



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Филозофски факултет - Скопје



**СТУДИСКА ПРОГРАМА ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ**

**„Организациското работење и задоволството од
работата кај вработените во јавен и приватен сектор“**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Ментор:
Проф. д-р Анета Баракоска

Кандидат:
Теа Петрушева 5465/22

Скопје, мај, 2025

Содржина

Вовед	4
I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување	6
1. Менаџмент на човечките ресурси	6
1.2 Клучни функции на менаџментот на човечките ресурси	8
1.3 Стратегиско управување со човечките ресурси	11
2. Организација и организациски аспекти на работењето	11
2.1 Планирање и стратегија	13
2.2 Координација и управување со процесите	13
2.3 Управување со човечките ресурси	14
2.4 Комуникација во Организацијата	15
2.5 Информациски Системи и Технологија	16
3. Задоволство од работата	17
3.1 Фактори кои влијаат на задоволството од работа	20
3.1.1 Организациски фактори	21
3.1.2 Лични фактори	23
3.2 Ефекти од задоволството од работата	24
3.3. Ефекти од незадоволството од работата	27
4. Работна мотивација	30
5. Теории на мотивацијата	32
6. Фактори кои влијаат на работната мотивација	37
7. Различни видови мотивација за различни генерации вработени	38
8. Релевантни теоретски истражувања	41
II. Истражувачки дел	45
1. Методологија на истражувањето	45
1.1 Предмет на истражувањето	45
1.2 Цел и карактер на истражувањето	45
1.3 Задачи на истражувањето	45
1.4 Хипотези на истражувањето	45
1.5 Варијабли на истражувањето	46
1.6 Методи, техники и инструменти на истражување	46
1.7 Популација и примерок	46

1.8 Статистичка обработка, анализа и интерпретација на податоците....	47
2. Резултати.....	47
III..Дискусија.....	73
IV.Препораки.....	77
V.Заклучоци.....	78
VI.Користена литература.....	80
VII. Прилози.....	88

Вовед

Зошто е важно задоволството од работата за вработените и организацијата? Денес, задоволството од работата претставува клучен фактор кој вработените го бараат. Иако некои лица можеби не се свесни за влијанието на задоволството од работата врз нивниот живот, неговото дејство има длабок ефект и на потсвеста. Работата има значајна улога во животот на возрасните, па затоа е важно луѓето да го разберат значењето на задоволството од работата.

Задоволството од работата се однесува на позитивните чувства што вработените ги имаат кон своите работни обврски, кои произлегуваат од проценката на различните карактеристики на работното место. Работните позиции подразбираат интеракција со колегите и менаџментот, придржување кон организациските правила и политики, како и исполнување на стандардите за перформанси. Истражувањата покажуваат дека постои директна позитивна врска помеѓу нивото на задоволство од работата и одржувањето на позитивните чувства кон работната средина. Наспроти тоа, незадоволството предизвикува негативни чувства кон работата и организацијата.

Задоволните вработени обично покажуваат повисоки перформанси во своите работни задачи и имаат подобра благосостојба. Напротив, кога вработените се незадоволни од својата работа, нивните перформанси се намалуваат. Тие имаат поголема веројатност да развијат депресивни симптоми, да не бидат вклучени во работата и да покажат ниска посветеност на организацијата. Кај незадоволните вработени може да се јават психолошки или физички проблеми, или дури и агресивно однесување.

Задоволството од работата може да биде резултат на различни фактори. Некои вработени се задоволни кога успешно ги завршуваат своите задачи или се соочуваат со предизвици. За други, клучни фактори може да бидат висината на платата, додека пак, за трети, важна е поддршката и прифаќањето во работната средина. Затоа, задоволството од работата зависи и од индивидуалните карактеристики. Вработените кои се задоволни се суштински за успехот на компанијата. Вработените кои уживаат во својата работа ќе постигнат подобри резултати и ќе останат подолго во организацијата, што ќе

придонесе за создавање позитивна работна атмосфера, што пак, ќе доведе до успех на организацијата.

Ако организацијата ја препознае важноста на задоволството на вработените и преземе соодветни мерки врз основа на повратните информации што ги добива од нив, ќе го постави својот бизнис на патот кон поголем успех.

Одлуката да спроведам истражување на оваа тема како дел од мојот магистерски труд е резултат на растечката загриженост за високата флукуација на вработените и општото незадоволство во работните средини. Во последните години, многу организации се соочуваат со сериозни предизвици поврзани со оваа тема, кои не само што влијаат на перформансите на вработените, туку и на целокупниот успех на компанијата. Високата флукуација и недостатокот на задоволство од работата се фактори кои водат до зголемени трошоци, намалена продуктивност и нарушена организациска култура.

Темата на задоволството од работата е од огромно значење, бидејќи ефектите од незадоволството не се ограничени само на индивидуалните работници, туку имаат поширок ефект на функционирањето на компаниите и на нивната способност да се прилагодат на постојаните промени во пазарот. Задоволството од работата влијае на мотивацијата, лојалноста и благосостојбата на вработените, што, пак, има директен ефект на нивните перформанси и на целокупната продуктивност на организацијата.

Мојата цел со ова истражување е да истражам како различни фактори, како што се работните услови, лидерските стилови, комуникацијата, корпоративната култура и можностите за напредување, влијаат на задоволството од работата. Овие фактори ќе се анализираат во контекст на нивната важност за формирање на позитивна или негативна работна средина.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Менаџмент на човечките ресурси

Според *Armstrong & Taylor*, (2020). Управувањето со човечки ресурси претставува стратешки пристап за ефективно управување со луѓето во една организација, со цел таа да добие конкурентска предност. Менаџментот на човечките ресурси ги опфаќа сите активности поврзани со вработувањето, развојот, мотивирањето и одржувањето на вработените во организацијата.

Менаџментот на човечките ресурси според Бојациоски и Ефтимов (2009) претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.

Управувањето со човечки ресурси според *Ivancevich*, и *Glueck*, (1995) е функцијата што се извршува во организациите со цел да се овозможи најефективна употреба на луѓето (вработените) за постигнување на организациските и индивидуалните цели.

Без разлика колку е голема или мала една организација, потребен ѝ е оддел за човечки ресурси. Одделот за човечки ресурси на компанијата е задолжен да се грижи вработените да бидат колку што е можно попродуктивни и да ја заштити компанијата од какви било проблеми што може да се појават на работното место. Одделот за човечки ресурси е одговорен за плати и бенефиции, вработувања, отпуштања, обуки и развој на вработените, анализа на работата и перформансите на вработените, планирање и регрутација, заштита на здравјето и безбедноста на вработените, закони што би можеле да влијаат на вработените и компанијата итн.

Според голем број истражувања, вработените најчесто го напуштаат своето работно место како резултат на недоволна рамнотежа помеѓу работата и животот, плата и бенефиции, неможност за професионално напредување или нестабилност на работата (*Dessler*, 2021). Овие ситуации го прават менаџментот на човечките ресурси неопходен дел од организацијата.

Концептот на управување со човечки ресурси има долга и сложена историја која еволуирала паралелно со развојот на општествените, економските и технолошките фактори. Првично потекнува од занаетчиските еснафи во средниот век, каде што занаетчиите работеле и обучувале чираци кои ги учеле на вештини преку директно искуство.

Со индустриската револуција во XVIII и XIX век, дошло до масовна механизација и зголемување на продуктивноста. Ова довело до значајни промени во управувањето со работната сила, бидејќи фабриките почнале да вработуваат голем број работници. Работните услови биле тешки, а менаџерите биле насочени кон максимизирање на продуктивноста без многу грижа за благосостојбата на работниците (*Dessler, 2021*). Како резултат на тоа се јавило зголемување на синдикалните движења и први законски регулативи за работни односи и права.

Во почетокот на XX век, Фредерик Тејлор ја вовел научната менаџмент теорија, позната како „тејлоризам“, која ја нагласува важноста на анализа на работните процеси и оптимизација на работата со цел зголемување на ефикасноста (*Dessler, 2021*). Овој пристап, иако ефикасен, често го игнорирал човечкиот фактор и довел до демотивација кај работниците. Како одговор на ова, Елтон Мејо и неговите истражувања во Хоторнската фабрика во 1920-тите и 1930-тите години покажале дека социјалните фактори и грижата за благосостојбата на работниците играат клучна улога во нивната продуктивност (*Mayo, 1945; Roethlisberger & Dickson, 1939*).

По Втората светска војна, менаџментот на човечките ресурси добил значителна улога во развојот на организациите. Се појавиле нови концепти како што се мотивациските теории на Маслоу, Херцберг и МекГрегор, кои нагласуваат дека луѓето не се мотивирани само од финансиски награди, туку и од можноста за личен и професионален развој (*Dessler, 2021*).

Во втората половина на XX век, менаџментот на човечките ресурси се трансформирал од административна функција во стратешки процес кој активно придонесува за успехот на организацијата. Со глобализацијата и развојот на технологијата, почнале да се интегрираат и информатички системи, што

овозможиле подобро управување со податоците за вработените и автоматизација на многу административни задачи (Dessler, 2021).

Денес, менаџментот на човечките ресурси е динамична дисциплина која користи современи технологии, аналитика и стратегии за подобрување на продуктивноста на вработените и организациската култура. Преку фокусирање на развојот на човечкиот капитал, менаџментот на човечките ресурси игра клучна улога во создавањето на успешни и конкурентни организации (Dessler, 2021).

1.1 Клучни функции на менаџментот на човечките ресурси

Функциите на управувањето со човечките ресурси се комплексни и опфаќаат широк спектар на активности кои се фокусирани на ефикасно управување со работната сила. Овие функции имаат значително влијание не само на продуктивноста на организацијата, туку и на добросостојбата и развојот на самите вработени.

