП „Комуналец“ Пехчево има својство на правно лице, а за обврските во правниот промет одговара со целокупниот свој имот со целосна одговорност.

Со работата на претпријатието раководи Директор на претпријатието. Директорот на ЈКП „Комуналец“ Пехчево како свое советодавно тело формира Стручен колегиум, кој претставува советодавен, стручен и оперативен орган. Со колегиумот раководи и истиот

[67] Програма за работа на ЈПКР Услуга Берово за 2023 година стр. 11

го свикува Директорот. Колегиумот се состанува по потреба. Директорт го застапува и претставува претпријатието во правниот промет, исто така Директорот може да определи вработен кој во негово отсуство го заменува и го води тековното работење на работењето. Други органи на претпријатието се Управниот одбор и Надзорниот одбор за контрола на материјално-финансиското работење, чии членови се именуваат од страна на Советот на Општината, со мандат од 4 (четири) години. Управниот одбор се состои од 5 (пет) членови, а Надзорниот одбор од 5 (пет) членови.[68]

Јавното комунално претпријатие е субјект кој обезбедува услуги поврзани со вода (водоснабдување, одведување на отпадни води), како и останати комунални услуги (изнесување и депонирање смет, паркови и зеленило, одржување на градски гробишта,одржување на градска расвета и одржување на јавна чистота).

ЈКП „Комуналец“ Пехчево во рамките на својот делокруг на работењето ги врши следните дејности :

- собирање, обработка и снабдување со вода;
- отстранување на отпадни води;
- дејности за собирање, обработка и отстранување на отпад;
- собирање на безопасен и собирање на опасен отпад;
- обработка и отстранување на безопасен и опасен отпад;
- услужни и многу други дејности.

Целокупното работење на претпријатието е поделено во два сектори, и тоа:

- Сектор за финансиско работење;
- Сектор за технички работи и развој;

Јавното претпријатие средства за финансирање на своите активности обезбедува од редовни приходи од наплата на сопствените услуги, буџетот на општина Пехчево, одобрени средства од Владата, како и домашни и странски донатори.

[68] https://komunalecpeh.mk/?page_id=28

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1. Методологија на истражување

Самото истражување почна со составување на анкетен прашалник во програмата Microsoft Office Word, а неговата дистрибуција беше спроведена во периодот од 16 декември 2024 година до 16 февруари 2025 година. Истражувањето ги опфати вработените во јавните претпријатија во малешевскиот регион, без разлика дали со нив склучиле договор за работа на неопределено или определено време.

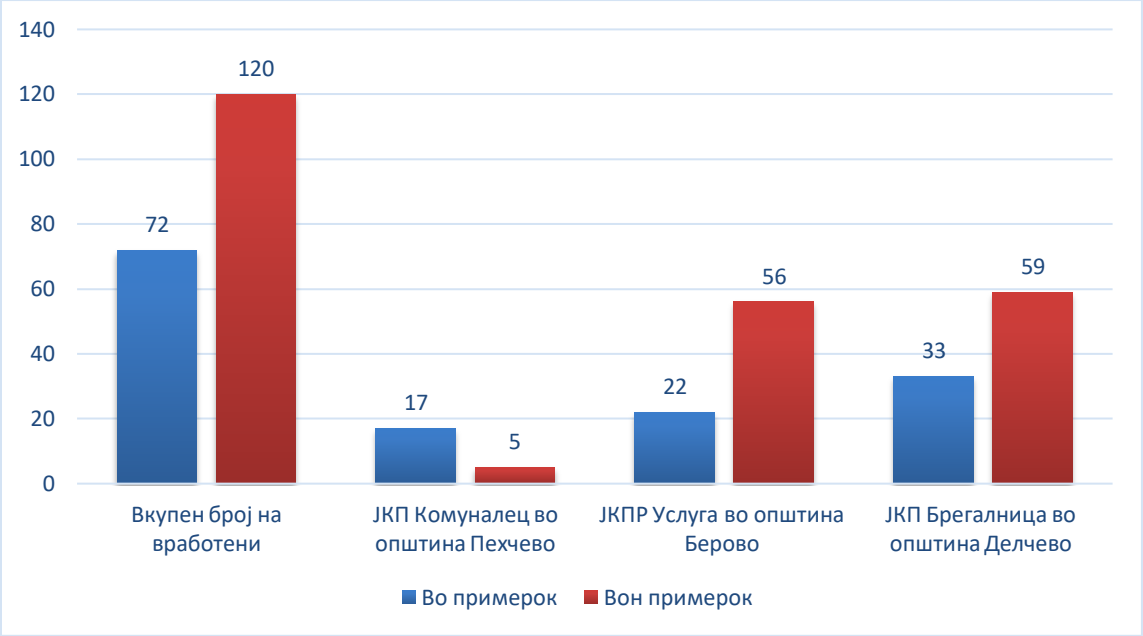
Во хартиена форма беа дистрибуирани вкупно 100 прашалници: 18 прашалници во ЈКП „Комуналец“ во општина Пехчево, 47 прашалници во ЈКПР „Услуга“ во општина Берово и 35 прашалници во ЈКП „Брегалница“ во општина Делчево.

Во однос на просторниот опфат, истражувањето е спроведено во службените простории и дворовите на споменатите компании. Во ЈКП „Комуналец“ во општина Пехчево, 17 испитаници ги вратиле правилно пополнетите анкетни прашалници, додека пак во ЈКПР „Услуга“ во општина Берово правилно го пополниле 33 испитаници, а 22 испитаници правилно го пополниле прашалникот во ЈКП „Брегалница“ во општина Делчево.

Можеме да констатираме дека вкупниот број на правилно пополнети прашалници е 72, што е доволен број за исполнување на барањата за истражување.

Големината на примерокот опфаќа 37,5% од сите вработени во јавните претпријатија во малешевскиот регион, чиј број заради сезонските флуктуации со договор на определено време често се менува. Во моментот кога е изработувана магистерската работа во јавните комунални претпријатија во малашевскиот регион вкупниот број на вработени изнесувал 192. Најголем процент на вработени вклучени во примерокот е во ЈКП Комуналец во општина Пехчево, дури 77,2%, потоа ЈКПР Услуга во општина Берово со 38,8%, и ЈКП Брегалница во општина Делчево со 28,2% од вработените. Горенаведените податоци се прикажани по истиот редослед на следниот графикон:

Графикон 1. Презентација на големината на обработениот примерок во јавните претпријатија во малешевскиот регион



Извор. Сопствено истражување

Структурата на прашалникот се состои од четири дела. Во првиот дел беа наведени шест прашања поврзани со демографските карактеристики на испитаниците (пол, возраст, образование, стаж, вид на работа, работен статус). Вториот дел се состои од прашања насочени кон истражување на надворешните и внатрешните мотивациони фактори кои влијаат на работната мотивација на вработените (вкупно 10 фактори кои влијаат). Во третиот дел има четири прашања поврзани со мотивацијата и задоволството на вработените, а четвртиот дел се состои од три прашања кои го анализираат мислењето на испитаниците за перцепцијата на граѓаните на малешевскиот регион за работата на јавните претпријатија во малашевскиот регион.

Сите прашања се од затворен тип во кои испитаникот избира помеѓу неколку понудени одговори, а за прашањата од вториот, третиот и четвртиот дел е користена Ликертова скала каде 1 го означува најниското, а 5 највисокото ниво.

Податоците добиени од прашалниците беа обработени со софтверскиот Microsoft Office Excel, со помош на Data Analysis tool која ја има во самиот пакет. Веродостојноста на спроведените тестови е 95%, односно заклучоците од тестовите се направени на ниво на значајност од 5%.

Хипотезите беа тестирани со следниве тестови:

- Еднонасочна ANOVA – Анализа на варијанса со еден променлив фактор;
- Mann-Whitney U-тест за два независни примероци;
- Kruskal-Wallis тест за повеќе од два независни примероци;
- Сприманов коефициент на корелација.

4.2. Резултати од истражувањето

За подобро разбирање на целото емпириско истражување, ова поглавје ќе даде увид во одговорите на сите прашања од анкетниот прашалник, кои ќе бидат прикажани табеларно и графички со дополнителни описни објаснувања.

Во овој дел од трудот ќе бидат претставени демографските карактеристики на испитаниците. Следните табели и графикон ја прикажуваат родовата структура на примерокот:

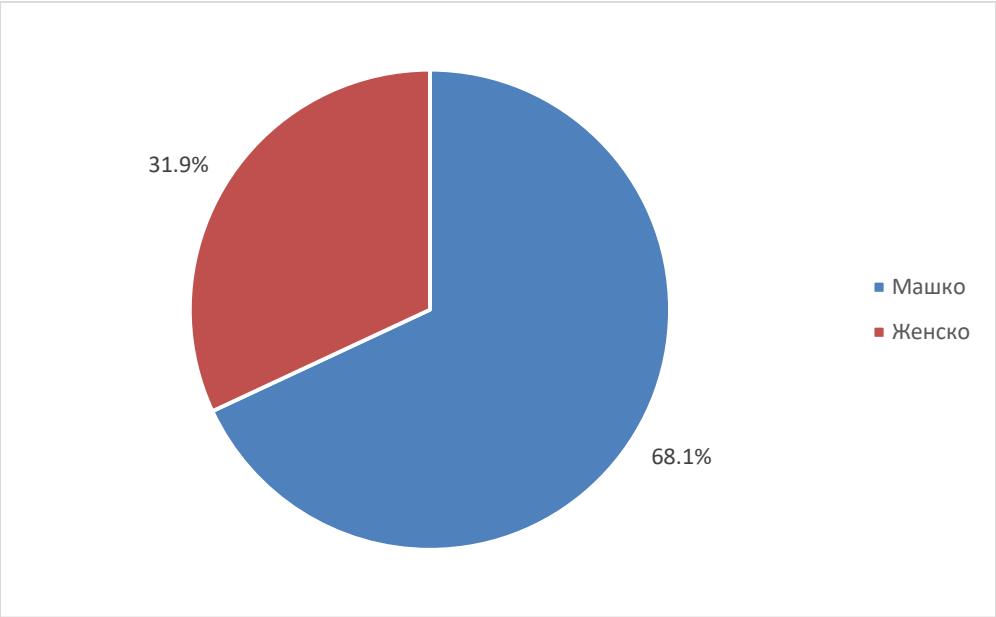
Табела 1. Распределба на испитаниците по пол

Statistics		
Пол		
N	Valid	72
	Missing	0

Пол					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Машко	49	68,1	68,1	68,1
	Женско	23	31,9	31,9	100,0
	Вкупно	72	100,0	100,0	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 2. Родова структура на испитаниците



Извор. Сопствено истражување

Од табелата и графиконот може да се заклучи дека од 72 вработени во јавните претпријатија во малашевскиот регион кои правилно го пополниле прашалникот, 49 се од машки пол или 68,1%, а 23 се од женски пол или 31,9%.