Основните функции на менаџментот на човечките ресурси вклучуваат:

- Планирање на човечки ресурси

Планирањето на човечките ресурси е клучен процес кој започнува со анализа на идните потреби за работна сила и развивање стратегии за пополнување на работните места. Организациите мора да предвидат кои вештини и кадри ќе им бидат потребни во иднина за да се адаптираат на промените на пазарот. Стратешкото планирање на човечките ресурси обезбедува соодветно управување со работната сила и континуитет во постигнувањето на организациските цели. Најчесто, во оваа фаза се идентификуваат потенцијалните ризици, како недостаток на вештини или кадри, и се развиваат стратегии за нивно решавање (Becker, & Huselid, 1998).

- Регрутирање и селекција

Регрутирањето и селекцијата имаат за цел привлекување и избор на најсоодветните кандидати за потребите на организацијата. Процесот на селекција вклучува употреба на различни методи, како што се интервјуа,

психометриски тестови и проценка на квалификациите, со цел да се осигура дека избраниот кандидат е најпогоден за одредената позиција. Ефективната селекција е од клучно значење за организацискиот успех, бидејќи несоодветниот избор може да резултира со намалена продуктивност и негативно влијание на организациската култура (*Bratton, Gold, 2017*). За успешен процес на селекција, важно е да се применуваат транспарентни и објективни методи кои ќе одговараат на специфичните потреби на организацијата.

- Обучување и развој

Континуираното обучување и професионален развој на вработените се основни за нивната продуктивност и прилагодливост на новите технологии и начин на работа. Оваа функција вклучува различни обуки, работилници, менторски програми и активности за усовршување кои им помагаат на вработените да ги развијат своите вештини и да се прилагодат на промените на пазарот. Организациите кои инвестираат во развој на своите вработени ги зголемуваат шансите за иновации и конкурентност на пазарот, а истовремено создаваат посветени и задоволни вработени (*Noe, 2017*). Овој процес, исто така, поттикнува лојалност кон организацијата и го подобрува угледот на работодавецот.

- Перформанси и наградување

Управувањето со перформансите е клучно за постигнување на организациските цели. Ефикасниот систем за управување со перформансите вклучува јасно дефинирани цели, редовни проценки и повратни информации, кои им помагаат на вработените да ги подобрат своите резултати. Овој систем е клучен за мотивирање на вработените и поттикнување на високи перформанси. Преку примената на различни методи на наградување, како што се финансиски бонуси, признавања, како и нефинансиски награди, организациите ја зголемуваат мотивацијата и ангажманот на вработените (*Armstrong, 2014*). Примената на ефикасен систем за наградување не само што ја поттикнува продуктивноста, туку и ја подобрува организациската култура и задоволството на вработените.

- Односи со вработените

Односите со вработените се основа за градење на позитивна организациска култура и создавање услови за одржлива и ефективна работна средина. Оваа функција се фокусира на комуникацијата помеѓу менаџментот и вработените, решавањето на конфликти, поттикнувањето на тимската работа и обезбедувањето фер третман за сите вработени. Организациите кои ја развиваат оваа функција создаваат здрава работна средина, што резултира со зголемена продуктивност и намалена фреквенција на конфликти (*Kaufman, 2010*). Здравата клима за работа, која ги вклучува вработените во процесите на донесување одлуки и им дава можности за професионален раст, позитивно влијае на нивната лојалност и посветеност кон организацијата.

- Здравје и безбедност на работното место

Здравјето и безбедноста на работното место се од најголемо значење за организациите, бидејќи влијаат не само на физичката и психичката благосостојба на вработените, туку и на нивната продуктивност. Организациите се обврзани да ги почитуваат законските регулативи и да имплементираат програми за спречување на незгоди, управување со стрес и промовирање на добросостојбата на вработените. Со спроведување на ефективни здравствени и безбедносни политики, организациите создаваат сигурни и здрави услови за работа, што директно влијае на зголемувањето на продуктивноста и намалувањето на трошоците поврзани со незгоди на работното место (*Chand & Bhatnagar, 2010*).

Овие функции се тесно поврзани и формираат основа за ефективно управување со човечките ресурси, со што се подобрува продуктивноста, ангажманот и задоволството на вработените. Тие создаваат рамка која овозможува организациите да се адаптираат на брзо променливата работна средина, да го оптимизираат своето управување со таленти и да постигнат долгорочен успех. Правилно имплементираните функции на менаџментот на човечките ресурси не само што ја подобруваат ефикасноста на организацијата, туку и придонесуваат за создавање одржливи и позитивни работни односи.

1.2 Стратегиско управување со човечките ресурси

Стратегиското управување со човечки ресурси е концепт кој ги надминува традиционалните HR функции и ја интегрира човечката капитална стратегија со деловните цели на организацијата. Овој пристап подразбира долгорочно планирање и усогласување на HR политиките со визијата, мисијата и стратегиските насоки на компанијата. За да биде ефективно, стратегиското HRM мора да биде тесно поврзано со корпоративната стратегија, со цел човечките ресурси да станат клучен фактор во создавањето на конкурентска предност (*Boxall & Purcell, 2016*).

Фокусот е насочен кон развојот на човечкиот капитал, преку инвестирање во таленти, унапредување на лидерските способности и креирање на динамична организациска култура (*Kaufman, 2015*). Во оваа насока, менаџментот на човечките ресурси користи различни алатки за анализа на перформансите, следење на задоволството на вработените и идентификување на области за подобрување (*Dessler, 2021*). Воедно, стратегиското менаџирање на човечките ресурси има значајна улога во прилагодувањето на организациите на глобалните трендови, новите технологии и промени во пазарот на трудот (*Ulrich, 2016*).

Предностите од примената на стратегиското менаџирање на човечките ресурси се многубројни. Овој пристап овозможува подобрување на продуктивноста, зголемување на мотивацијата и лојалноста на вработените, намалување на флукуацијата на работната сила и подобра прогноза на идните потреби за човечки капитал (*Becker & Huselid, 2006*). Дополнително, компаниите кои успешно го применуваат стратегиското управување со човечки ресурси имаат подобра способност за адаптација, иновација и градење одржливост на пазарот (*Barney & Wright, 1998*).

2. Организација и организациски аспекти на работењето

Организацијата и организациско работење во човечките ресурси претставуваат клучни концепти во управувањето со човечките ресурси. Тие овозможуваат структурирано и ефикасно функционирање на една компанија

преку јасно дефинирани процеси, одговорности и односи меѓу вработените (Armstrong, 2020).

Добро организираниот систем за управување со човечките ресурси придонесува за повисока продуктивност, подобра работна атмосфера и зголемена мотивација на вработените (Robbins & Judge, 2019).

Организацијата може да се дефинира како систем кој ги координира активностите на различни луѓе и ресурси со цел да се постигнат поставените цели (Mintzberg, 2009). Во контекст на човечките ресурси, организацијата подразбира структура на вработените и нивните улоги, определување на хиерархија и линии на комуникација, дефинирање на одговорности и надлежности и стратегии за управување со кадарот (Dessler, 2021). Постојат различни типови организациски структури кои се применуваат во зависност од природата и целите на организацијата. Најчести типови се функционалната структура каде што вработените се групирани според нивните специјализации како што се оддел за финансии, оддел за маркетинг, оддел за човечки ресурси (Daft, 2018). Матичната структура комбинира две или повеќе структури, овозможувајќи вработените да работат на различни проекти истовремено (Mintzberg, 1979). Овој тип на организациска структура се користи за да се постигне флексибилност и соработка помеѓу различни тимови и оддели во организацијата, што овозможува поефикасно управување со комплексни и меѓусебно поврзани задачи (Robinson & Judge, 2019). Хиерархиската структура има јасно дефинирана вертикална поставеност на моќта и одговорностите. Рамната структура има минимални нивоа на менаџмент, со повеќе автономија на вработените. Мрежната структура пак ги поврзува интерните и екстерните ресурси за да ја зголеми флексибилноста (Ulrich, 2016).

Организациското работење е комплексен процес кој објаснува како организациите функционираат и како ги управуваат своите ресурси за да ги остварат поставените цели. Тоа вклучува планирање, координација, контрола, комуникација и управување со човечките ресурси, како и имплементација на технологии и алатки кои ја подобруваат продуктивноста и ефикасноста (Robbins & Coulter, 2018). Во продолжение ќе се разгледаат основните аспекти на организациското работење, со акцент на теоретскиот пристап и примери од

праксата, како и значењето на секој елемент во функционирањето на организацијата (Daft, 2015).

2.1. Планирање и стратегија

Планирањето е основа на организациското работење. Без јасно дефинирани цели и стратегии, организацијата не може да се движи во правец на успех. Планирањето е процес на поставување на цели и одредување на најдобар начин за нивно остварување (Schmidt, 2007). Планирањето не се однесува само на краткорочни активности, туку и на долгорочната визија на организацијата. Стратешките планови треба да бидат флексибилни и да се приспособуваат на променливите услови на пазарот и во околината. Како што вели Хенри Минтцберг стратегијата не е само нешто што се планира, туку и нешто што се изведува (Mintzberg, 1994).

Процесот на планирање подразбира анализи на пазарот, конкуренцијата, ресурсите и капацитетите на организацијата. Овие анализи се основа за формирање на краткорочни и долгорочни цели кои ќе водат до оптимизација на сите ресурси (Porter, 1985). Во оваа фаза, важно е да се разграничи стратешкото од тактичкото планирање, бидејќи стратешкото планирање се фокусира на долгорочните цели, додека тактичкото се фокусира на постигнување на краткорочни резултати (Mintzberg, 1994).