Распределба по возраст на испитаниците:

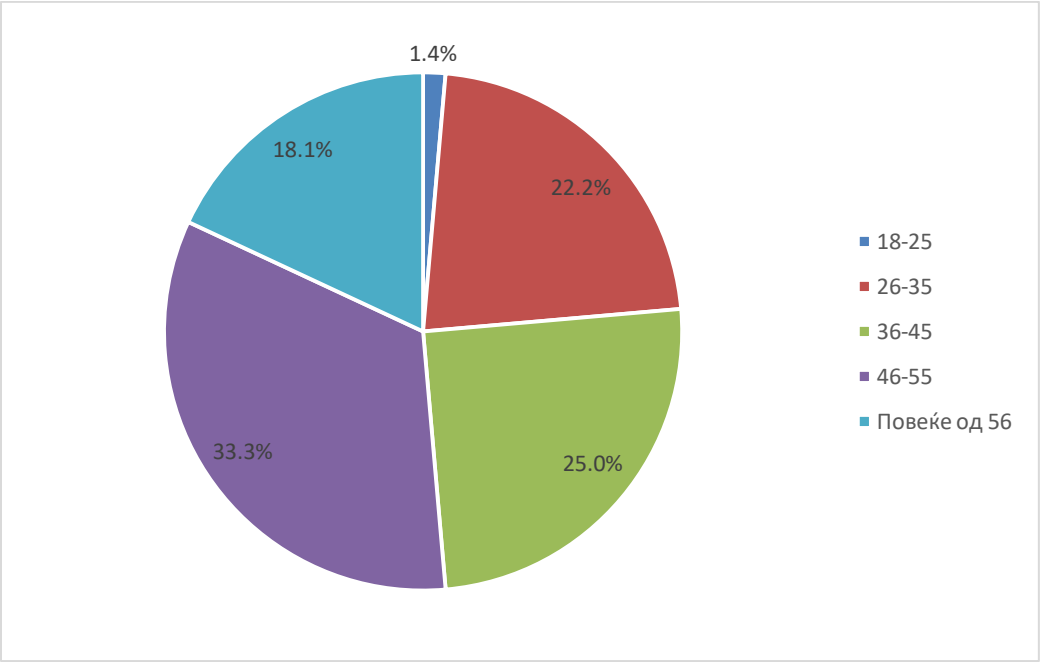
Табела 2: Распределба на испитаниците по возраст

Statistics		
Пол		
N	Valid	72
	Missing	0

Пол					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	18-25	1	1,4	1,4	1,4
	26-35	16	22,2	22,2	23,6
	36-45	18	25,0	25,0	48,6
	46-55	24	33,3	33,3	81,9
	Повеќе од 56	13	18,1	18,1	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 2: Возрасна структура на испитаниците



Извор. Сопствено истражување

Од табелата и графиконот може да се воочи дека најголемиот број на испитаници кои правилно го пополниле прашалникот за анкетата припаѓаат на возрасната група од 46 до 55 години, или 33,3%. Следат 18 испитаници во возрасната група од 36 до 45 години. односно 25%, и 22,2% од испитаниците кои припаѓаат на возрасната група од 26 до 35 години или 16 испитаници. Најмалку испитаници се во групата вработени постари од 56, т.е. 13 испитаници или 18,1%, а само еден испитаник е припадник на возрасната група од 18 до 25 години и сочинува 1,4% од примерокот.

Структура на примерокот според степенот на образование на испитаниците:

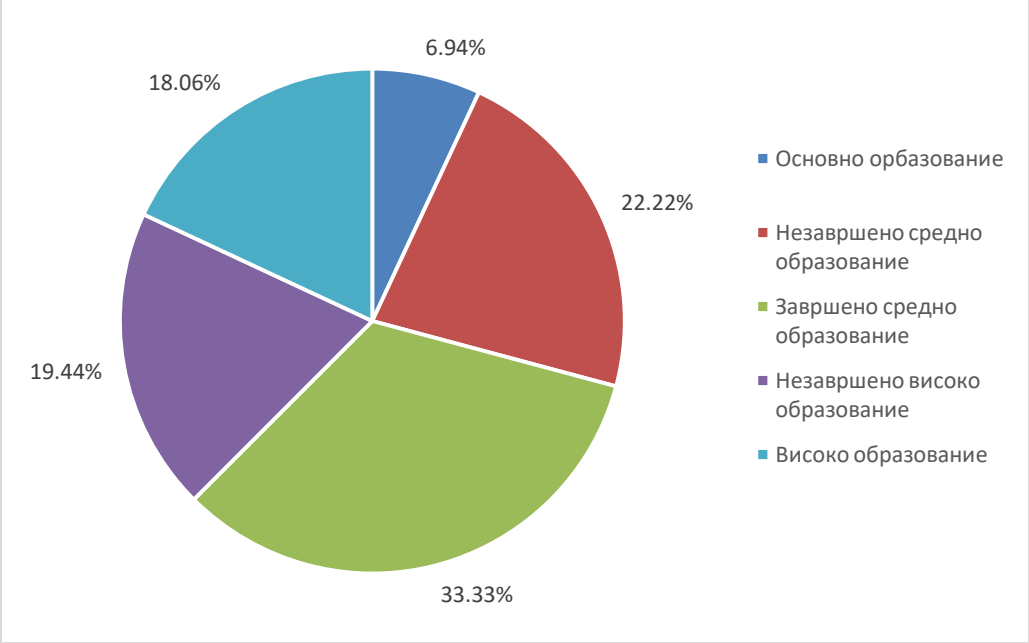
Табела 3: Распределба на испитаниците според степенот на образование

Statistics		
Пол		
N	Valid	72
	Missing	0

Степен на образвоание					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Основно орбазование	5	6,9	6,9	6,9
	Незавршено средно образование	16	22,2	22,2	29,2
	Завршено средно образование	24	33,3	33,3	62,5
	Незавршено високо образование	14	19,4	19,4	81,9
	Високо образование	13	18,1	18,1	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 3: Структура на испитаниците во однос на степенот на образование



Извор. Сопствено истражување

Од горенаведените податоци може да се заклучи дека најголем број од испитаниците завршиле средно образование, вкупно 24 од нив или 33,3%. 16 испитаници имаат незавршено средно образование или 22,2%, додека 14 од нив или 19,4% имаат незавршено високо образование. Високо образование имаат завршено 18,1%, односно 13 вработени, додека 5 вработени завршиле основно образование, што претставува 6,9% од примерокот.

Следната табела и графикон ја прикажува структурата на примерокот според годините на работен стаж во јавните претпријатија во малешевскиот регион.

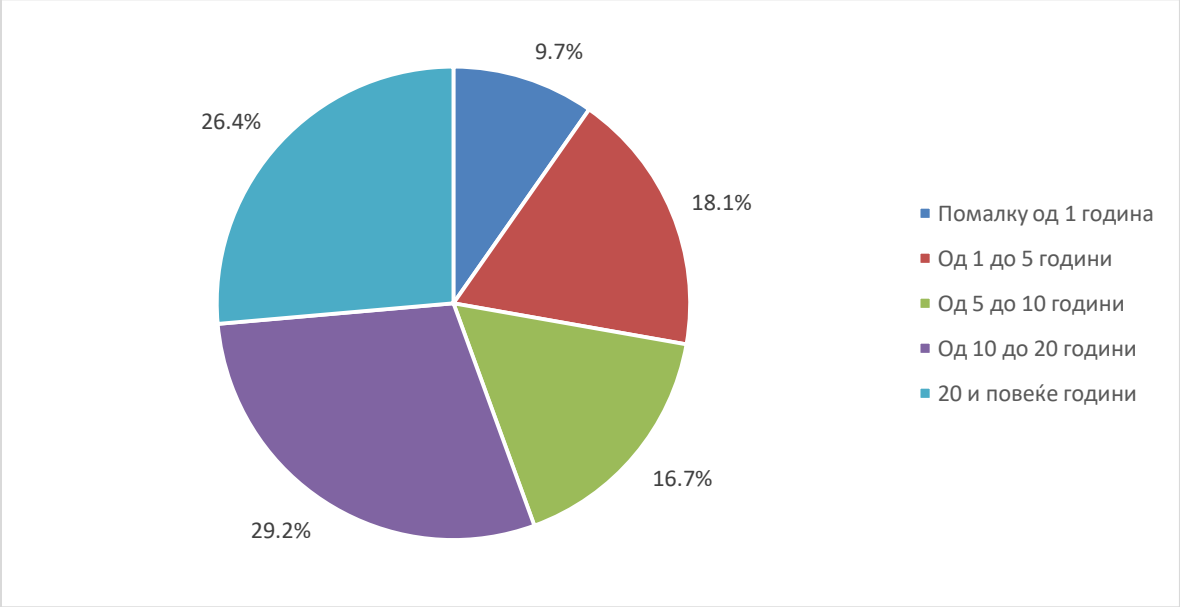
Табела 4: Презентација на структурата на примерокот во однос на годините на стаж

Statistics		
Пол		
N	Valid	72
	Missing	0

Години на стаж					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Помалку од 1 година	7	9,7	9,7	9,7
	Од 1 до 5 години	13	18,1	18,1	27,8
	Од 5 до 10 години	12	16,7	16,7	44,4
	Од 10 до 20 години	21	29,2	29,2	73,6
	20 и повеќе години	19	26,4	26,4	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 4: Структура на испитаници во однос на годините на стаж



Извор. Сопствено истражување

Најголем процент од испитаниците или 29,2% имале меѓу 10 и 20 години искуство во јавните претпријатија, или 21 испитаник. Потоа, 19 испитаници имале повеќе од 20 години искуство во јавните претпријатија, што сочинува 26,4% од примерокот. 18,1% од испитаниците, односно 13 од нив имаат од 1 до 5 години искуство во наведените

компании, а 7 испитаници имаат помалку од една година работен однос или 9,7% од примерокот.

Структура на примерокот според видот на работата што ја вршат испитаниците:

Табела 5: Структура на популацијата на испитаници според видот на работата што ја вршат во јавните претпријатија

Statistics		
Пол		
N	Valid	72
	Missing	0

Вид на работа					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Канцелариска работа	16	22,2	22,2	22,2
	Теренска работа	34	47,2	47,2	69,4
	Комбинирано	22	30,6	30,6	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 5. Структура на популацијата на испитаници според видот на работата што ја вршат во јавните претпријатија



Извор. Сопствено истражување

Врз основа на приложените податоци, можеме да констатираме дека најголем дел од испитаниците (47,2%), или 34 од нив вршат теренска работа. 22 вработени (30,6%) вклучени во примерокот работат во канцеларија и на терен. Канцелариската работа ја вршат само 16 вработени и сочинуваат 22,2% од примерокот.

Структурни претстави на примерокот во однос на работниот статус:

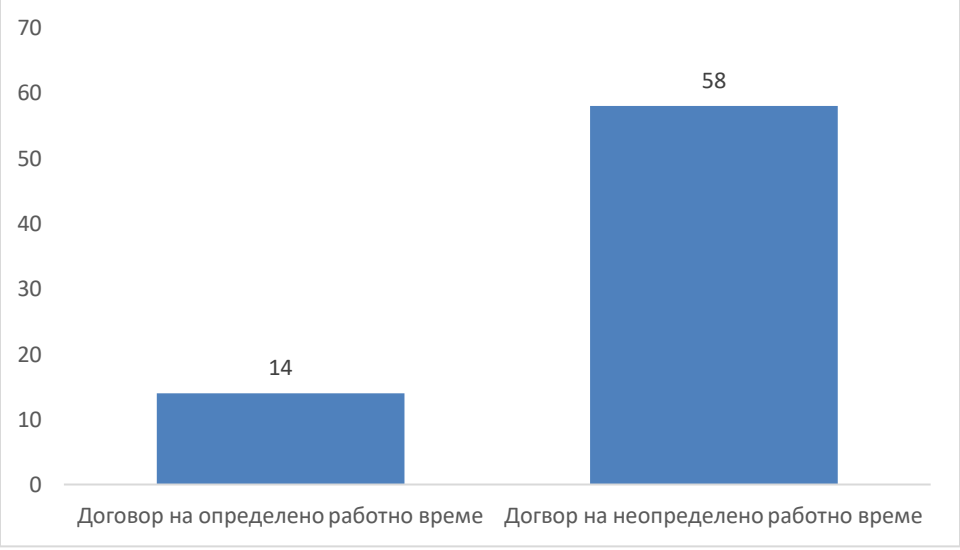
Табела 6: Структура на примерокот според работниот статус на вработените во јавните градски претпријатија

Statistics		
Пол		
N	Valid	72
	Missing	0

Работен статус					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Договор на определено работно време	14	19,4	19,4	19,4
	Догвор на неопределено работно време	58	80,6	80,6	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 6: Структура на примерокот според работниот статус на вработените во јавните градски претпријатија



Извор. Сопствено истражување

Од табелата и графичкиот приказ може да се заклучи дека 80,6% од испитаниците (58 вработени во примерокот) имаат договор за вработување на неопределено време со својот работодавач, додека пак 14 испитаника, односно 19,4% од примерокот склучиле договор за вработување на определено време со јавните претпријатија.

Во продолжение ќе бидат презентирани описни податоци добиени од вториот дел од прашалникот, кој се занимава со надворешните и внатрешните фактори кои влијаат на работната мотивација. Прашањето на анкетата беше:

До кој степен следните мотивациони фактори влијаат на вашата работна мотивација или ве поттикнуваат да работите подобро?