2.2 Координација и управување со процесите

Координацијата на активностите и задачите е исто така од суштинско значење за организациското работење. Со координација се осигуруваме дека сите делови на организацијата работат во синхронизација, што е неопходно за постигнување на заедничките цели (Katz & Kahn, 1978). Координацијата не значи само усогласување на задачите, туку и осигурување дека сите нивни извршители имаат јасна визија за својата улога и одговорности. Добрата координација ја намалува можноста од конфликти и несогласувања, како и ја подобрува ефикасноста на целокупниот систем.

Соодветната организациска структура е клучна за оваа координација. Различни видови на структури, како што се функционалните, матричните или тимски структури, можат да бидат применети во зависност од големината и комплексноста на организацијата. Како што објасниле организациските теоретичари *Lawrence и Lorsch (1967)*, организациите мораат да бидат доволно флексибилни за да се приспособат на промените во околината, но истовремено да имаат и стабилност за да го извршат своето основно функционирање (*Lawrence & Lorsch, 1967*).

2.3 Управување со човечките ресурси

Управувањето со човечките ресурси е една од најважните компоненти на организациското работење. Тоа ги вклучува сите активности поврзани со вработување, обука, развој, мотивација и оценување на вработените. Според *Hambleton (2006)*, успехот на секоја организација во голема мера зависи од тоа како се управува со нејзините највредни ресурси - луѓето (*Hambleton, 2006*). Ефективното управување со човечките ресурси вклучува обезбедување на вистинските луѓе за вистинските позиции, како и создавање мотивирачка и позитивна работна средина.

Техники за мотивација, како што се теориите на *Maslow* и *Herzberg*, исто така играат важна улога во оптимизацијата на човечките ресурси. Маслов го опишува процесот на мотивација како постигнување на потребите во хиерархијата, каде што луѓето почнуваат со задоволување на основните потреби и завршуваат со највисоката потреба за самоактуализација (*Maslow, 1954*). Според Херцберг, постојат фактори кои доведуваат до задоволство и фактори кои го спречуваат незадоволството. Работната средина и можностите за напредок се главните фактори кои влијаат на работната мотивација и продуктивноста (*Herzberg, 1966*).

2.4 Комуникација во Организацијата

Комуникацијата во организацијата е основен елемент за успешна соработка и извршување на работните задачи. Јасната и ефикасна комуникација помеѓу сите нивоа на организацијата е неопходна за избегнување на несогласувања и забавување на работните процеси. Добрата комуникација не само што овозможува јасно пренесување на информации, туку и создава атмосфера на доверба и разбирање меѓу вработените. Како што истакнува *Kissel* (2003), добрата комуникација е мост помеѓу различните делови на организацијата и е клучна за донесување на правилни одлуки и брзо решавање на проблеми. Ова тврдење ја нагласува важноста на комуникацијата како механизам кој ги поврзува различните сектори на организацијата и го овозможува ефикасното функционирање на целата структура.

Комуникацијата во организацијата не се одвива само по вертикала, каде што информациите се пренесуваат од повисоките до пониските нивоа, туку и по хоризонтала. Хоризонталната комуникација вклучува размена на информации помеѓу тимовите и различни сектори, што е клучно за заедничко решавање на проблеми и реализирање на проектни цели (*Robbins & Judge, 2019*). Овој вид комуникација создава синергија меѓу различните професионалци во организацијата и овозможува подобра координација и планирање (*Daft, 2021*).

Во современите организации, употребата на дигитални алатки и платформи за комуникација (како што се е-пошта, видеоконференции и пораки) значително го олеснува процесот на комуникација и го забрзува донесувањето на одлуки (*Bennett et al., 2020*). Овие технологии ги намалуваат географските бариери, овозможувајќи комуникација во реално време, без потреба од физичко присуство. На пример, видеоконференциите овозможуваат тимовите да комуницираат и да ги решаваат проблемите на локално или глобално ниво без да се ограничуваат од временски или просторни фактори (*Gibbs et al., 2019*). Овој напредок значително го подобрува брзината и квалитетот на комуникацијата во организациите, овозможувајќи им на тимовите да реагираат на промените на пазарот и организациските потреби на брз и ефикасен начин.

Покрај тоа, важноста на емоционалната интелигенција во комуникацијата во организацијата не може да се занемари. Способноста на вработените да ги препознаваат, разбираат и регулираат своите емоции, како и емоциите на другите, игра важна улога во намалувањето на конфликти и подобрување на соработката (Goleman, 2006). Со ефикасна емоционална интелигенција, тимовите може да ги разјаснат недоразбирањата, да ги решат проблемите на конструктивен начин и да изградат здрава работна атмосфера.

Комуникацијата не е само основа на ефикасната организација, туку и основа за развој на силни и стабилни тимови кои ќе можат да ја реализираат визијата на организацијата со висок степен на креативност и посветеност (Robbins & Judge, 2019).

2.5 Информациски Системи и Технологија

Современите организациски структури се повеќе зависни од технологијата и информациските системи. Овие системи и алатки не само што ја олеснуваат работата, туку и ја оптимизираат, што значително го подобрува квалитетот на донесувањето на одлуки. Во денешниот брз и конкурентен свет, информациските системи играат клучна улога во намалувањето на времето потребно за анализа и обработка на податоци, што овозможува брзо и точно донесување на одлуки. Примената на напредни алатки, системи и други софтверски решенија може да го подобри управувањето со процесите, финансии, логистика и човечки ресурси, а со тоа да доведе до поголема продуктивност и ефективност на организацијата (Vahedi & Arvand, 2020).

Како што истакнува Clarke (2002), „информациските системи играат клучна улога во современата организација и претставуваат основа за донесување стратешки одлуки“. Информациските системи не служат само како средство за управување со секојдневните операции, туку и како основа за долгорочно планирање и донесување на важни стратешки одлуки. Преку интеграцијата на овие системи, организациите можат да се осигураат дека се користат најсовремени технологии, кои ги поддржуваат нивните цели и стратегии. Со интеграцијата на напредни технологии, организациите можат да ја подобрат

својата конкурентност и да се прилагодат на динамичните пазарни услови (*Vahedi & Arvand, 2020*).

Секој од овие елементи има големо значење за функционирањето на организацијата и за постигнување на нејзините цели. Сеопфатното разбирање на овие принципи и нивната примена во пракса е клучно за долгорочен успех и конкурентност на секоја организација (*Vahedi & Arvand, 2020*).

Организациското работење во човечките ресурси не е само административен процес, туку стратешка компонента која ја води компанијата кон остварување на своите цели. За да се постигне ова, компаниите мораат да развијат динамичен пристап кон менаџирањето на човечките ресурси, при што ќе се адаптираат на новите технологии, промени во пазарот и еволуцијата на работните односи. Со подобрување на процесите и методите во управувањето, организацијата ќе ја зголеми конкурентноста и ќе создаде подобро работно опкружување за сите вработени, што ќе резултира со зголемена продуктивност, подобра соработка и општо поволна организациска култура. Применувањето на иновативни пристапи во организацијата ќе ја направи компанијата пофлексибилна и поефикасна во справувањето со предизвиците на модерниот деловен свет (*Vahedi & Arvand, 2020*).

3. Задоволство од работата

Robert Horrock го дефинира задоволството од работата како комбинација на психолошки, физиолошки и средински околности кои предизвикуваат личноста да изрази задоволство од својата работа (*Horrock, 1937*).

Во поновото дефинирање, задоволството од работа претставува збир на поволни и неповолни чувства и емоции преку кои вработените ја доживуваат својата работа (*Karatepe, 2006*).

Од почетокот на организациската наука, задоволството од работата на вработените се смета за важен фактор за развој на организацијата. Однесувањето на вработените и ефективноста на компанијата се под влијание на задоволството од работата. Менаџерите се обидуваат позитивно да влијаат на задоволството на работата, со идентификување на нивоата на задоволство

на вработените, со цел да формираат поволно и динамично работно опкружување (*Tutuncu & Kozak, 2007*).

Различни дисциплини, како што се менаџментот, економијата и психологијата, ги проучуваат различните аспекти на задоволството од работата. Многу истражувачи сметаат дека задоволството од работата има големо влијание на перформансите на вработените, нивната ефикасност, мотивација, апсентизам и флукуација. Истовремено, задоволството од работата се смета за важен фактор за предвидување на благосостојбата на поединецот и неговите намери да остане или да ја напушти својата работа. Како што истакнуваат *Bruce и Blackburn (1992)*, задоволството на вработените е тесно поврзано со нивната продуктивност, а задоволните работници се повеќе мотивирани и попродуктивни, што директно помага на организациите да ги постигнат своите финансиски и други цели.

Задоволството од работата претставува комплексен и мултидимензионален концепт кој има значајно влијание врз перформансите, мотивацијата и психолошката благосостојба на вработените. Тоа опфаќа низа аспекти, вклучително и задоволството од природата на работните задачи, условите за работа, компензацијата, можностите за кариерен развој и меѓучовечките односи во работната средина. Истражувањата покажуваат дека високиот степен на задоволство од работата не само што ја зголемува продуктивноста (*Herzberg, 1966*), туку исто така придонесува за подобрување на организациската култура (*Robinson & Judge, 2019*), зголемување на лојалноста на вработените и намалување на стапката на флукуација на кадарот (*Locke, 1976*).

Од друга страна, недостатокот на задоволство може да има сериозни последици врз поединецот и организацијата во целина. Вработените кои чувствуваат незадоволство често покажуваат пониска работна ангажираност, намалена иницијативност и зголемена склоност кон отсуства (*Maslach & Leiter, 2016*). Ова не само што негативно влијае врз нивниот личен и професионален развој, туку и создава финансиски и оперативни предизвици за компаниите, кои мораат да инвестираат дополнителни ресурси во регрутирање, обука и адаптација на нови вработени (*Schaufeli & Bakker, 2004*). Затоа, од суштинско

значење е организациите да развиваат и имплементираат стратегии за зголемување на задоволството од работата, со цел да го оптимизираат нивниот успех и конкурентност на пазарот.