Беа понудени 5 одговори: 1 - никакво влијание, 2 - мало, 3 - умерено, 4 - сосема малку, 5 - силно влијание. Следните две табели даваат увид во одговорите на испитаниците:

Табела 7: Влијанието на надворешните фактори врз работната мотивација на испитаниците

	N	Процент на веројатност	Аритемтичка средина	Медијана	Мода	Стандардна децијација	Максимум	Минимум
Парични компенцации	72	100%	4,13	4	5	1,02	5	1
Сигурност на работното место (работа на неопределено време)	72	100%	4,26	4	4	0,713	5	2
Политика на претрпијатието	72	100%	3,33	3	3	1,187	5	1
Услови за работа	72	100%	3,69	4	5	1,158	5	1
Односот на претпоставени от	72	100%	3,69	4	4	1,015	5	1

Извор. Сопствено истражување

Табела 8: Влијанието на внатрешните фактори врз работната мотивација на испитаниците

	N	Процент на веројатност	Аритемтичка средина	Медијана	Мода	Стандардна децијација	Максимум	Минимум
Одговорност	72	100%	4,00	4	4 и 5	0,964	5	1
Самостојност во обавување на работните задачи	72	100%	3,85	4	5	1,002	5	1
Предизвик за работа	72	100%	3,40	3	3	1,03	5	1
Чувство за постигнување	72	100%	3,74	4	4	1,175	5	1
Можност за развој и напредување	72	100%	3,33	3	3	1,233	5	1

Извор. Сопствено истражување

Од горенаведените табели може да се заклучи дека сигурноста на работното место и паричниот надоместок имаат најсилно влијание врз работната мотивација на испитаниците меѓу надворешните фактори, а потоа следи односот на претпоставените и работните услови. Испитаниците изјавиле дека политиката на претпријатието има најмало влијание врз нивната мотивација меѓу надворешните фактори.

Одговорноста, независноста во извршувањето на работата и чувството за постигнатост испитаниците ги перципираа како најсилни внатрешни мотивациони фактори, додека предизвикот за работа и можноста за развој и напредување биле оценети како два фактори кои имаат најслаб ефект врз нивната работна мотивација.

Наведените наоди се засноваат на споредба на аритметичките средини на споменатите фактори, кои ги дефинираме како збир на сите вредности на нумеричка карактеристика (во овој случај, тие се оценки од Ликертова скала) на серија и бројот на елементи од таа серија.[69]

[69] Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 39.

Медијана значи средна вредност што дели статистичка серија на два еднакви дела.[70] Од табелата може да се прочита дека медијаната за сите надворешни фактори е 4, освен за факторот на политиката на компанијата, каде што е 3. Два внатрешни фактори (предизвик за работа и можност за развој) имаат медијана 3, додека преостанатите три покажуваат вредност од 4.

Мода е вредноста на статистичката карактеристика што има најголема фреквенција, односно најчесто се појавува во податоците.[71] Од табелата може да се заклучи дека најчестите вредности за надворешните и внатрешните фактори се 5, 4 и 3 на Ликертовата скала.

Стандардната девијација е просечното отстапување на вредноста на нумеричката карактеристика од аритметичката средина.[72] Табелата покажува дека во случајот на внатрешните фактори, најголемата разлика во одговорите на испитаниците се појавува во факторите „политика на компанијата“ и „работни услови.“ (вредности 1,187 и 1,158), додека испитаниците имаат најхомоген став (0,731) изразен во однос на безбедноста на работата како мотивационен фактор. Внатрешните фактори „можност за развој и напредување“ и „чувство за постигнување“ имаат највисоки вредности на стандардни отстапувања (1.233 и 1.175), односно најголема разлика во одговорите на испитаниците, додека факторот „одговорност“ има најниска (0,964).

За сите надворешни и внатрешни фактори, највисоката пријавена вредност е 5, додека најниската вредност за речиси сите фактори е 1. Единствен исклучок е факторот на влијание „безбедност на работното место“, каде што најниската пријавена вредност е 2.

Во следниот дел ќе ги презентираме резултатите од вториот дел од анкетниот прашалник кој им беше презентиран на испитаниците, а во кој беше направен обид на директен и индиректен начин да се дознае за степенот на мотивираност на испитаниците. Беа поставени четири прашања од затворен тип.

[70] Pivac, S. (2010): Statističke metode (e-nastavni materijali), Ekonomski fakultet Split, str. 53.
[71] Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 42.
[72] Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 57.

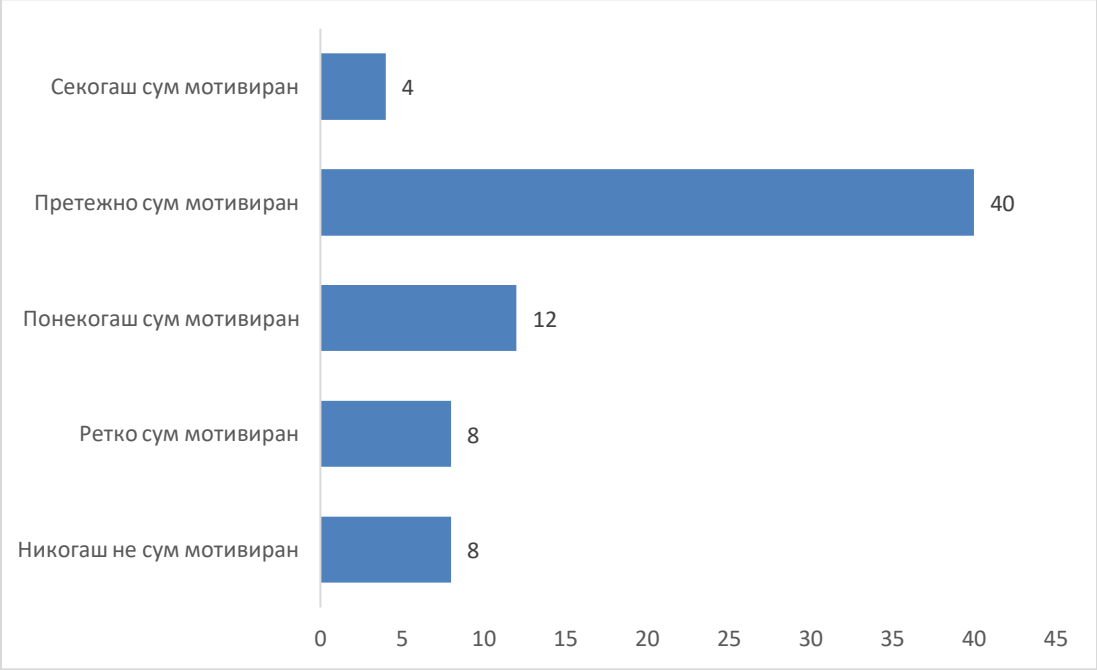
Првото прашање беше: Колку често се чувствувате мотивирани додека ги извршувате вашите работни задачи? Следната табела и графикон ги прикажуваат резултатите:

Табела 9. Мотивацијата на испитаниците при извршување на работните задачи

Мотивацаија за извршување на работни задачи					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Никогаш не сум мотивиран	8	11,1	11,1	11,1
	Ретко сум мотивиран	8	11,1	11,1	22,2
	Понекогаш сум мотивиран	12	16,7	16,7	38,9
	Претежно сум мотивиран	40	55,6	55,6	94,4
	Секогаш сум мотивиран	4	5,6	5,6	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 7. Мотивацијата на испитаниците при извршување на работните задачи



Извор. Сопствено истражување

Од горенаведените податоци може да се види дека најголемиот број од испитаниците, 40 од нив, или 55,6% од примерокот, изјавиле дека се најмногу мотивирани при извршувањето на работните задачи.

Следниве три прашања беа дизајнирани врз основа на парадигмата на Herzberg дека повисокото ниво на работна ангажираност и мотивација е последица на поголемото задоволство од работата.[73]

Притоа, целта на ваквиот пристап е да се истражи задоволството од работата преку поставување индиректни прашања. Овие три прашања и нивните одговори ќе бидат претставени подолу:

Првото прашање што ја истражува работната мотивација врз основа на задоволството од работата е: Колку често наутро пред работа среќно чекате да започнат вашите работни задачи тој ден? Подолу се резултатите:

Табела 10. Истражување на чувствата на радост и исчекување пред да започнете со работните задачи

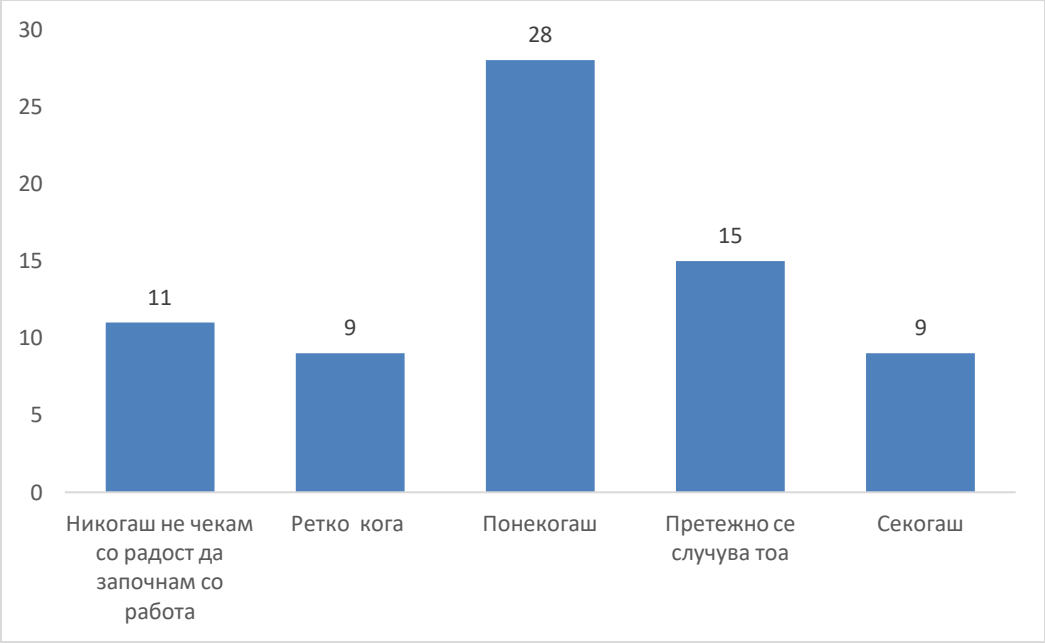
Чувство на радост					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Никогаш не чекам со радост да започнам со работа	11	15,3	15,3	15,3
	Ретко кога	9	12,5	12,5	27,8
	Понекогаш	28	38,9	38,9	66,7
	Претежно се случува тоа	15	20,8	20,8	87,5
	Секогаш	9	12,5	12,5	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Според прикажаната табела и графикон, најголем дел од испитаниците (28 или 39,9%) изјавиле дека понекогаш со радост го очекуваат почетокот на работните задачи. Потоа, 11 или 15,3% се изјасниле дека никогаш не го чекаат со радост посчетокот на работниот ден, а 9 или 12,5% се изјасниле дека секогаш со радост го чекаат работниот ден.

[73] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 491

Графикон 8. Истражување на чувствата на радост и исчекување пред да започнете со работните задачи



Извор. Сопствено истражување

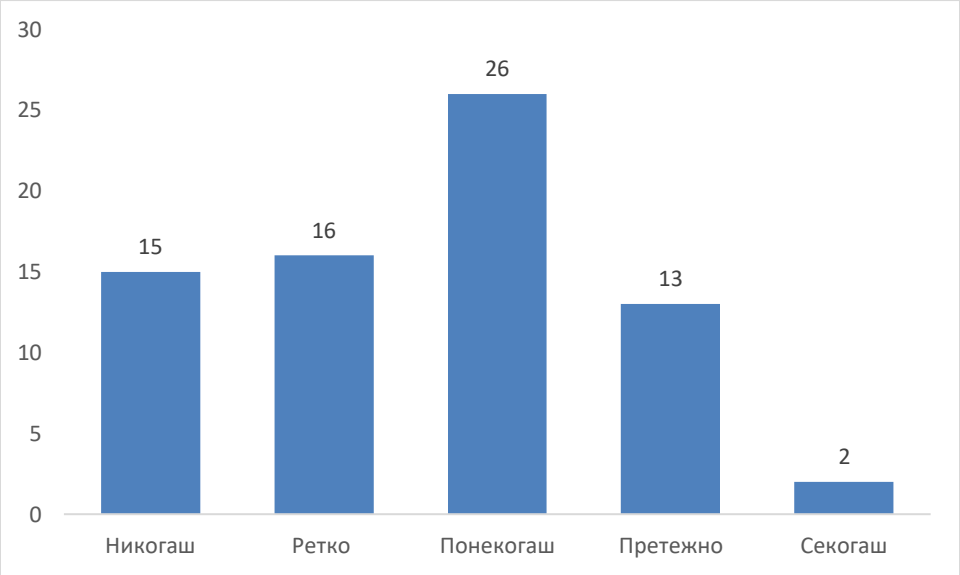
Второто прашање, кое индиректно се однесува на работната мотивација на испитаниците, го користи терминот ентузијазам за да го опише степенот на задоволство од работата: Колку често во недела навечер ентузијастички размислувате за вашите работни задачи за понеделник?