Модерните компании сè повеќе посветуваат внимание на создавање работна средина која ги мотивира вработените и им овозможува континуиран личен и професионален развој. Ова вклучува обезбедување на фер и конкурентни плати, создавање позитивна и инклузивна корпоративна култура, поттикнување на транспарентна комуникација и обезбедување флексибилни работни услови (*Spector, 1997*). Освен тоа, се препорачува примената на современи методи за мерење на задоволството од работата, како што се редовни анкети и повратни информации (*Judge et al., 2001*), со цел навремено идентификување и решавање на потенцијалните проблеми.

Ефективното менаџирање на задоволството од работата носи бројни придобивки, не само за поединците, туку и за целокупната организација. Компаниите кои инвестираат во благосостојбата на своите вработени не само што забележуваат повисока продуктивност, туку и создаваат стабилна и мотивирана работна сила која е подготвена да даде максимален придонес за остварување на стратегиските цели (*Hackman & Oldham, 1980*). Во ера на брзи технолошки промени и динамични пазарни услови, одржувањето на високо ниво на задоволство од работата станува неопходност, а не само предност. Организациите кои успешно ќе го применат овој пристап ќе имаат одржлив развој, зголемена конкурентност и подобар имиџ на пазарот на трудот.

Иако доживувањето на работата е субјективно, истражувањето за задоволство од работата (*Kumari & Pandey, 2011*) покажува дека важна улога имаат:

- Комуникација
- Култура
- Сигурност
- Водство
- Можности

- Развој на кариера
- Работни услови
- Личноста на поединецот
- Плата и бенефиции
- Наградување и препознавање на трудот

3.1 Фактори кои влијаат на задоволството од работа

Факторите што влијаат на задоволството од работата претставуваат сложен збир на елементи кои се меѓусебно поврзани и имаат директно влијание врз искуството на вработените во работната средина (*Spector, 1997*). Овие фактори се однесуваат на различни аспекти од работата и организациската култура, вклучувајќи ја перцепцијата на вработените за нивната професионална вредност, можностите за напредок, квалитетот на работните услови и меѓучовечките односи во рамките на организацијата (*Locke, 1976*). На задоволството од работата влијаат голем број фактори кои можат да се поделат во неколку групи (*Spector, 2012*) :

- **Индивидуални фактори** – се однесуваат на личните карактеристики, интелигенција, вештини, способности, образовен статус, брачен статус, интерес за работа.
- **Социјални фактори** – односи со колегите, соработниците и тимот, тимска работа и интеракција.
- **Културни фактори** – ставови, вредности и верувања.
- **Организациски фактори** – вклучуваат услови за работа, менаџмент и водство, големина на организацијата, формални правила, процедури и структура, технологија.
- **Средински фактори** – економски, технички и социјални екстерни фактори.

3.1.1 Организациски фактори за задоволството од работа

Организациските фактори се екстерни елементи кои не се директно насочени кон зголемување на задоволството на вработените, туку служат како превентивни мерки за избегнување на незадоволството на работното место. Овие фактори имаат клучна улога во формирањето на една здрава и продуктивна работна атмосфера (*Robbins & Judge, 2017*).

Еден од авторите кој зборува за организациските фактори на задоволството од работата е *Robbins* (2003). Според него, клучните организациски фактори што влијаат на задоволството од работата се:

- **Работни услови:** Работните услови вклучуваат физичката околина во која работниците се наоѓаат, како што се чистота, осветленост, температура, удобност на мебелот и други аспекти на работната средина. Добри работни услови можат да создадат позитивно чувство кај вработените и да ја зголемат нивната продуктивност. Лошите услови, напротив, можат да создадат стрес и да го намалат нивото на задоволство.
- **Систем на наградување:** Системот на наградување вклучува материјални и нематеријални награди кои се нудат за достигнувањата на вработените. Ова може да вклучува плати, бонуси, повишувања, како и признанија и пофалби. Наградите кои се однесуваат на заслугите создаваат чувство на вредност и мотивација кај работниците, што директно ја зголемува нивната сатисфакција.
- **Можности за напредување:** Вработените сакаат да знаат дека постојат можности за професионален и кариерен напредок во рамките на организацијата. Ако организацијата обезбедува можности за обука, развој и напредување, тоа создава чувство на личен раст и задоволство. Овие можности ја зголемуваат мотивацијата и го намалуваат ризикот од заминување од организацијата.
- **Стабилност на работното место:** Сигурноста на работното место се однесува на уверувањето дека вработените нема да бидат

отпуштени или дека нивната работа нема да биде загрозена. Работниците кои имаат чувство на сигурност во својата работа имаат повисоко ниво на задоволство, бидејќи не се изложени на стресот и неизвесноста кои доаѓаат со можноста од губење на работното место.

- **Стил на раководење:** Стилот на раководење игра клучна улога во нивото на задоволство од работата. Ако лидерите се ефикасни, поддржувачки и објективни, тоа може да создаде доверба и позитивна атмосфера во тимот. Лошите лидерски стилови, како што се авторитарни или непријателски, можат да доведат до незадоволство, конфликти и висока фреквенција на заминување.
- **Односи со колегите:** Позитивните односи меѓу колегите се основа за високото задоволство од работата. Кога вработените се поврзани и поддржуваат едни со други, тоа создава пријатна работна средина. Лошите односи или конфликти во тимот можат да доведат до стрес и намалување на продуктивноста, што директно влијае на нивото на задоволство.
- **Организациска култура:** Организациската култура се однесува на вредностите, верувањата и однесувањата што ги поттикнува организацијата. Културата која ја поддржува отворената комуникација, иновацијата и тимската работа може да ја зголеми мотивацијата и задоволството на вработените. Ако културата е негативна или негира поддршка за индивидуалниот развој, тоа може да го намали нивото на задоволство.
- **Јасност на улогите и одговорностите:** Јасноста околу задачите, улогите и одговорностите е од големо значење за задоволството на работното место. Кога вработените имаат јасна представа за тоа што се очекува од нив, тие се повеќе фокусирани и помалку подложни на стрес. Неконзистентни очекувања или нејасни задачи можат да доведат до конфузија и незадоволство.

3.1.2 Лични фактори на задоволство од работата

Личните фактори на задоволство од работата се интерни елементи кои директно влијаат на задоволството од работата преку подобрување на личната сатисфакција и мотивација. Овие фактори се клучни за утврдување на тоа како вработените ја доживуваат својата работа и во кој контекст ги извршуваат своите работни обврски (Locke, 1976).

Лични фактори за задоволство од работата според Locke (1976):

- **Лични вредности и убедувања** – Лицата кои сметаат дека нивната работа е во согласност со нивните вредности и лични убедувања имаат поголема веројатност да бидат задоволни. Ако работата не се усогласува со нивните морални и етички стандарди, може да дојде до внатрешен конфликт и незадоволство.
- **Внатрешна мотивација** – Индивидуите кои имаат силна внатрешна мотивација, односно уживаат во самата работа и не зависат исклучиво од надворешни награди (плата, признание), се посклони да доживеат задоволство од работата.
- **Очекувања и реалност** – Ако работата ги исполнува или ги надминува очекувањата на вработениот, тогаш задоволството ќе биде поголемо. Наспроти тоа, ако очекувањата не се исполнети, може да се појави разочарување и незадоволство.
- **Самопочит и чувство на постигнување** – Личностите со висока самопочит и верба во сопствените способности имаат поголемо задоволство од работата бидејќи чувствуваат дека нивниот труд има значење и носи резултати.
- **Перцепција на лична ефикасност** – Луѓето кои веруваат дека се способни да ја завршат својата работа успешно, имаат поголемо задоволство, бидејќи чувствуваат дека ја имаат контролата врз своите задачи и успех.
- **Толеранција на стрес и справување со предизвици** – Лицата кои подобро се справуваат со стресот и предизвиците имаат поголема веројатност да останат задоволни од работата, дури и кога таа е комплексна или напорна.

- **Емоционална стабилност** – Истражувањата покажуваат дека личностите со повисока емоционална стабилност (низок неуротицизам) имаат повисоко задоволство од работата бидејќи помалку реагираат на стрес и притисок.
- **Отвореност кон учење и развој** – Лицата кои имаат желба за континуирано учење и напредување во кариерата најчесто доживуваат поголемо задоволство од работата, бидејќи ја гледаат како можност за личен раст.
- **Личен живот и работно-професионална рамнотежа** – Луѓето кои имаат добра рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот се позадоволни, бидејќи избегнуваат прегорување (burnout) и го одржуваат психолошкото здравје.

Со оглед на овие лични фактори, организациите можат да развијат стратегии за подобрување на задоволството на вработените, имајќи ги предвид индивидуалните потреби и аспирации на своите вработени. Важно е да се разбере дека задоволството од работата не е само резултат на надворешните организациски фактори, туку и на индивидуалните карактеристики и општи околности на животот на вработените.

3.2 Ефекти од задоволството од работа

Задоволството од работата има значајни и многустранни ефекти, кои можат да се одразат на различни аспекти на организацијата, како што се продуктивноста, посветеноста, профитот, но и на здравјето и добросостобата на вработените. Високото задоволство од работата не само што ја зголемува ефективноста на вработените, туку исто така придонесува за создавање на позитивна работна атмосфера, што е од особено значење за развојот на организацијата и нејзината конкурентност на пазарот.

- Продуктивност

Истражувањата покажуваат дека постои позитивна, но ниска поврзаност помеѓу задоволството од работата и продуктивноста (*Johns, 1996*). Според *Ostroff* (1992), компаниите со поголем број задоволни вработени се

поефективни од компаниите со помалку задоволни вработени. Тоа значи дека задоволните вработени обично покажуваат поголема продуктивност, што резултира со поголема ефективност на компанијата. Сепак, најзадоволните вработени не значи дека секогаш се и најпродуктивни. Понатаму, *Robbins* и соработниците (2003) наведуваат дека на организациско ниво има висока поврзаност помеѓу задоволството од работата и продуктивноста, но оваа поврзаност не е толку изразена на индивидуално ниво.

- Приврзаност кон организацијата

Посветеноста кон организацијата претставува степен до кој вработените покажуваат силна желба да останат во организацијата. Тие се мотивирани да работат напорно за остварување на целите на организацијата. Вработените кои се посветени на организацијата развиваат ниво на задоволство кое е во корелација со нивната посветеност (*Aldag & Kuzuhara, 2002*). Покажано е дека висока посветеност кај вработените може да води до зголемена мотивација и извршување на работните задачи, што позитивно влијае на целокупната работна атмосфера и продуктивност.

- Зголемување на профитот

Задоволните вработени се поефективни во својата работа, што доведува до зголемување на продуктивноста, намалување на трошоците и подобро остварување на целите на организацијата. Истражувањата покажуваат дека позитивното влијание на задоволството на вработените врз организацискиот успех е значајно, бидејќи задоволните вработени покажуваат поголема ангажираност и посветеност, што директно влијае на финансиските резултати (*Sims, 2002*).

- Емоционална добросостојба и мотивација

Задоволството од работата значително придонесува за емоционалната благосостојба на вработените. Кога се чувствуваат задоволни, тие имаат пониски нивоа на стрес и се помалку подложни на негативни емоции, што позитивно влијае на нивната мотивација и вклученост. Високото ниво на задоволство ги поттикнува вработените да бидат поангажирани и проактивни,

што, пак, резултира со повисока продуктивност и полесно постигнување на организациските цели (*Robbins & Judge, 2019*).

- Намалување на флукуацијата на вработените

Задоволството од работата претставува еден од клучните фактори што влијаат на намалувањето на флукуацијата на вработените. Кога вработените се задоволни со својата работна позиција и со организацијата, веројатноста да останат во истата се зголемува. Ова придонесува за организациска стабилност и овозможува развој на долгорочни и продуктивни работни односи (*Mathis & Jackson, 2011*).

- Подобрување на тимската соработка

Вработените кои се задоволни од својата работа покажуваат поголема подготвеност за соработка со своите колеги и за работа во тимови на постигнување на заедничките цели. Тие развиваат позитивен став кон работата и тимски дух, што го подобрува координирањето и комуникацијата во организацијата. Ова ја подобрува способноста за брзо решавање на проблеми и поттикнува иновации во тимовите (*Robinson & Judge, 2019*).

- Подобра организациска култура

Задоволството од работата има значително влијание на организациската култура. Вработените кои се задоволни се склонни да покажуваат поголема посветеност на организацијата и нејзините цели. Тие развиваат чувство на припадност и се заинтересирани за долгорочниот успех на организацијата, што резултира со поголема стабилност и раст. Организациите со високо ниво на задоволство од работата обично имаат побогати и попозитивни корпоративни вредности (*Robbins & Judge, 2019*).

- Подобрување на физичкото здравје

Задоволството од работата може да влијае и на физичкото здравје на вработените. Вработените кои се задоволни со својата работа имаат пониско ниво на стрес, што го намалува ризикот од болести и прегорување (*burnout*). Задоволството ги мотивира да бидат физички активни и да водат здрав животен стил (*Smith & Jones, 2020*).

Севкупно, задоволството од работата има долгорочен ефект врз поединците и организациите. Кога организацијата се грижи за задоволството на своите вработени, таа не само што ја подобрува продуктивноста, туку и создава стабилна и мотивирана работна сила која активно придонесува за успехот на компанијата (*Taylor & Green, 2018*).

3.3 Ефекти од незадоволството од работа

Незадоволството од работата има значајни негативни ефекти како на поединците, така и на организациите во целина. Кога вработените се незадоволни со својата работа, ова може да влијае на нивната ментална и физичка благосостојба, како и на нивната продуктивност и посветеност. Овие ефекти не само што ги намалуваат перформансите на индивидуално ниво, туку имаат и долгорочни последици врз компанијата.

- Здравје

Еден од најголемите ризици кои произлегуваат од незадоволството од работата е влијанието на здравјето на вработените. Вработените кои се соочуваат со хроничен стрес и незадоволство од работата се подложни на развој на бројни физички и психички проблеми. Според *Spector (1997)*, кај вработените кои не ја сакаат својата работа може да се појават здравствени проблеми како што се анксиозност, депресија, главоболки, болки во грбот и кардиоваскуларни проблеми. Овие проблеми често доведуваат до зголемена боледувања и отсуства од работа. За разлика од тоа, *Luthans (2002)* покажува дека вработените кои се задоволни со својата работа имаат помалку здравствени проблеми, бидејќи имаат помалку стрес и поголема енергија за да се справат со секојдневните предизвици. Задоволството од работата ја подобрува имунолошката функција, го намалува ризикот од хронични заболувања и го зголемува општото физичко и психичко здравје.

- Намалена продуктивност

Незадоволството од работата директно влијае на продуктивноста. Вработените кои се незадоволни со своите работни услови или задачи имаат

тенденција да не бидат фокусирани на извршување на своите работни задачи. Истражувањата покажуваат дека кога вработените се демотивирани, тие поминуваат помалку време во продуктивни активности и повеќе време посветуваат на негативни разговори со колегите или на размислување за своето незадоволство. *Robinson et al. (2004)* истакнуваат дека недостигот на мотивација и внимание на деталите често води до поголеми грешки, долги рокови на завршување на задачите и во краен случај, намалена продуктивност. Работите се извршуваат со пониска ефикасност, а нивното квалитетно исполнување станува сè помалку веројатно.

- **Синдром на прегореност (*burnout*)** - е психолошка и емоционална исцрпеност што може да се јави како резултат на долгорочен стрес и незадоволство на работното место. Кога работниците се изложени на хроничен стрес, без доволно поддршка или награда, тоа може да резултира со чувство на деперсонализација, намалена енергија и недостаток на мотивација, што води до намалена продуктивност и ангажираност. Прегореноста често е поврзана со емоционална исцрпеност и чувство на неуспех, што може да има сериозни последици на менталното здравје на поединецот (*Maslach, C., & Leiter, M. P., 2016*).

- **Апсентизам**

Кога вработените се соочуваат со незадоволство од работата, тие често ги избегнуваат работните задачи, што може да доведе до зголемен број на отсуства. Стресот на работа, конфликти со колегите и претпоставените, или преоптовареноста со задачи често го намалуваат нивното чувство на припадност во организацијата и ги принудуваат да отсуствуваат. *Maslach u Leiter (2008)* наведуваат дека токсичната работна средина, неефективната комуникација и недостигот на поддршка може да предизвикаат исцрпеност, која го зголемува апсентизмот. Вработените кои доживуваат хроничен стрес и незадоволство од работата понекогаш се принудени да одмараат, за да се опорават од физичкото и менталното исцрпување.

- **Висока флукутација**

Ниското задоволство од работата е тесно поврзано со високата флукутација на вработените. Вработените кои се незадоволни со својата

работа имаат поголема веројатност да бараат нови работни места. Високата флукуација на вработение не само што создава дополнителни трошоци за компаниите, туку и ја намалува стабилноста на тимовите и го нарушува континуитетот на работата. Според *Herzberg* (1966), вработените кои не се задоволни со својата работа често ја напуштаат организацијата и бараат нови можности, што води до зголемени трошоци за ангажирање и обука на нови вработени.

- Недостаток на посветеност

Незадоволството од работата доведува до намалената посветеност на организацијата. Вработените кои се незадоволни, не го вложуваат својот максимален напор за остварување на целите на организацијата. Според *Aldag* и *Kuzuhara* (2002), вработените кои се по посветени и мотивирани за успех во организацијата обично имаат повисоко ниво на задоволство. Сепак, незадоволните вработени се помалку заинтересирани за долгорочниот успех на компанијата и се повеќе фокусирани на личните интереси.

Незадоволството од работата не се одразува само на индивидуалното ниво, туку има и широко распространети последици за целата организација. Кога голем број вработени се незадоволни, тоа може да предизвика пад на корпоративниот морал, зголемени конфликти меѓу колегите и помалку ефективна тимска работа. Компаниите со високо ниво на незадоволство од работата често имаат проблеми со задржување на таленти и не можат да привлечат нови вработени, што ја зголемува конкуренцијата на пазарот за работна сила. Ова доведува до ниска ефикасност, зголемени трошоци за привлекување и обука на нови вработени, и вкупно намалена конкурентност на пазарот. Задоволството од работата, напротив, е клучен фактор за долгосрочен успех на организацијата. Вработените кои се задоволни со својата работа се повеќе мотивирани да вложат напор, што доведува до зголемена продуктивност, подобар тимски дух и повисок квалитет на извршените задачи.

4. Мотивација за работа

Мотивацијата за работа претставува суштински фактор за постигнување на високи резултати, професионален напредок и лична сатисфакција. Во современиот свет, каде што конкуренцијата на пазарот на трудот е интензивна, а барањата за продуктивност постојано се зголемуваат, мотивацијата игра централна улога во одржувањето на ангажираноста и ефективноста на вработените. Без соодветна мотивација, работниците можат да се соочат со намалена ефикасност, отсуство на креативност и генерално незадоволство од работата.