Табела 11. Испитување на чувствата на ентузијазам вечерта пред почетокот на работната недела

Ентузијазам					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Никогаш	15	20,8	20,8	20,8
	Ретко	16	22,2	22,2	43,1
	Понекогаш	26	36,1	36,1	79,2
	Претежно	13	18,1	18,1	97,2
	Секогаш	2	2,8	2,8	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 9. Испитување на чувствата на ентузијазам вечерта пред почетокот на работната недела



Извор. Сопствено истражување

Најголем број (26 испитаници, односно 36,1%) од испитаниците изјавиле дека понекогаш чувствуваат ентузијазам во недела навечер размислувајќи за своите деловни обврски за понеделник. Потоа во приближно исти проценти (22,2%, 20,8% и 18,1%) одговорите се појавуваат ретко, никогаш и најчесто. 2 испитаници, или 2,8% од примерокот, речиси секогаш се задоволни од својата работа.

Следното прашање директно се обидува да го открие задоволството што испитаникот го чувствува за својата работа: Колку сте задоволни од работата што ја работите?

Табела 12. Испитување на задоволството од работата што го вршат испитаниците

Задоволство од работата					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Многу незадоволен	4	5,6	5,6	5,6
	Незадоволен	8	11,1	11,1	16,7
	Ни задоволен, ни незадоволен	22	30,6	30,6	47,2
	Задоволен	31	43,1	43,1	90,3
	Многу задоволен	7	9,7	9,7	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 10. Испитување на задоволството од работата што го вршат испитаниците



Извор. Сопствено истражување

Најголем број од испитаниците, 31 или 43,1%, се задоволни од својата работа. Потоа, 22 испитаници (30,6%) се изјасниле дека ниту се задоволни, ниту незадоволни, 8 (11,1%) се незадоволни, а 7 (9,7%) биле многу задоволни. Четворица испитаници (5,6%) изразиле крајно незадоволство од својата работа.

Табела 13. Дескриптивна статистика

	N		Аритемтичка средина	Медијана	Мода	Стандардна дециjација	Максимум	Минимум
	Valid	Missing						
Мотивираност	72	0	3,33	4,00	4	1,113	5	1
Чувство на радост	72	0	3,03	3,00	3	1,210	5	1
Ентузијазам	72	0	2,60	3,00	3	1,096	5	1
Задоволство	72	0	3,40	4,00	4	1,002	5	1

Извор. Сопствено истражување

Последниот дел од прашалникот опфаќа три прашања кои се однесуваат на перцепцијата на жителите во малешевскиот регион за работата на јавните претпријатија. Рамката за овој тип прашања е теоријата на Maslow за хиерархијата на потребите, во која човечките потреби за почит и социјален статус се претставени како важен мотивациски фактор, а во овој случај акцентот е ставен на потребата од препознавање на способностите и стручноста, т.е. потребата за вреднување од општествената средина.[74]

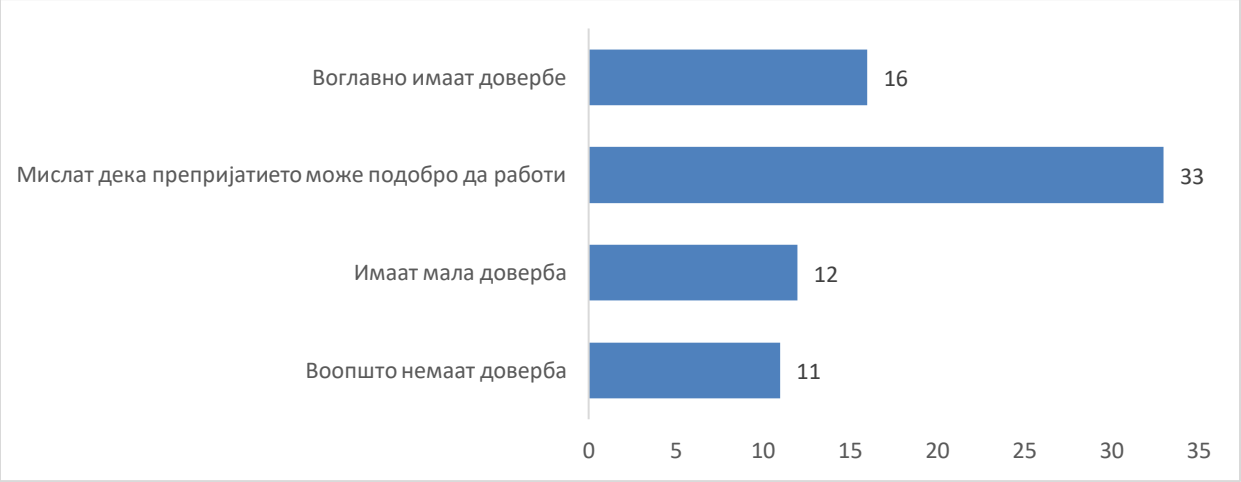
Првото прашање се однесува на довербата на жителите во малешевскиот регион во работата на јавните градски претпријатија: Колкава доверба имаат жителите во работата на вашето претпријатие?

Табела 14. Истражување за довербата на жителите во јавните претпријатија

Доверба кај жителите					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Воопшто немаат доверба	11	15,3	15,3	15,3
	Имаат мала доверба	12	16,7	16,7	31,9
	Мислат дека препријатието може подобро да работи	33	45,8	45,8	77,8
	Воглавно имаат довербе	16	22,2	22,	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 11. Истражување за довербата на жителите во јавните претпријатија



Извор. Сопствено истражување

[74] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb, str. 468.

Од табеларниот и графичкиот приказ можеме да заклучиме дека мнозинството вработени во градските претпријатија (33 вработени, односно 45,8%) имаат перцепција дека жителите на малешевскиот регион сметаат дека нивното претпријатие може да работи многу подобро, 16 испитаници (22,2%) сметаат дека жителите најмногу и веруваат на работата на нивното претпријатие, а 12 од нив, или 16,7%, сметаат дека жителите имаат многу сомнежи и мала доверба во работата на нивното претпријатие. 11 испитаници (15,3%) оценуваат дека жителите воопшто немаат доверба во работата на нивното претпријатие, а ниту еден испитаник не верува дека жителите перцепираат дека нивното претпријатие работи одлично.

Следното прашање се обиде да истражи што мислат испитаниците за перцепцијата на жителите на малешевскиот регион за прифатливоста на цените на услугите на јавните претпријатија: Колку жителите сметаат дека цените се прифатливи за услугите на вашето претпријатие?

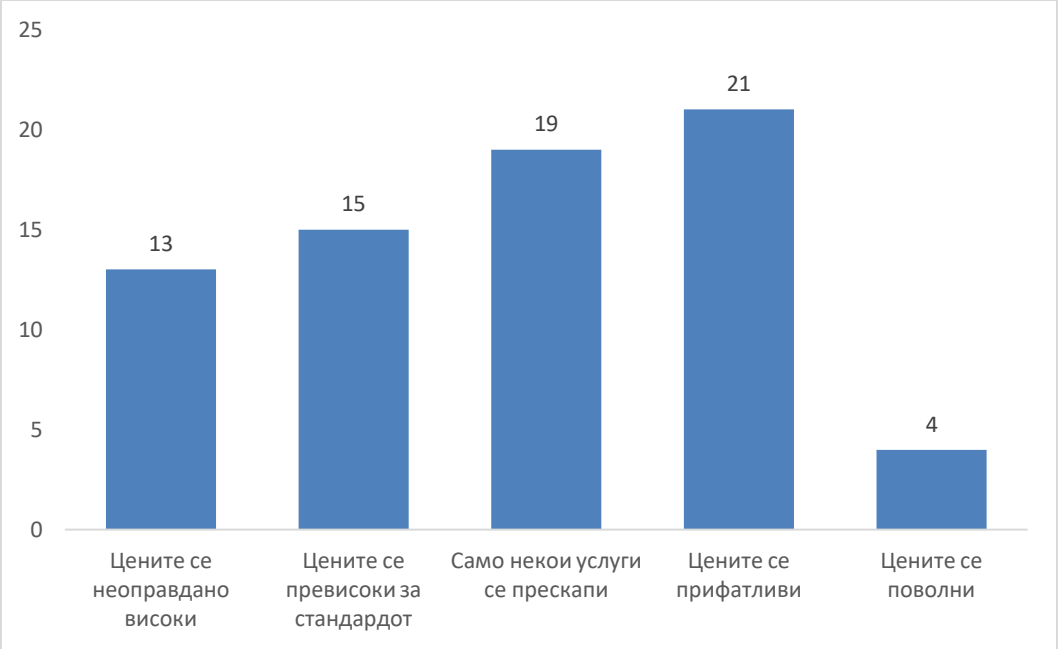
Табела 15. Истражување за перцепцијата на жителите за ценовната прифатлививост на услугите

Ценовна прифатиливост					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Цените се неоправдано високи	13	18,1	18,1	18,1
	Цените се превисоки за стандардот	15	20,8	20,8	38,9
	Само некои услуги се прескапи	19	26,4	26,4	65,3
	Цените се прифатливи	21	29,2	29,2	94,4
	Цените се поволни	4	5,6	5,6	100,00
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Од горенаведените податоци видливо е дека 21 испитаник, или 29,2%, сметаат дека цените за услугите на нивното претпријатие се со разумна цена. 19 од нив или 26,4% сметаат дека само одредени услуги ги сметаат за прескапи, а 15 испитаници или 20,8% сметаат дека цените на услугите на нивното претпријатие се превисоки со оглед на стандардот во Република Македонија. Понатаму, 13 испитаници, односно 18,1% сметаат дека цените на услугите на нивното претпријатие се неразумно високи, а 4 испитаници (5,6%) оцениле дека цените на услугите на нивното претпријатие се исклучително поволни.

Графикон 12. Истражување за перцепцијата на жителите за ценовната прифатлививост на услугите



Извор. Сопствено истражување

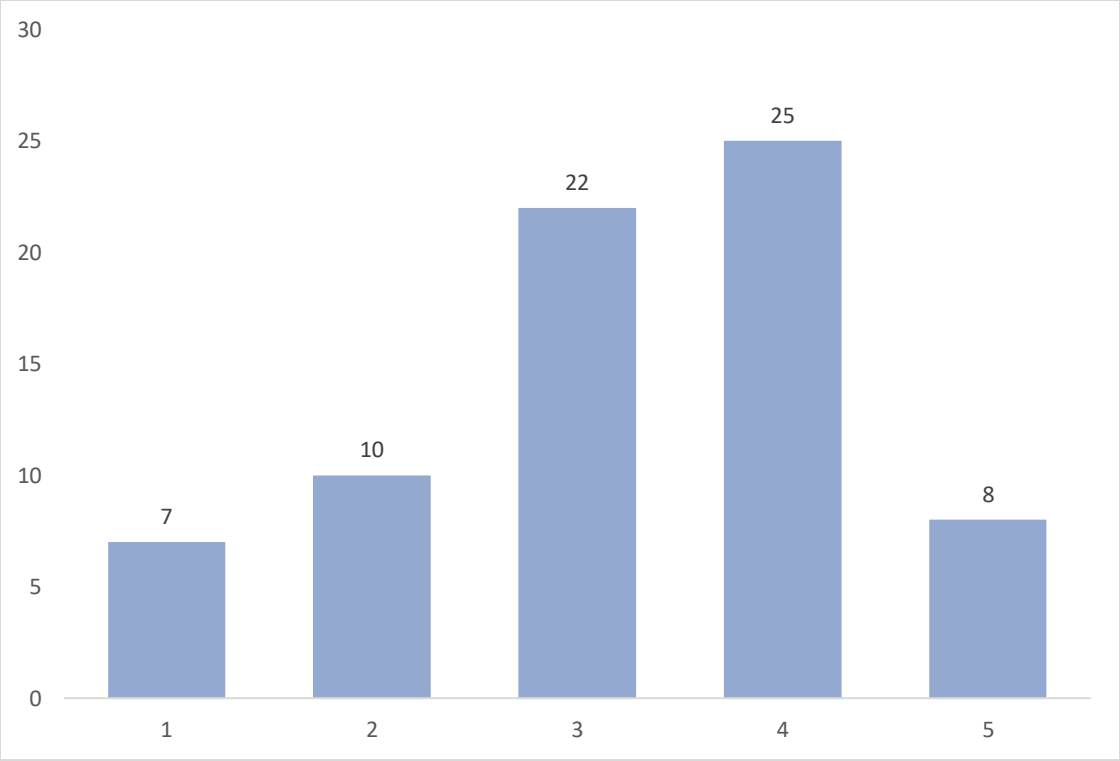
Последното прашање од анкетниот прашалник, во кој се користеше мерна скала, се однесува на бројот на поплаки што испитаниците ги добиваат од жителите за нивната работа: Колку поплаки за работата добивате вие и/или вашите колеги од граѓаните? Одговорите на даденото прашање се следните: 1-неколку пати секој ден, 2-неколку пати неделно, 3-неколку пати месечно, 4-неколку пати во половина година, 5-вработени во компанијата речиси никогаш не добиваат поплаки за нивната работа