Мотивацијата е дефинирана како внатрешна сила што го поттикнува поединецот да презема активности со цел да постигне одредени цели (*Deci & Ryan, 1985*). Таа може да биде разбрана како комбинација од психолошки, социјални и организациски фактори кои влијаат врз начинот на кој луѓето ги перципираат своите задачи и одговорности. Различни луѓе се мотивирани од различни фактори, што значи дека стратегиите за зголемување на мотивацијата треба да бидат приспособени кон специфичните потреби на поединците.

Истражувањата покажуваат дека мотивираните работници не само што постигнуваат подобри резултати, туку и имаат повисоко ниво на лична сатисфакција и психолошка благосостојба. Оваа динамика ја прави мотивацијата критичен аспект за управувањето со човечките ресурси, бидејќи ефективното мотивирање на вработените води кон зголемена продуктивност, подобра работна култура и одржлив корпоративен успех.

Видови мотивација

Во психологијата и теориите за мотивација, постојат два главни вида на мотивација: внатрешна и надворешна мотивација (*Deci & Ryan, 1985*). Овие два вида на мотивација играат значајна улога во тоа како луѓето се ангажираат во активностите, како ги доживуваат предизвиците и како ја одржуваат својата посветеност на одредени цели.

Внатрешна мотивација

Внатрешната мотивација произлегува од самата личност и е водена од интерес, љубопитност и желба за усовршување. Луѓето кои се внатрешно мотивирани учат и работат не затоа што мораат, туку затоа што уживаат во процесот на стекнување нови знаења или совладување на вештини (*Deci & Ryan, 1985*). Овој вид мотивација е поврзан со позитивни емоции, зголемена креативност и подолгорочно задоволство од постигнатите резултати (*Deci & Ryan, 2000*).

Според *Spector (1997)* лицата со висока внатрешна мотивација често имаат:

- Поголема посветеност на работните и училишните задачи.
- Способност за саморегулација и управување со времето.
- Поголема отпорност на стрес и фрустрации.
- Зголемена желба за истражување и самостојно учење.

Пример за внатрешна мотивација е кога студент учи за одреден предмет затоа што ужива во него и сака да го разбере подобро, без оглед на оценките што ќе ги добие.

Надворешна мотивација

Надворешната мотивација, од друга страна, е поттикната од надворешни фактори, како што се награди, признанија, оценки, унапредувања и социјална потврда (*Herzberg, 1966*). Овој вид мотивација е карактеристичен за ситуации во кои луѓето преземаат активности за да добијат надворешна награда или да избегнат негативна последица.

Примери за надворешна мотивација вклучуваат:

- Учење за да се добие висока оцена, а не поради љубовта кон предметот.
- Работа заради финансиска награда или бонус.
- Завршување на обврски за да се добие признание од надредените.
- Следење на правила за да се избегнат казни или негативни последици.

Иако надворешната мотивација може да биде ефективна на краток рок, истражувањата покажуваат дека таа не секогаш води до долгорочна посветеност и задоволство. Кога луѓето се мотивирани само од надворешни награди, постои ризик нивниот интерес за активноста да опадне ако наградите престанат (*Deci & Ryan, 1985*).

И внатрешната и надворешната мотивација играат важна улога во однесувањето на луѓето. Најдобри резултати се постигнуваат кога се комбинираат двата вида на мотивација – кога човек има внатрешен интерес за нешто, но истовремено добива надворешни поттици кои го охрабруваат да продолжи да се ангажира. Во образованието и работните средини, важно е да се создадат услови кои ќе ја поттикнат внатрешната мотивација, додека надворешните награди можат да бидат дополнителен стимул за зголемување на продуктивноста и успехот.

5. Теории на мотивацијата

Мотивацијата е сложен психолошки процес кој ги поттикнува луѓето да преземаат одредени активности за да ги задоволат своите потреби и цели. Таа има клучна улога во однесувањето, учењето, работниот ангажман и целокупниот личен развој (*Deci & Ryan, 1985*). Со текот на времето, различни научници развиле теории кои ја објаснуваат мотивацијата и механизмите што стојат зад неа. Овие теории помагаат да се разбере зошто луѓето се мотивирани на различни начини и кои фактори влијаат врз нивната продуктивност и исполнетост. Една од најпознатите и најчесто применуваните теории во оваа област е теоријата на хиерархијата на потребите на Абрахам Маслов.

5.1 Теорија на хиерархијата на потребите (*Maslow, 1943*)

Абрахам Маслов во 1943 година ја развил својата позната теорија за хиерархијата на потребите, која ги категоризира човечките потреби во пет нивоа, распоредени во форма на пирамида. Според него, човекот е мотивиран да ги задоволи основните потреби пред да премине на повисоките нивоа на

саморазвој. Оваа теорија има широка примена во психологијата, менаџментот, образованието и човечките ресурси.

Нивоа на хиерархијата на потребите

1. Физиолошки потреби – Ова е најосновното ниво, кое опфаќа потреби неопходни за физичкиот опстанок, како што се храна, вода, воздух, сон и дом. Доколку овие потреби не се задоволени, другите нивоа не можат да бидат приоритет за поединецот.

2. Безбедносни потреби – Откако ќе бидат задоволени физиолошките потреби, луѓето бараат сигурност и стабилност. Ова вклучува заштита од опасности, стабилност во работата, финансиска сигурност и здравствена заштита. На работното место, луѓето сакаат сигурни услови за работа и фер компензација за нивниот труд.

3. Социјални потреби – Ова ниво ги вклучува потребите за припадност, љубов и социјални односи. Луѓето сакаат да се чувствуваат прифатени од семејството, пријателите, колегите и заедницата. На работното место, добрите меѓучовечки односи и тимската работа ја зголемуваат мотивацијата и продуктивноста.

4. Потреба за почитување – Оваа категорија вклучува потреби за самопочит и почит од другите. Луѓето сакаат признание за нивниот труд, статус во општеството и чувство на компетентност. Во работната средина, ова се одразува преку пофалби, унапредувања и стекнување на професионален углед.

5. Самоактуелизација – Највисокото ниво во пирамидата претставува желбата за личен раст и остварување на сопствениот потенцијал. Ова подразбира креативност, иновации, учење и постигнување на сопствените цели. Луѓето на ова ниво се мотивирани од внатрешни фактори и тежнеат кон исполнување на својата животна мисија.

Примена на теоријата во работната средина

Оваа теорија укажува дека работниците ќе бидат најмотивирани доколку нивните основни потреби се задоволени и ако им се даде можност за личен развој. Работодавачите можат да ја применат оваа теорија преку:

- Обезбедување на фер плата и добри работни услови (физиолошки и безбедносни потреби).
- Создавање на позитивна работна култура и поддршка во тимовите (социјални потреби).
- Признавање на достигнувањата на вработените и давање можности за унапредување (почитување).
- Обезбедување на можности за професионален развој, обуки и креативна слобода (самоактуелизација).

Теоријата на Маслов ни помага да разбереме дека мотивацијата е динамичен процес кој семенува со задоволувањето на различни потреби. Кога основните потреби се задоволени, луѓето природно тежнеат кон повисоки нивоа на развој. Разбирањето на овие принципи може да помогне во создавање на подобри услови за работа, образование и личен напредок.

5.2 Двофакторска теорија на Херцберг (*Herzberg, 1966*)

Фредерик Херцберг, американски психолог, во 1966 година ја развил двофакторската теорија на мотивацијата, позната и како теорија на мотивација и хигиена. Оваа теорија се фокусира на факторите кои предизвикуваат задоволство и мотивација во работната средина, како и на факторите кои можат да доведат до незадоволство.

Според Херцберг, постојат две групи фактори кои влијаат врз мотивацијата и продуктивноста на вработените:

1. Хигиенски фактори (фактори што спречуваат незадоволство)

Хигиенските фактори не доведуваат до директна мотивација, но ако не се присутни или сена ниско ниво, може да предизвикаат незадоволство кај работниците. Тие се поврзани со надворешни услови за работа.

Примери за хигиенски фактори:

- Плата – Доволно висока компензација за да ги задоволи основните потреби на вработените.
- Услови за работа – Пријатна и безбедна работна средина.
- Безбедност на работното место – Финансиска стабилност и сигурност во работата.
- Политики на компанијата – Јасно дефинирани правила, фер управување и нефикасна комуникација.
- Однос со колегите и надредените – Добри меѓучовечки односи во работната средина.

Кога овие фактори се присутни, тие не ја зголемуваат мотивацијата, но нивното отсуство може да предизвика незадоволство и намалена продуктивност.

2. Мотивациски фактори (фактори што поттикнуваат мотивација)

Мотивациските фактори се поврзани со внатрешната мотивација на вработените и директно придонесуваат за зголемена продуктивност, ангажираност и задоволство од работата.

Примери за мотивациски фактори:

- Признанија и пофалби – Кога вработените добиваат признание за нивниот труд, тоа ја зголемува нивната мотивација.
- Личен развој – Можности за стекнување нови вештини и напредок во кариерата.
- Одговорност - – Доверување на значајни задачи што создаваат чувство на важност и ангажираност.
- Постигнување – Исполнување на поставените цели и чувството на успех.
- Креативност и предизвици – Моожност за иновативно размислување и справување со нови предизвици.

Овие фактори не само што ја зголемуваат мотивацијата, туку и ја подобруваат квалитетот на работата и вкупната работна ангажираност.

Примена на двофакторската теорија

Теоријата на Херцберг покажува дека за да се создаде мотивирачка работна средина, менаџерите треба:

- Прво да ги отстранат факторите што предизвикуваат незадоволство, како лоши работни услови, несигурност во работата или нефер плати.
- Потоа да воведат мотивациски фактори, како што се можности за развој, признание и одговорност, за да ги поттикнат вработените да бидат попродуктивни.