Табела 16. Истражување за бројот на поплаки што ги добиваат вработените во јавните претпријатија

Број на поплаки					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	1	7	9,7	9,7	9,7
	2	10	13,9	13,9	23,6
	3	22	30,6	30,6	54,2
	4	25	34,7	34,7	88,9
	5	8	11,1	11,1	100,0
	Вкупно	72	100,00	100,00	

Извор. Сопствено истражување

Графикон 13. Истражување за бројот на поплаки што ги добиваат вработените во јавните претпријатија за нивната работа



Извор. Сопствено истражување

Од табелата и графиконот може да се види дека 25 испитаника или 34,7% го заокружиле одговорот дека поплаките доаѓаат до нивната компанија неколку пати на секои шест месеци, 22 од нив или 30,6% изјавиле дека поплаките доаѓаат неколку пати на месечно ниво, додека пак 10 или 13,9% дека добиваат поплаки до претпријатието неколку пати неделно. Потоа, 8 испитаници или 11,1% одговориле дека вработените во нивното претпријатие речиси никогаш не добиваат поплаки за нивната работа, додека изјавата дека вработените во претпријатието добиваат поплаки за нивната работа неколку пати на ден ја заокружиле 7 испитаници или 9,7% од примерокот.

4.3. Тестирање на хипотезите

Во овој дел од трудот ќе бидат тестирани четири хипотези, кои се конструирани за потребите на истражувањето базирајќи се на теоретските претпоставки на најновите автори за прашањето на работната мотивација.

H1: Надворешните мотивациони фактори покажуваат посилен ефект врз мотивацијата на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион во споредба со внатрешните мотивациони фактори.

Оваа хипотеза се заснова на двофакторната теорија на Herzberg за мотивација за самоиндуцирана ланчана демотивација кај вработените во јавниот сектор.

Теоријата на два фактори ги дели мотивационите фактори на надворешни и внатрешни. Надворешните фактори го спречуваат незадоволството во организацијата, но не ја мотивираат работата и не генерираат задоволство.[75] Поради политичките, социјалните и културните форми на однесување во контекст на постсоцијализмот со неговите специфичности за Република Македонија, авторот претпоставува постоење на негативни демотивациони процеси во набљудуваните организации.[76] Резултатот од овие процеси е силно влијание на надворешните фактори (плата, сигурност на работното место, политика на компанијата, работни услови, однос на претпоставените кон вработените) врз работната мотивација на испитаниците, односно поголемо значење се става на спречувањето на незадоволството отколку на изворите на задоволство и мотиваторите. Од друга страна, овој песимистички став ги става во втор план внатрешните мотивациони фактори, односно претпоставува помало влијание врз работната мотивација на испитаниците од фактори како што се одговорност, независност во извршувањето на работата, предизвикувачка работа, чувство за постигнување, можност за развој и унапредување.

Врз основа на табелите 10 и 11, формирана е нова променлива која содржи податоци за аритметичките средини на рејтинзите на поединечни мотивациони фактори, а на секој фактор е додадена ознака која покажува дали е внатрешен или надворешен фактор.

[75] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.-575.
[76] Sindik, J. (2013): Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb; Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 516.

- Надворешни фактори: паричен надоместок (4,13), безбедност на работното место (4,26), политика на компанијата (3,33), услови за работа (3,69), супериорен однос (3,89),
- Внатрешни фактори: одговорност (4,00), независност во извршувањето на работата (3,85), предизвикувачка работа (3,40), чувство на успех (3,74), можност за развој и напредување (3,33).

На вака подредените податоци е извршен тест за анализа на варијанса со еден променлив фактор. Овој тест има за цел да го истражи влијанието на категоријата фактор (надворешен или внатрешен) врз просечната оценка дадена на мотивацискиот фактор од страна на испитаниците.

Табела 17. Тест за анализа на варијансата

ANOVA Мотивациони фактори					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Goups	.096	1	.096	.0.875	.377
Within Groups	.878	8	.110		
Total	.974	9			

Извор. Сопствено истражување

Емпириското ниво на значајност е 37,7% (поголемо од 5%) и врз основа на ова се заклучува дека нема разлика во влијанието на мотивациските фактори врз работната мотивација на вработените во однос на нивниот тип (надворешни или внатрешни фактори). **Врз основа на ова, хипотезата H1 е отфрлена.**

За да се добие повисок квалитет, т.е. веродостојност на добиените резултати, тестирање на разликата во просечните вредности на две независни основни множества (Independent Samples T Test), т.е. во овој случај тоа е разликата на аритметичките средини на оценките на влијанието на надворешните и внатрешните фактори врз мотивација на испитаниците (оценката 1 претставува најмало, а 5 најголемо влијание).

Табела 18. Пресметка на средните вредности на мотивационите фактори групирани по тип на фактор

Видови на мотивациони фактори	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error of mean
Внатрешни	3,8600	5	,36865	,16486
Внатрешни	3,6640	5	,28919	,12933
Total	3,7620	10	,32900	,10404

Извор. Сопствено истражување

Од горната табела може да се прочита дека испитаниците оцениле дека надворешните мотивациони фактори (просечна оценка 3,8600) имаат поголемо влијание врз нивната работна мотивација отколку внатрешните (просечен резултат 3,6640).

За да се дојде до заклучок со праг значајност од 5% за прифаќање на хипотезата дека не постои статистички значајна разлика помеѓу влијанието врз работната мотивација на испитаниците помеѓу надворешните и внатрешните фактори, се врши Т-тест за мали примероци (n1+n2-2<30). Имено, постојат две основни множества (надворешни и внатрешни фактори), од кои секоја содржи пет вредности кои ја претставуваат аритметичката средина на сите оценки што испитаниците ги додале на одреден фактор.

Табела 19: Тестирање на хипотези за разликата на просечните вредности на две независни основни множества - Independent-Samples T Test

Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Мотивациони фактори	Equal variances assumed	,166	,694	,935	8	,377	,19600	,20954
	Equal variances not assumed			,935	7,571	,378	,19600	,20954

Извор. Сопствено истражување

Извлекуваме заклучок врз основа на споредба на емпириските и табеларните t вредности. Од табелата читаме дека емпириската вредност на t е 0,935, а вредноста на табелата ја пресметуваме според формулата:

Формула 4: Формула за наоѓање на вредноста на t од табелата за Студентова или t-распределба

$$t^{\alpha/2}_{[df=n1+n2-2]}$$

Извор. Pivac, S. (2010): Statističke metode (e-nastavni materijali), Ekonomski fakultet Split, Split, str. 127.

Во табелата со t-распределба наоѓаме дека табеларна t вредност од 2,306, што е повисока од емпириската t вредност, така што заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во влијанието врз работната мотивација на испитаниците помеѓу надворешните и внатрешните фактори. Така, и овој тест потврди дека надворешните мотивациони фактори немаат посилен ефект од внатрешните врз работната мотивација на вработените во јавните претпријатија во малешевскиот регион, и притоа хипотезата H1 се отфрла.

H1.1.: Безбедноста на работното место (работа на неопределено време) и материјалниот надомест се двата најсилни надворешни фактори на мотивација на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион.

Оваа подхипотеза, освен од теоријата на Herzberg, има свој извор и во теоријата на Maslow за хиерархијата на потребите, која вели дека луѓето прво се стремат да ги задоволат физиолошките потреби и потребата за безбедност, а дури потоа да задоволат некои потреби на „повисок“ ред.[77] Од сите внатрешни мотивациони фактори, безбедноста на работното место или сигурното вработување кое го овозможува „јавната служна“ и сигурната плата се двата најсилни фактори кои им овозможуваат на испитаниците да ги задоволат своите физиолошки и безбедносни потреби. На овој начин тие претставуваат најсилен извор на работна мотивација. Иако теоријата на Maslow добива бројни критики поради многубројните недостатоци, авторот на овој труд смета дека неговите размислувања се веродостојни во контекст на влијанието на надворешните фактори.

[77] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 488.

Табелата 10 покажува дека овие два фактора, според оценките на испитаниците, имаат најголемо влијание врз нивната работна мотивација од сите надворешни фактори: безбедност на работното место (просечна оцена 4,26), паричен надоместок (4,13).

Почетната процедура за тестирање на оваа хипотеза беше создавањето на две променливи. Во првата променлива, која се нарекува „Надворешни мотивациони фактори“, се претставени аритметичките средини на оценките за влијанието на еден надворешен фактор врз работната мотивација на испитаниците. Втората променлива „Категории на фактори“ ја содржи поделбата на факторите во две групи: „Обезбедување и плата“ и „Други фактори“.

Со помош на One-Way ANOVA тест ќе се провери дали постои статистички значајна разлика помеѓу влијанието на надворешните фактори врз работната мотивација на испитаниците во однос на варијаблата „Категории на фактори“, со што индиректно ќе се тестира H 1.1. хипотеза.

Табела 20: One-Way ANOVA тест за разликата во влијанието на факторите „Плата“ и „Безбедност при работа“ и други надворешни фактори врз работната мотивација на испитаниците

ANOVA Надворешни мотивациони фактори					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Goups	.374	1	.374	6.620	.082
Within Groups	.170	3	.057		
Total	.544	4			

Извор. Сопствено истражување

Заклучокот дека не постои статистички значајна разлика помеѓу влијанието врз работната мотивација на испитаниците на факторите плата и сигурност на работното место од една страна и другите фактори од друга, се заснова на нивото на емпириска значајност од 8,2%, што претставува повисока вредност од нивото на теоретска значајност од 5 %. Така, хипотезата H1.1. според која сигурноста на работното место и паричниот надомест се двата најсилни надворешни фактори се отфрла како невистинита.

H1.2.: Одговорноста за работата што ја вршат е најсилниот внатрешен мотивационен фактор на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион.

Конструкцијата на оваа хипотеза се заснова на самата природа на активноста што ја вршат испитаниците. Имено, фирмите во кои работат испитаници се грижат за дистрибуцијата на водата и целокупното водно богатство, депонирање на отпадот и уредување на просторот во малешевскиот регион. Спроведувањето на вакви важни активности за нормално функционирање на населението претпоставува генерирање на зголемено чувство на одговорност кај испитаниците. Така, според мислењето на авторот, од сите суштински фактори, одговорноста за сработеното треба да има најголемо влијание врз работната мотивација на испитаниците.

Според табела 11, факторот „Одговорност за извршување на задачите“ беше оценет како највлијателен од сите внатрешни мотивациони фактори (аритметичка средина 4,00) од одговорите на испитаниците, со што се потврди претходно наведената претпоставка.

One Way ANOVA анализа ќе се користи за да се тестира дали постои статистички значајна разлика помеѓу влијанијата на внатрешните мотивациони фактори врз работната мотивација на испитаниците. За зависната променлива „Внатрешни мотивациони фактори“ беа поставени аритметичките средини на оценките добиени за пет внатрешни мотивациони фактори. Категоричната променлива „Категории на фактори“ ги дели внатрешните фактори во две групи: „Одговорност“ и „Други фактори“.