Двофакторската теорија на Херцберг ја истакнува разликата помеѓу елиминирање на незадоволството и вистинска мотивација. Компаниите кои сакаат да имаат ангажирани и продуктивни вработени треба не само да обезбедат добри работни услови, туку и да создадат средина каде што вработените ќе чувствуваат исполнетост, раст и професионален напредок.

5.3 Теорија на самодетерминација (*Deci & Ryan, 2000*)

Теоријата на самодетерминација, развиена од Рајан и Деци (2000), ја истакнува важноста на внатрешната мотивација и како таа може да се стимулира преку исполнување на три основни психолошки потреби: автономија, компетентност и поврзаност. Според оваа теорија, луѓето се природно мотивирани да учат и да се развиваат кога нивните внатрешни потреби се задоволени, што резултира со поголема ангажираност и стремеж кон личен раст.

Во контекст на работната средина, ова значи дека менаџерите имаат важна улога во создавањето на услови кои ќе поттикнат внатрешна мотивација кај вработените. Со создавање поддржувачка и позитивна атмосфера, како и со обезбедување можности за вработените да носат одлуки кои ќе влијаат на нивната работа и живот, менаџерите можат да ја зголемат мотивацијата и ангажманот.

Ваквиот пристап им овозможува на поединците да се чувствуваат подговорни и вклучени во процесите на работата, што ја зајакнува нивната компетентност и чувство на припадност во тимот.

Дополнително, во работниот контекст, важно е да се обезбедат можности за професионален развој и учење, што ќе им овозможи на поединците да ги подобрат своите вештини и да се чувствуваат компетентни во својата работа. Самостојното донесување на одлуки е клучен фактор во овој процес, бидејќи го поттикнува самопочитувањето и ја засилува нивната мотивација за постигнување на целите.

6. Фактори кои влијаат на работната мотивација

Работната мотивација е комплексен процес кој зависи од многу фактори, кои можат да бидат внатрешни и надворешни, но сите имаат значајно влијание на ефективност и продуктивноста на вработените. Некои од клучните фактори што го обликуваат нивниот мотивирачки импулс се:

1. Работната средина: Квалитетот на работната средина има директен ефект на мотивацијата и продуктивноста на вработените. Позитивна и поддржувачка атмосфера создава простор за креативност, соработка и чувство на задоволство. Според истражувањето на *Amabile & Kramer*, (2011), работната средина која поттикнува вработените да се чувствуваат ценети и уважувани значително го зголемува нивниот ентузијазам и продуктивност.

2. Лидерството: Стилот на лидерство има клучна улога во мотивирањето на вработените. Лидерите кои применуваат трансформациски стил на лидерство, кој се фокусира на инспирирање, развој и поддршка на своите вработени, создаваат атмосфера на доверба и посветеност. Според *Bass* (1990), трансформациското лидерство, кое се карактеризира со визија, стратешко размислување и активна грижа за вработените, има најпозитивен ефект на мотивацијата.

3. Признавање и награди: Обезбедувањето системи за признавање и наградување игра важна улога во мотивирањето на вработените, особено кога тие се поттикнати од надворешни фактори, како што се материјални награди или признанија. Според *Vroom* (1964), наградите можат да бидат мотивирачки ако тие се проценуваат како фер и заслужени од страна на вработените.

4. **Можности за развој:** Вработените кои имаат можности за професионален развој инапредок се многу посветени на својата работа и се подготвени да вложат повеќе напор. Според *Locke* и *Latham* (1990), работниците кои имаат можности заусовршување на своите вештини и кариера, чувствуваат поголема мотивација и ангажираност. Постоенето на јасни патишта за развој во кариерата е една од главните движечки сили на вработените за постигнување на високи резултати.

Комбинацијата на овие фактори создава силна основа за мотивирање на вработените и постигнување на нивната максимална продуктивност и задоволство од работата.

7. Различни видови мотивација за различни генерации вработени: Поглед на современите работни култури

Задоволството од работата и успехот на работниот процес се тесно поврзани со различните видови мотивација на генерациите вработени во тековната глобална работна сила. Работното место не е само простор за извршување на работни задачи и исполнување на обврски; тоа е место каде што секоја генерација вработени доаѓа со свои уникатни потреби, амбиции и вредности кои влијаат на начинот на кој тие се ангажирани, задоволни и мотивирани (*Herzberg, 1959*). Со текот на годините, се забележуваат значајни разлики помеѓу генерациите кога станува збор за нивните професионални ставови, приоритети, цели и начини на работа (*Twenge, 2010*). Овие разлики се не само резултат на технологијата и економијата, туку и на промените во социјалните и културните аспекти на општеството (*Kupperschmidt, 2000*).

Во последните неколку децении, се забележуваат значајни промени во деловниот свет. Работната сила е поделена во четири различни генерации, секоја со свои специфични карактеристики и мотивациони фактори (*Kupperschmidt, 2000*). Разбирањето на мотивацијата на овие генерации е од клучно значење за создавање работна средина која ги задоволува потребите на сите вработени и ја оптимизира продуктивноста (*Twenge, 2010*). Иако многу од основните мотивациски фактори, како што се финансиските награди и

професионалниот развој, се универзални (*Herzberg, 1959*), секоја генерација има свои особини кои ја обликуваат нејзината посветеност на работата и нивната улога во организацијата (*Martin, 2005*). Во овој контекст, важно е да се создаде работна средина која ги интегрира овие различни стилови на работа и мотивација, за да се обезбеди максимална ефективност и задоволство за сите вработени, без разлика на нивната возраст (*Kupperschmidt, 2000*).

Истражувањата покажуваат дека не постои еднаква мотивација која важи за сите, и секоја генерација има различен пристап кон професионалниот живот (*Kupperschmidt, 2000*). Ова подразбира дека компаниите кои сакаат да бидат успешни во ангажирањето на својата работна сила, мора да ги разберат специфичните потреби на различните генерации и да ги прилагодат своите стратегии за управување со талентот и мотивацијата (*Twenge, 2010*). Затоа е важно да се имаат во предвид мотивациските актори на различните генерации – Бејби бумери (*Baby Boomers*), Генерација X, Генерација Y (Миленијалци) и Генерација Z (*Martin, 2005*). Со разбирање на овие разлики, организациите можат да создадат стратегија која ќе им помогне да ги мотивираат и задржат сите членови на својот тим, истовремено создавајќи позитивна и продуктивна работна култура (*Kupperschmidt, 2000*).

- **Бејби бумери** (*Baby Boomers*), родени помеѓу 1946 и 1964 година, опфаќаат голем дел од сегашните лидерски улоги и високи позиции. Тие имаат тенденција да бидат амбициозни и концентрирани на работата. Оваа генерација е ориентирана кон цели и мотивирана од унапредувања, професионален развој, желба за постигнување на авторитетна позиција и признавање на нивната стручност (*Kupperschmidt, 2000*). Ги мотивираат парични награди, планови за пензионирање и признавање од колегите. Повратните информации и редовното признавање на нивните достигнувања ги тераат да се чувствуваат ценети на своето работно место (*Herzberg, 1959*). Дополнителни мотиватори за оваа генерација вклучуваат промоции, можности за водство и обука на други вработени, како и стекнување титули и сертификати (*Twenge, 2010*).

- **Генерација X** (1965-1980) е првата генерација која е повеќе мотивирана од „рамнотежа помеѓу работата и животот“ (*Kupperschmidt, 2000*). Тие

претпочитаат да ги стават своите лични и професионални интереси пред интересите на компанијата. Се грижат за културата на компанијата, обуката и развојот на вработените, како и способноста да понудат менторство на помладите генерации (*Twenge, 2010*). Оваа генерација претпочита да работи независно со минимален надзор и верува дека напредувањето во кариерата треба да се заснова на компетентност, а не на ранг, возраст или стаж во работата (*Martin, 2005*). Финансиските компензации имаат голема улога кај оваа генерација; дури и ако не ја сакаат својата работа, тие ќе останат посветени на организацијата доколку имаат задоволителни примања (*Herzberg, 1959*).

- **Генерацијата Y** (миленијалци) 1980-2000 не се лојални на една конкретна компанија. Ако чувствуваат дека компанијата не се усогласува со нивните вредности или ако се потценети, тие се склони кон заминување од една во друга компанија (*Twenge, 2010*). Генерацијата Y значајно напредува кога има структура, стабилност, континуирани можности за учење и непосредна повратна информација и комуникација (*Kupperschmidt, 2000*). Имаат потреба да работат во колаборативна средина и да споделуваат проекти и идеи (*Martin, 2005*). Миленијалците се отворени за предизвици и ги гледаат како начин да ги покажат своите вештини, интереси и достигнувања (*Herzberg, 1959*). Тие претпочитаат флексибилно работно време, подготвени да произведат висококвалитетна работа за пократко време, ако тоа значи дека можат да земат слободно време или да работат хибридно, се додека ги исполнуваат поставените цели (*Twenge, 2010*). Голема улога кај оваа генерација игра и мултитаскингот, односно управувањето со повеќе работни обврски, како и потребата од современа технологија на работното место (*Martin, 2005*).

- **Генерација Z** (2000-2020) е повеќе заинтересирана за социјални награди, менторство и постојана повратна информација отколку за плата, но оваа генерација е исто така мотивирана од значајна работа и одговорност (*Seemiller & Grace, 2016*). Тие сакаат да знаат дека нивното време и енергија создаваат нешто вредно, а не само работење за плата (*Twenge, 2010*). Припадниците на оваа генерација очекуваат флексибилност и различност на работното место, како и рамнотежа помеѓу работата и животот (*Kupperschmidt, 2000*). Вреднуваат колаборативна работна средина и онлајн програми за обука и сертификација (*Seemiller & Grace, 2016*). Ги ценат транспарентноста од

претпоставените и структурираната работна средина, како и можноста за развој преку иновации и технологија (*Martin, 2005*). Тие се водени од индивидуалноста, различноста, креативноста, персонализацијата и современата технологија на работното место (*Twenge, 2010*).