Табела 21: One-Way ANOVA тест за разликата помеѓу влијанието на факторот „Одговорност“ и другите внатрешни фактори врз работната мотивација на испитаниците

ANOVA Надворешни мотивациони фактори					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Goups	.141	1	.141	2.189	.236
Within Groups	.193	3	.064		
Total	.335	4			

Извор. Сопствено истражување

Табелата покажува емпириско ниво на значајност од 23,6%, што е повисоко од теоретското ниво од 5%. Врз основа на ова, се заклучува дека не постои разлика помеѓу влијанието на внатрешните мотивациони фактори врз работната мотивација на испитаниците, имајќи предвид дали се работи за факторот „Одговорност“ или некој друг фактор. Факторите „Чувство за постигнување“ и „Независност во извршувањето на работата“ се високо оценети од испитаниците (3,74 и 3,85). „Чувството на постигнување успех“ е оценето како многу значаен мотивациски фактор од страна на испитаниците, па може да се заклучи дека нивната мотивација има свои извори и во некој вид на стремеж кон успех. Mcclelland и Atkinson го наоѓаат коренот на таквите аспирации во човечката потреба за моќ и припадност.[78]

Како заклучок, може да се каже дека хипотезата дека работната одговорност е најсилниот внатрешен фактор на мотивацијата на вработените во јавните претпријатија на малешевскиот регион е невистинита и се отфрла.

H2: Има разлики во степенот на мотивираност кај вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион во однос на нивните демографски карактеристики (возраст, пол, години на работа, работен статус).

Оваа хипотеза има за цел да ги истражи разликите меѓу испитаниците во нивната работна мотивација врз основа на демографските карактеристики.

Во случај на испитување на разликите во нивото на работна мотивација во однос на полот и статусот на вработување, ќе се користи Mann-Whitney U-тестот бидејќи во овие случаи станува збор за два независни примероци кои се мерат со помош на бројна скала. Во случај на испитување на разликите во работната мотивација на испитаниците врз основа на возраста, степенот на образование, годините искуство, ќе се користи тестот Kruskal-Wallis тест бидејќи ќе се испитаат разликите помеѓу повеќе од два независни примероци измерени на бројна скала.[79] Во сите тестови степенот на мотивираност на испитаниците ќе се мери преку нивните одговори на прашањето од анкетниот прашалник: Колку често се чувствувате мотивирани додека ја извршувате својата работна задача?

[78] Evans, F. (1978): Motivacija, Nolit, Beograd, str. 77.
[79] Pivac, S. (2010): Statističke metode (e-nastavni materijali), Ekonomski fakultet Split, str. 186., 192.

1) Во следната табела е прикажан степенот на мотивираност за работа на испитаниците во однос на полот

Табела 22. Ранг на испитаниците според степенот на нивната мотивираност во однос на полот

Ranks				
	Пол	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Мотивираност за време на работата	Машко	49	35.81	1754.50
	Женско	37	37.98	873.50
	Total	72		

Извор. Сопствено истражување

Табела 23. Резултати од Mann-Whitney тестот за дадениот примерок на испитаници по пол

	Мотивираност за време на работата
Mann-Whitney U	529.500
Wilcoxon W	1754.500
Z	-.453
Asymp. Sig. (2-tailed)	.650

a. Grouping Variable: Пол

Извор. Сопствено истражување

Од табелата може да се прочита дека емпириската значајност е поголема од 5% (α*=0,650=65%>5%) и врз основа на ова се заклучува дека не постои статистички значајна разлика во рангот на испитаниците. работна мотивација во однос на полот.

2) Следните табели ги прикажуваат разликите (доколку ги има) во степенот на работна мотивација на испитаниците во однос на возраста. Оваа изјава имплицира варијабилност на мотивацијата на вработените со текот на времето. На пример, како се ближи пензионирањето може да се променат мотивите за работа, односно да се генерираат од активности кои не се директно поврзани со работата. Ова може последователно да има влијание врз промената на работната мотивација, која може да се манифестира во позитивна или негативна насока. Исто така, поради сè побрзите промени во технологијата

и методите на работа, кај некои испитаници може да се појават негативни промени во работната мотивација поради „неможноста да се задржи чекорот“ и да се прилагодат на овие промени.[80]

Табела 24. Ранг на испитаниците според степенот на нивната мотивираност во однос на возраста

Ranks			
	Пол	N	Mean Rank
Мотивираност за време на работата	18-25	1	48.50
	26-35	16	38.38
	36-45	18	36.72
	46-55	24	28.25
	Повеќе од 55	13	48.19
	Total	72	

Извор. Сопствено истражување

Според презентираните табели, најмладите и најстарите возрасни групи испитаници ја оцениле својата мотивација за работа со највисоки оценки. Тестирањето се врши со помош на Kruskal-Wallis тестот:

Табела 25. Резултати од Kruskal-Wallis тестот за даден примерок на испитаници по возраст

Test Statistics	
	Мотивираност за време на работата
Chi-Square	10.042
df	4
Asymp. Sig.	.040

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Godine

Извор. Сопствено истражување

[80] Taylor, B. M., (2015.): The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace, Performance improvement, izdanje 54, broj 5, str. 28.

Од табелата може да се види дека емпириската значајност е помала од 5% (α*=0,040=4%<5%) и врз основа на ова се заклучува дека постои статистички значајна разлика во рангот на работната мотивација во однос на возраста.

3) Дали има разлики во работната мотивација на вработените во однос на нивното ниво на образование ќе биде прикажано во следните табели.

Табела 26. Ранг на испитаниците според степенот на нивната мотивираност во однос на степенот на образование

Ranks			
	Образование	N	Mean Rank
Мотивираност за време на работата	Основно орбазование	5	36.00
	Незавршено средно образование	16	40.31
	Завршено средно образование	24	36.92
	Незавршено високо образование	14	34.89
	Високо образование	13	32.96
	Total	72	

Извор. Сопствено истражување

Табелите покажуваат дека испитаниците со завршено средно образование имаат најголема мотивација за работа. Тестирањето се врши со помош на Kruskal-Wallis тестот:

Табела 27. Резултати од Kruskal-Wallis тестот за даден примерок на испитаници според степенот на образование

Test Statistics	
	Мотивираност за време на работата
Chi-Square	6,902
df	4
Asymp. Sig.	.141

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Godine

Извор. Сопствено истражување

Од табелата може да се прочита дека емпириската значајност е поголема од 5% (α*=0,141=14,41%>5%), па врз основа на тоа се заклучува дека не постои статистички значајна разлика во ранговите на мотивацијата на испитаниците во однос на степенот на образование.

4) Дали бројот на години искуство во иста компанија доведува до заситеност на работното место и чувство на монотонија, што резултира со намалена мотивација за работа или дали испитаникот развива чувство на поврзаност и идентификација со компанијата со текот на годините и станува помотивирани за работа, покажуваат следните табели:

Табела 28. Ранг на испитаниците според степенот на нивната мотивираност во однос на годините на работен стаж во јавните претпријатија

Ranks			
	Години работен стаж	N	Mean Rank
Мотивираност за време на работата	Помалку од 1 година	7	42.21
	Од 1 до 5 години	13	41.42
	Од 5 до 10 години	12	31.67
	Од 10 до 20 години	21	33.36
	20 и повеќе години	19	37.55
	Total	72	

Извор. Сопствено истражување

Од табелите може да се види дека највисок степен на мотивација покажуваат испитаниците со искуство помало од една година или со искуство од 1 до 5 години.

Тестирањето се врши со помош на Kruskal-Wallis тестот:

Од табела 29 може да се прочита дека емпириската значајност е поголема од 5% (α*=0,570=57%>5%), па врз основа на ова се заклучува дека нема статистички значајна разлика во рангот во работната мотивација на испитаниците во однос на годините стаж во јавните претпријатија во малешевскиот регион.

Табела 29. Резултати од Kruskal-Wallis тестот за даден примерок на испитаници според годините на работен стаж

Test Statistics	
	Мотивираност за време на работата
Chi-Square	2.926
df	4
Asymp. Sig.	.570

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Godine

Извор. Сопствено истражување

5) Разлики во работната мотивација на испитаниците, со оглед на тоа дали имаат договор за вработување на определено или на неопределено време:

Табела 30. Рангирање на оценките на испитаниците според нивното ниво на мотивација во однос на нивниот работен статус

Ranks			
	Работен статус	N	Mean Rank
Мотивираност за време на работата	Договор на неопределено работно време	58	1993,00
	Договор на определено работно време	14	635,00
	Total	72	

Извор. Сопствено истражување

Од табелата може да за заклучи дека испитаниците со договор на определено време ја оцениле својата работна мотивација повисока.

Од табелата 31 може да се прочита дека емпириската значајност е поголема од 5% (α*=0,052=5,2%>5%), па врз основа на ова се заклучува дека не постои статистички значајна разлика во рангот во работната мотивација на испитаниците во однос на работниот статус.

Табела 31. Резултати од Mann-Whitney тестот за дадениот примерок на испитаници според статусот на вработување

	Мотивираност за време на работата
Mann-Whitney U	282.000
Wilcoxon W	1993.000
Z	-1.947
Asymp. Sig. (2-tailed)	.052

a. Grouping Variable: Статус на вработување

Извор. Сопствено истражување

Поради многу малата разлика помеѓу емпириското и теоретското ниво на значајност, Mann-Whitney тестот ќе се повтори уште три пати во овој случај, при што нивото на мотивација ќе се мери со одговарање на следните три прашања од прашалникот за истражување:

1) Колку сте задоволни од работата што ја работите?
2) Колку често наутро пред работа со задоволство чекате да започнат вашите работни задачи?
3) Колку често во недела навечер ентузијастички размислувате за вашите работни задачи за понеделник?

Табела 32. Рангирање на испитаниците според степенот на нивната мотивираност мерено преку три алтернативни прашања во однос на работниот статус

Ranks			
	Работен статус	N	Mean Rank
Мотивираност за време на работата	Договор на неопределено работно време	58	1927.50
	Договор на определено работно време	14	700.50
	Total	72	

Ranks			
	Работен статус	N	Mean Rank
Мотивираност за време на работата	Договор на неопределено работно време	58	1920.50
	Договор на определено работно време	14	708.00
	Total	72	

Ranks			
	Работен статус	N	Mean Rank
Мотивираност за време на работата	Договор на неопределено работно време	58	1966.50
	Договор на определено работно време	14	661.50
	Total	72	

Извор. Сопствено истражување

Од приложените табели може да се види дека во сите три случаи се покажало дека испитаниците со договор за вработување на определено време ја оцениле својата работна мотивација со повисоки оценки.

Табела 33. Резултати од Mann-Whitney тестот за дадениот примерок на испитаници според статусот на вработување

	Мотивираност за време на работата
Mann-Whitney U	216.500
Wilcoxon W	1927.500
Z	-2.859
Asymp. Sig. (2-tailed)	.004

a. Grouping Variable: Статус на вработување

	Мотивираност за време на работата
Mann-Whitney U	209.000
Wilcoxon W	1920.000
Z	-2.915
Asymp. Sig. (2-tailed)	.004

a. Grouping Variable: Статус на вработување

	Мотивираност за време на работата
Mann-Whitney U	255.500
Wilcoxon W	1966.500
Z	-2.224
Asymp. Sig. (2-tailed)	.026

a. Grouping Variable: Статус на вработување

Извор. Сопствено истражување

Во сите три случаи, емпириското ниво на значајност е помало од 5% (α*=0,04=4%<5%, α*=0,04=4%<5%, α*=0,026=2,6%<5 %) така што се констатира дека постои статистички значајна разлика во ранговите на работната мотивација на испитаниците во однос на работниот статус.

Од извршените тестови е утврдено дека постојат разлики во степенот на работна мотивација на испитаниците во однос на возраста и работен статус. Се покува дека полот, степенот на образование, долгогодишното искуство немаат влијание врз работната мотивација, затоа хипотезата Н2 се отфрла бидејќи разликата во работната мотивација може да се поврзе само со две демографски карактеристики од вкупно пет.

Н3: Постои поврзаност помеѓу видот на работата што ја вршат вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион и нивната мотивација за работа.

Во продолжение ќе дадеме осврт на третата хипотеза или дали има влијание на видот на работата што испитаниците ја вршат врз нивната работна мотивација. Работните места се поделени во три групи: канцелариска работа, теренска работа и комбинација од канцелариска и теренска работа.

Табела 34. Рангирање на оценките на испитаниците според нивното ниво на мотивација во однос на нивниот работен статус

Ranks			
	Работен статус	N	Mean Rank
Мотивираност за време на работата	канцелариска работа	17	32.97
	теренска работа	33	32.20
	комбинација од канцелариска и теренска работа	22	45.68
	Total	72	

Извор. Сопствено истражување

Од презентираните податоци во табелата може да се види дека испитаниците кои вршат комбинирана канцелариска и теренска работа ја оцениле својата работна мотивација со највисоки оценки. Ваквите работни места имаат помал потенцијал да развијат демотивирачки ефекти кај вработениот, споредбено со случајот со строго канцелариска или теренска работа. Имено, самата природа на овој вид на работа првично содржи поголем степен на различност во извршувањето на задачите, па затоа има помала можност кај вработениот да му се појави заситеност од работа, досада и монотонија.

Во продолжение, Kruskal-Wallis тестот ќе се користи за да се испита дали овие разлики во оценките се статистички значајни со праг значајност од 5%.

Табела 35. Резултати од Kruskal-Wallis тестот за даден примерок на испитаници според видот на работни задачи

Test Statistics	
	Мотивираност за време на работата
Chi-Square	7.445
df	2
Asymp. Sig.	.024

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Godine

Извор. Сопствено истражување

Од табелата е видливо дека емпириското значење е α*=0,24=2,4% → α*<5%, со што се заклучува дека постои поврзаност помеѓу видот на работата што ја вршат вработените во јавните претпријатија во малешевскиот регион и нивната мотивација за работа, па оттука можеме да констатираме дека хипотезата H3 е прифатена како вистинита.

H4: Постои зависност меѓу мислењата на вработените во јавните претпријатија во општините од малешевскиот регион од перцепцијата на граѓаните општините од малешевскиот регион за нивната работа и нивната мотивација за работа.

Оваа хипотеза ја има и теоријата на Maslow за хиерархијата на потребите како своја теоретска основа. Во овој случај, фокусот беше ставен на потребите за почит и социјалниот статус како извори на работната мотивација на испитаниците. Бидејќи населените места во малешевскиот регион се исклучително „мала средина“ според мислењето на авторот, овие потреби се високо на скалата на важност кај испитаниците. Почитувањето од страна на социјалното опкружување, чувството за одговорност кон другите, потребата за почит[81] во случајот на ова емпириско истражување би можеле да бидат клучни генератори на мотивација за работа во компании од јавниот сектор во малешевскиот регион.

Тестирањето беше направено на тој начин што беа конструирани две променливи, и тоа:

- Првата променлива ја дефиниравме како „Просечна оцена на мотивација“ и ги содржи просечните оценки што ги заокружиле испитаниците како одговори на две прашања: 1) Колку често се чувствувате мотивирани додека ги извршувате вашите работни задачи? и 2) Колку сте задоволни од работата што ја работите? Второто прашање го поврзува степенот на мотивација и степенот на задоволство од извршената работа, што е една од претпоставките на теоријата на два фактори на Herzberg.
- Втората променлива ја дефиниравме како „Просечна оценка за перцепцијата на жителите во малешевскиот регион“ и ги содржи просечните оценки кои испитаниците ги заокружиле како одговори на две прашања: 1) Колкава доверба

[81] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 562.

имаат жителите во работата на вашето претпријатие?, и 2) Колку жителите ги сметаат за прифатливи услугите на вашето претпријатие?

За потребите на трудот беше пресметана корелација на ранг помеѓу овие две променливи користејќи го Спирманов коефициентот:

Табела 36. Коефициент на ранг на корелација помеѓу „Просечна оцена на мотивација“ и „Просечна оценка за перцепцијата на жителите во малешевскиот регион“

Correlations				
			Просечна оцена на мотивација	Просечна оценка за перцепцијата на жителите во малешевскиот регион
Spearman's rho	Просечна оцена на мотивација	Correlation Coefficient	1.000	.327**
		Sig. (2-tailed)	.	.005
		N	72	72
	Просечна оценка за перцепцијата на жителите во малешевскиот регион	Correlation Coefficient	.327**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.005	.
		N	72	72
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Извор. Сопствено истражување

Според табела 36, може да се заклучи дека корелацијата помеѓу овие две променливи е $\hat{r}$=0,327. Ова значи не особено силна, но позитивна врска помеѓу набљудуваните варијабли. Значи, ако испитаникот го оценил своето ниво на мотивација со повисоки оценки, може да се очекува дека и попозитивно ја оценил перцепцијата на жителите на малешевскиот регион за работата на јавните претпријатија или дал повисока оценка. Со цел да се тестира значајноста на пресметаниот коефициент на корелација на Спирман, поставени се следните хипотези:

- $H_0 : r = 0$
- $H_0 : r \neq 0$

Емпириското значење на коефициентот на корелација прочитан од табела 36 е α*=0,005=0,5%→ α*<5%, и врз основа на ова се донесува заклучок дека почетната хипотеза може да се отфрли.

Ако се се сумира, може да се каже дека пресметаниот коефициент на корелација ($\hat{r}$=0,327) помеѓу набљудуваните варијабли е статистички значаен со тест значајност од 5%, што не води до заклучок дека постои зависност помеѓу мислењата на вработените во јавните претпријатија во малешевскиот регион и перцепцијата на жителите на малешевскиот регион за нивната работа и нивната мотивација за работа, притоа ова не води до заклучок дека хипотезата Н4 е прифатена како вистинита.

5. ЗАКЛУЧОК

Во современите економии, човекот е означен како главен ресурс кој обезбедува конкурентност на компаниите и генерира промени и напредок. Иако изјавата за конкурентност е главно поврзана со работењето на приватниот сектор, промената на парадигмата во јавниот менаџмент ја наметнува важноста на проактивен вработен и во јавниот сектор. Овој пресврт се карактеризира со ексклузивен фокус на потребите на населението, каде што владата се третира како граѓански сервис кој треба да го спроведуваат совесни, професионални и мотивирани вработени во јавните претпријатија.

Мотивацијата, како најчувствителен фактор кој влијае на постапките на поединците во рамките на организацијата, подлежи на влијанијата на внатрешното и надворешното опкружување на компанијата. Токму сознанието за постоењето на огромни варијации во сите аспекти на активноста во организацијата помеѓу мотивирани и немотивирани луѓе било поттик да се иницираат систематски истражувања на ова прашање во триесеттите години на минатиот век. Овие истражувања резултирале со бројни теории за мотивација кои даваат различни дефиниции за овој поим како и објаснувања за причините и формите на индивидуалното однесување во организацијата. Како производ на овие објаснувања биле наметнати решенија за тоа како да се насочи човекот, да се зголеми интензитетот и времетраењето на работната активност и да се консолидираат неговиот интелект и физички капацитети со намера да се постигнат организациските цели.

Во овој труд до одреден степен е истражена мотивацијата на вработените во јавните претпријатија во градовите кои се дел од малешевскиот регион. Хипотезите беа дизајнирани со имплементирање на теоретските претпоставки на најновите автори за работната мотивација на вработените, се со цел да де дојде до најнови сознанија за начините на работа на вработените во јавниот сектор во Република Македонија. Во исто време, акцентот е ставен на специфичната постсоцијалистичка и повоена социјална рамка која ја обликува перцепцијата на вработените за реалноста и севкупните модели на однесување во организациите од јавниот сектор во Република Македонија.

Со тестирање на првата хипотеза, се покажа дека надворешните и внатрешните фактори имаат подеднакво влијание врз работната мотивација на вработените во јавните претпријатија во малешевскиот регион. Со други зборови, за испитаниците се подеднакво важни елементите на работната средина кои го спречуваат чувството на незадоволство и внатрешните чувства кои имаат тенденција да ги натераат подобро да ги извршуваат работните задачи. Притоа, претпоставката дека сигурноста на работата и паричниот надомест се двата најсилни надворешни мотивациони фактори се покажа како неточна. Тоа значи дека традиционално двата фундаментални мотивациони фактори во јавниот сектор во Република Македонија немаат толку изразено влијание во случајот со јавните претпријатија во малешевскиот регион. Исто така, се покажа дека во овој случај одговорноста како главен внатрешен мотивационен фактор во компаниите кои вршат дејности од витално значење не е избрана од испитаниците како фактор со неспорно најсилно влијание врз нивната работна мотивација.

Од демографските карактеристики, само возраста и работниот статус влијаеле на разликите во работната мотивација на испитаниците. Се покажа дека најмладите и најстарите вработени (18-25 и над 56 години) ја оценуваат својата работна мотивација повисока од другите возрасни групи. Истото може да се каже и за работниците со договори на определено време.

Вработените кои вршат работи за кои е потребна комбинација од канцелариски и теренски задачи се покажаа како најмотивирани. Претпоставката на авторот е дека тоа се работните места со најголема хоризонтална диверзификација, кои му остават простор на вработениот да го изрази својот работен потенцијал во сè уште прилично вертикално обликувана организациска структура.

Тестирањето на последната хипотеза покажа дека работната мотивација на вработените во јавните претпријатија во малашевскиот регион е под влијание на јавната перцепција, односно мислењето на жителите на малашевскиот регион за нивната работа. Ова се совпаѓа со одредени теоретски претпоставки кои укажуваат на потребата од почитување и вреднување на социјалната средина и признавање на стручноста како силни мотивациони фактори.

Како заклучок, може да се каже дека мотивацијата на вработените е сложено поле кое го опфаќа знаењето на научниците од различни научни дисциплини. Оваа магистерска работа до одреден степен истражи што ги мотивира вработените во јавните претпријатија во малашевскиот регион на поголем работен ангажман и кои се влијанијата од околината врз нивната перцепција за работното место и извршувањето на работните задачи. Префрлањето на фокусот од потребите на владата и административниот механизам и ставањето на граѓаните и нивните потреби во заедницата во преден план е процес кој бележи напредок во регулирањето на општествените односи. Вработениот во јавниот сектор кој совесно и професионално ќе ја извршува својата работа е основната, движечка сила на овој процес.

Јавните претпријатија во малашевскиот регион вршат суштински активности без кои општините не би можеле нормално да функционираат, а како основа на нивните активности се наметнува совесноста и професионалноста на вработените. Клучен предуслов за генерирање на вакво однесување на вработените е разбирањето на мотивационите фактори, односно сите внатрешни нагони и влијанието на внатрешното и надворешното опкружување на претпријатието врз интензитетот, квалитетот и времетраењето на извршувањето на работни задачи на вработените. Оваа магистерска работа има за цел да поттикне и да ги поддржи сите понатамошни истражувања и напори кон оваа цел.

Користена литература

При изработката на магистерската работа користена е следната литература:

1. Anić, V., Goldstein, I. (1999): Rječnik stranih riječi, Novi Liber, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
4. Beck, R. (2003): Motivacija, Naklada, Jastrebarsko.
5. Buble, M. (2006): Metode projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
6. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
7. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
8. Čaval, J. (1977): Statističke metode u privrednim i društvenim istraživanjima, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb.
9. Davis, K., Newstrom J.W. (1989): Human behavior at work, McGraw-hill, USA, 8. Izdanje.
10. DeCharms, R. (1979): Motivation in der Klasse, mVg, München.
11. Deny, Richard (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb
12. Drucker, P. (1992): Nova zbilja, Novi Liber, Zagreb.
13. Evans, F. (1978): Motivacija, Nolit, Beograd
14. Galetić, L. (2011): Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb
15. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R., W. (1989): Organizational Behavior, West Publishing Company
16. Jambrek, I., Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
17. Koprić, I. (2016): Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma, Političke analize, Fakultet političkih znanosti, Zagreb
18. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, 4. izd., Zagreb.

19. Maslow, A. H. (1973.): The Farther Reaches of Human Nature, McGraw Hill Book Company, New York.
20. Maslow, A.H. (1982): Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd.
21. Petrović, S., Ceronja, P. (2013): Osnove prava društava, Pravni fakultet u Zagrebu, Zagreb.
22. Pivac, S. (2010): Statističke metode (e-nastavni materijali), Ekonomski fakultet Split.
23. Porter W. L., Bigley A. G., Steers M. R. (2003): Motivation and Work Behaviour, McGraw-hill, 7. izdanje
24. Rathaus, S., A. (2000): Temelji psihologije, Naklada Slap, Jastrebarsko
25. Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko.
26. Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split.
27. Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
28. Sindik, J. (2013): Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru, Institut za antropologiju, Zagreb; Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
29. Taylor, B. M., (2015.): The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace, Performance improvement, izdanje 54, broj 5.
30. Timothy, A., Stephen, P. (2009): Organizacijsko ponašanje, Mate. d.o.o., Zagreb.
31. Tkalac-Verčić, A., Sinčić-Čorić, D., Pološki-Vokić, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb.
32. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb.
33. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb
34. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

Интернет извори:

1. Bangcheng, L., Lanying D., Hao, W. (2012): Public service motivation of public versus private sector employees in a chinese context, Social behavior and personality, Society for Personality Research. Достапно на: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=0a9a65e6-365c-4032-b74d-e187ef05a5d4%40sessionmgr104
1. Buelenes, M., Van Den Broeck, H. (2007): An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, Blackwell Publising Limited. Достапно на: http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=87863619-2184-4c45-bf1a-6617b0649aa9%40sessionmgr4010
2. ЈКП Брегалница, Делчево: https://www.delcevo.gov.mk/programi-na-jpkd-bregalnica
3. Jacobson, W., S. (2011): Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM), University of North Carolina at Chapel Hill. Достапно на: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=7559b54c-0d60-45cb-b6ff-e6bf611e5c0b%40sessionmgr104
6. Ticu, D. (2016): The management of human resources in public sector: An evaluation between 2013-2016, Copyright of Scientific Annals of the 'Al. I. Cuza' University, Iasi. Sociology & Social Work. Dostupno na: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=0a9a65e6-365c-4032-b74d-e187ef05a5d4%40sessionmgr104
7. ЈПКР Услуга, https://berovo.gov.mk/jpkr-usluga/
8. ЈКП Комуналец, https://pehcevo.gov.mk/uslugi-komunalni-dejnosti/
9. ЈКП Комуналец, https://komunalecpeh.mk/
10. J. Gorchev, S. Malcheski, T. Radenovic, B. Vasovic, S. Zivkovic (2023): Transformation and Efficiency Enhancement of Public Utilities Systems: Multidimensional Aspects and Perspectives, IGI Global
11. https://mbanotesworld.com/alderfers-erg-theory/
12. https://www.stat.gov.mk/oblastopsto.aspx?id=1

Список на табели

Табела 1. Распределба на испитаниците по пол

Табела 2: Распределба на испитаниците по возраст

Табела 3: Распределба на испитаниците според степенот на образование

Табела 4: Презентација на структурата на примерокот во однос на годините на стаж

Табела 5: Структура на популацијата на испитаници според видот на работата што ја вршат во јавните претпријатија

Табела 6: Структура на примерокот според работниот статус на вработените во јавните градски претпријатија

Табела 7: Влијанието на надворешните фактори врз работната мотивација на испитаниците

Табела 8: Влијанието на внатрешните фактори врз работната мотивација на испитаниците

Табела 9. Мотивацијата на испитаниците при извршување на работните задачи

Табела 10. Истражување на чувствата на радост и исчекување пред да започнете со работните задачи

Табела 11. Испитување на чувствата на ентузијазам вечерта пред почетокот на работната недела

Табела 12. Испитување на задоволството од работата што го вршат испитаниците

Табела 13. Дескриптивна статистика

Табела 14. Истражување за довербата на жителите во јавните претпријатија

Табела 15. Истражување за перцепцијата на жителите за ценовната прифатлививост на услугите

Табела 16. Истражување за бројот на поплаки што ги добиваат вработените во јавните претпријатија

Табела 17. Тест за анализа на варијансата

Табела 18. Пресметка на средните вредности на мотивационите фактори групирани по тип на фактор

Табела 19: Тестирање на хипотези за разликата на просечните вредности на две независни основни множества - Independent-Samples T Test

Табела 20: One-Way ANOVA тест за разликата во влијанието на факторите „Плата“ и „Безбедност при работа“ и други надворешни фактори врз работната мотивација на испитаниците

Табела 21: One-Way ANOVA тест за разликата помеѓу влијанието на факторот „Одговорност“ и другите внатрешни фактори врз работната мотивација на испитаниците

Табела 22. Ранг на испитаниците според степенот на нивната мотивираност во однос на полот

Табела 23. Резултати од Mann-Whitney тестот за дадениот примерок на испитаници по пол

Табела 24. Ранг на испитаниците според степенот на нивната мотивираност во однос на возраста

Табела 25. Резултати од Kruskal-Wallis тестот за даден примерок на испитаници по возраст

Табела 26. Ранг на испитаниците според степенот на нивната мотивираност во однос на степенот на образование

Табела 27. Резултати од Kruskal-Wallis тестот за даден примерок на испитаници според степенот на образование

Табела 28. Ранг на испитаниците според степенот на нивната мотивираност во однос на годините на работен стаж во јавните претпријатија

Табела 29. Резултати од Kruskal-Wallis тестот за даден примерок на испитаници според годините на работен стаж

Табела 30. Рангирање на оценките на испитаниците според нивното ниво на мотивација во однос на нивниот работен статус

Табела 31. Резултати од Mann-Whitney тестот за дадениот примерок на испитаници според статусот на вработување

Табела 32. Рангирање на испитаниците според степенот на нивната мотивираност мерено преку три алтернативни прашања во однос на работниот статус

Табела 33. Резултати од Mann-Whitney тестот за дадениот примерок на испитаници според статусот на вработување

Табела 34. Рангирање на оценките на испитаниците според нивното ниво на мотивација во однос на нивниот работен статус

Табела 35. Резултати од Kruskal-Wallis тестот за даден примерок на испитаници според видот на работни задачи

Табела 36. Коефициент на ранг на корелација помеѓу „Просечна оцена на мотивација“ и „Просечна оценка за перцепцијата на жителите во малешевскиот регион“

Список на графикони

Графикон 1. Презентација на големината на обработениот примерок во јавните претпријатија во малешевскиот регион

Графикон 2: Возрасна структура на испитаниците

Графикон 3: Структура на испитаниците во однос на степенот на образование

Графикон 4: Структура на испитаници во однос на годините на стаж

Графикон 5. Структура на популацијата на испитаници според видот на работата што ја вршат во јавните претпријатија

Графикон 6: Структура на примерокот според работниот статус на вработените во јавните градски претпријатија

Графикон 7. Мотивацијата на испитаниците при извршување на работните задачи

Графикон 8. Истражување на чувствата на радост и исчекување пред да започнете со работните задачи

Графикон 9. Испитување на чувствата на ентузијазам вечерта пред почетокот на работната недела

Графикон 10. Испитување на задоволството од работата што го вршат испитаниците

Графикон 11. Истражување за довербата на жителите во јавните претпријатија

Графикон 12. Истражување за перцепцијата на жителите за ценовната прифатлививост на услугите

Список на слики

Слика 1: Синџир на потреби-желби-задоволство

Слика 2. Односот помеѓу концептите на мотивација, резултати и задоволство

Слика 3: Фактори на влијание врз индивидуалната мотивација во организациски услови

Слика 4. Теорија X и Y на MacGregor

Слика 5. Темелни претпоставки на моделот на Maslow

Слика 6. Хиерархија на потреби според Maslow

Слика 7: Теорија на хиерархија на три нивоа

Слика 8. Двофакторска теорија на мотивација

Слика 9: Принципи на Herzberg за збогатување на работата

Слика 10. Модел на Vroom за мотивација

Слика 11: Главни компоненти на теоријата на капиталот

Слика 12. Општините Берово, Делчево и Пехчево како дел од Источниот регион

Список на формули

Формула 1: Дефинирање на мотивацијата со когнитивен модел

Формула 2. Споредба на она што го носи поединецот во организацијата и што добива

Формула 3: Споредба на она што поединецот го добива од организацијата за она што го носи во неа во споредба со другите членови на организацијата

Формула 4: Формула за наоѓање на вредноста на t од табелата за Студентова или t-распределба

ПРИЛОГ

Анкетен прашалник

Почитувани,

Јас сум студент на Факултетот за економија и организиација на претприемништво при Меѓународниот Славјански Универзитет, а заради пишување на мојот магистерски труд, спроведувам истражување на тема „РАБОТНА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ОПШТИНИТЕ ОД МАЛЕШЕВСКИОТ РЕГИОН“.

Би сакал да ве замолам да одвоите 5 минути од вашето време и да го пополните овој прашалник. Резултатите од прашалникот се целосно анонимни и ќе се користат исклучиво за изработка на тезата!

Со почит,

1. Податоци за испитаникот

Заокружи ја точката пред соодветниот одговор:

а) Вашиот пол:

- Машки
- Женски

б) Вашата возраст:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Повеќе од 56

в) Ниво на образование:

- Основно орбазование
- Незавршено средно образование
- Завршено средно образование
- Незавршено високо образование
- Високо образование

г) Колку долго работите во јавното претпријатие:

- Помалку од 1
- 1 до 5
- 5 до 10
- од 10 до 20 часот
- 20 и повеќе

д) Вид на работа што ја извршувате во компанијата:

- Канцелариска работа
- Работа на терен
- Комбинација на канцелариска и теренска работа

2. ФАКТОРИ ЗА МОТИВАЦИЈА

Заокружи само еден број:

а) До кој степен следните мотивациони фактори влијаат на вашата работна мотивација или ве поттикнуваат да работите подобро?

1-не влијае воопшто, 2-малку, 3-умерено, 4-сосема малку, 5-силно влијае

Парични компенцации	1	2	3	4	5
Сигурност на работното место (работа на неопределено време)	1	2	3	4	5
Политика на претрпијатието	1	2	3	4	5
Услови за работа	1	2	3	4	5
Односот на претпоставениот	1	2	3	4	5

б) До кој степен следните мотивациони фактори влијаат на вашата работна мотивација или ве поттикнуваат да работите подобро?

1-не влијае воопшто, 2-малку, 3-умерено, 4-сосема малку, 5-силно влијае

Одговорност	1	2	3	4	5
Самостојност во извршување на работните задачи	1	2	3	4	5
Предизвик за работа	1	2	3	4	5
Чувство за постигнување	1	2	3	4	5
Можност за развој и напредување	1	2	3	4	5

3. МОТИВАЦИЈА

а) Колку често се чувствувате мотивирани додека ги извршувате вашите работни задачи?

1-никогаш мотивиран, 2-ретко мотивиран, 3-понекогаш мотивиран, 4-главно мотивиран, 5-речиси секогаш мотивиран

1 2 3 4 5

б) Колку често наутро пред работа со задоволство чекате да започнат вашите задачи тој ден?

1-Никогаш не чекам да започнам работа во компанијата со радост, 2-ретко кога, 3-некогаш, 4-најчесто, 5-речиси секогаш

1 2 3 4 5

в) Колку често во недела навечер ентузијастички размислувате за вашите работни задачи за понеделник?

1-никогаш, 2-ретко, 3-понекогаш, 4-најчесто, 5-речиси секогаш

1 2 3 4 5

г) Колку сте задоволни од работата што ја работите?

1-многу незадоволен, 2-незадоволен, 3-ниту задоволен ниту незадоволен, 4-задоволен, 5-многу задоволен

1 2 3 4 5

4. ПЕРЦЕПЦИЈА НА ЖИТЕЛИТЕ

а) Колкава доверба имаат жителите во работата на вашата компанија?

1- воопшто немаат доверба, 2 - имаат мала доверба, 3- мислат дека препријатието може подобро да работи, 4 - воглавно имаат доверба, 5 - мислат дека компанијата врши одлична работа

1 2 3 4 5

б) Колку жителите ги сметаат за прифатливи услугите на вашата компанија?

1 - цените се неоправдано високи, 2 - цените се превисоки за стандардот, 3 - само некои услуги се прескапи, 4 - цените се прифатливи, 5 - цените се поволни

1 2 3 4 5

в) Колку поплаки за работа добивате вие и/или вашите колеги од граѓаните?

1 - неколку пати секој ден, 2 - неколку пати неделно, 3 - неколку пати месечно, 4 - неколку пати во половина година, 5 - вработени во компанијата речиси никогаш не добиваат поплаки за нивната работа

1 2 3 4 5