Во современото работно опкружување, каде што генерациите се меѓусебно поврзани и комуницираат, важно е да се разберат разликите во мотивацијата помеѓу различните групи вработени (*Kupperschmidt, 2000*). Различните генерации – Бејби бумери, Генерација X, Генерација Y и Генерација Z носат со себе уникатни вредности, потреби и амбиции кои влијаат на нивната продуктивност и задоволство од работата (*Twenge, 2010*). Признавањето на овие разлики и прилагодувањето на работната средина во согласност со нив е клучно за постигнување на успешни резултати и максимизирање на потенцијалот на секој поединец.

Компаниите кои ги прифаќаат и активно ја приспособуваат својата стратегија за мотивација на различните генерации имаат значителна предност во изградбата на здрава, инклузивна и продуктивна работна култура (*Seemiller & Grace, 2016*). Создавањето на средина која ги поддржува сите вработени, без разлика на нивната возраст и генерациски пристап, резултира во поголема посветеност, зголемена мотивација и оптимизација на работната ефикасност.

Мотивацијата на различните генерации не е само прашање на лични преференци; таа е од суштинско значење за поддршка на стратешките цели на компанијата и успешно прилагодување на новите предизвици на глобалниот пазар. За да останат конкурентни и успешни, организациите мора да го признаат значењето на генерациските разлики и да ги интегрираат во своите методи на управување со талентот (*Martin, 2005*). Со сето ова, тие можат да обезбедат ангажман и задоволство кај сите свои вработени и да се подготват за иднината на работната сила.

9. Релевантни истражувања

Во 2024 година, истражување објавено во *Public Organization Review* открива значајна разлика во задоволството од работата помеѓу вработените во јавниот и приватниот сектор во Египет. Според податоците од Египетската анкета за пазарот на труд (ELMPS) од 2018 година, вработените во јавниот сектор имаат просечно задоволство од работата од 4,57 на скала од 1 до 5, додека во приватниот сектор тоа е 3,92. Дополнително, 63,93% од вработените во јавниот сектор се многу задоволни, додека само 26,4% од вработените во приватниот сектор го споделуваат истото.

Оваа разлика останува и по истражување на факторите како што се лични карактеристики, работни услови и бенефиции. Јавниот сектор во Египет нуди поволни работни услови, вклучувајќи поголема сигурност на работното место, помал стрес и подобри бенефиции како што се здравствено осигурување и платен одмор. На пример, 91,67% од вработените во јавниот сектор имаат пристап до здравствено осигурување, во споредба со само 18,37% во приватниот сектор.

Овие резултати укажуваат на тоа дека јавниот сектор продолжува да биде популарен меѓу вработените во Египет, особено меѓу образованите млади и дека вработените во јавниот сектор генерално имаат поволни ставови во однос на својата работа (*Mikhaeil, & Okulicz-Kozaryn, 2024*).

Во истражувањето спроведено од *Azman Ismail* и *Mohd Ridwan Abd Razak* (2016), главната цел била да се истражи врската помеѓу задоволството од работата и мотивацијата за работа, разгледувајќи два клучни аспекти на задоволството: интринзично задоволство (како што се признание и личен развој) и екстринзично задоволство (како што се надоместоците и бенефициите). Истражувачите користеле метод на анкетирање за собирање податоци од вработените во Малезискиот оддел за противпожарна заштита и спасување, вклучувајќи широк спектар на учесници од различни раководни и извршни позиции.

Резултатите од оваа студија потврдиле дека задоволството од работата е значајна детерминанта на работната мотивација. Повеќето испитаници

потврдиле дека нивото на интринзично задоволство, екстринзично задоволство и мотивација за работа се меѓусебно поврзани. Овие резултати покажуваат дека подобрувањето на овие два аспекти на задоволството од работата може да води до поголема мотивација, посветеност и продуктивност на вработените. За разлика од тоа, оние со ниско задоволство изразиле поголем стрес и намалена мотивација.

Студијата дополнително истакнува дека способноста на администраторите да обезбедат доволно интринзично задоволство (признание за трудот, развој на кариерата) и екстринзично задоволство (адекватни плати и бенефиции) директно влијае на мотивацијата и посветеноста на вработените кон организацијата. Ова сугерира дека менаџментот треба да ги разгледа овие аспекти како дел од стратешките иницијативи за подобрување на работната клима и организациската ефикасност.

Авторите ја поддржуваат постојната литература за задоволството од работата, која главно е развиена и истражувана во странство, истакнувајќи дека комбинирањето на интринзичните и екстринзичните аспекти на задоволството е клучно за развивање на мотивацијата за работа (*Ismail & Abd Razak, 2016*).

Во истражувањето спроведено од *Faragher, Cass* и *Cooper* (2005), бил извршен систематски преглед и метаанализа на 485 студии, со комбинирана големина на примерок од 267 995 поединци. Целта на студијата била да се оцени врската помеѓу задоволството од работата и физичката и менталната благосостојба на работниците.

Резултатите од метаанализата покажале дека задоволството од работата имало највисока позитивна корелација со менталните и психолошките проблеми. Најчести проблеми вклучувале синдром на согорување ($r = 0.478$), ниска самодоверба ($r = 0.429$), депресија ($r = 0.428$) и анксиозност ($r = 0.420$). Корелацијата со субјективни физички заболувања била помала ($r = 0.287$), што сугерира дека задоволството од работата има поголемо влијание на менталното здравје отколку на физичкото здравје.

Добиените резултати јасно укажуваат на тоа дека нивото на задоволство од работата е значаен фактор кој влијае на здравјето на работниците. Ова ги поттикнува организациите да ги вклучат развојот на политики за управување со

стресот и идентификувањето на работните практики кои предизвикуваат незадоволство, со цел да се подобри благосостојбата и здравјето на вработените (*Faragher, Cass, & Cooper, 2005*).

II. Истражувачки дел

1. Методологија на истражувањето

1.1 Предмет на истражувањето

Предмет на истражување на овој магистерски труд е задоволството од работата кај вработените во организациите од јавен и приватен сектор.

1.2 Цел и карактер на истражувањето

Целта на истражувањето е да се истражи колкаво е нивото на задоволство кај вработените во организациите од јавен и приватен сектор и дали постојат разлики меѓу вработените со различен пол, возраст, образование и работен стаж.

Според карактерот ова истражување е применето, евалуациско, компаративно.

1.3 Задачи на истражувањето

Да се утврди задоволството од работата на вработените од јавен и приватен сектор.

Да се испита перцепцијата на вработените за задоволството од работа од аспект на нивни индивидуални карактеристики: пол, возраст, работен стаж.

1.4 Хипотези на истражувањето

X1 - Постои разлика во нивото на задоволството од работата меѓу вработените кои работат во организациите од јавниот и приватниот сектор.

X2 - Постои разлика во нивото на задоволство од работата кај вработените со различен работен стаж.

X3 - Постои разлика во нивото на задоволство од работата кај вработените во зависност од возраста на вработените.

X4 - Постои разлика во нивото на задоволство од работата кај вработените според полот.

X5 - Постои разлика во нивото на задоволство од работата кај вработените со различен степен на образование.

1.5 Варијабли

Категориални варијабли се: варијабла претставуваат секторот (јавен/приватен), работен стаж, пол, возраст, образование.

Континуирана варијабла е степенот на задоволство од работата.

1.6 Методи, техники и инструменти на истражување

Во ова истражување се користи квантитативен метод и техника на прибирање квантитативни податоци по пат на анкета со инструмент - прашалник.

Прашалникот за мерење на задоволство од работа содржи 36 тврдења и истиот е изработен од *Spector, P. E.* (1997).

Резултатите се оценуваат врз основа на одговорите дадени на Ликертова скала за проценка со 6 степени: 1 - Воопшто не се согласувам, 2 – Не се согласувам, 3 – Повеќе не се согласувам отколку што се согласувам, 4 – Повеќе се согласувам отколку што не се согласувам, 5 – Се согласувам, 6 - Потполно се согласувам. Повисоките резултати укажуваат на поголемо задоволство од работата.

1.7 Популација и примерок

Популацијата на истражувањето содржи истражувачка група во која се опфатени вработени лица во јавен и приватен сектор. Вкупниот број на примерокот изнесува 100 испитаници.

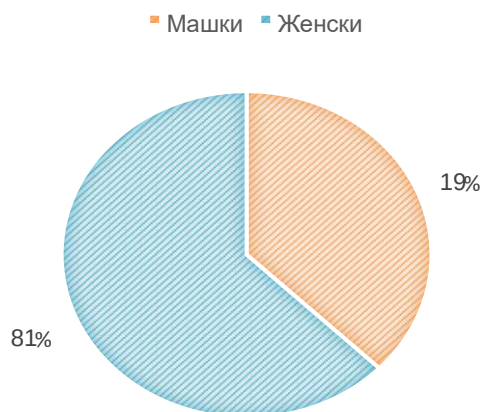
Испитаници:	
Пол:	Женски 81; Машки 19
Јавен/приватен сектор:	50 во јавен и 50 во приватен сектор
Возраст:	20-30= 23, 31-40=25, 41-50=21, 51-60=27, +60=4
Образование:	Средно 18, Високо 55, Постдипломски 24, Докторат 3
Работен стаж:	до 5 години (20), од 5 до 10 (27), од 10 до 15 (10), од 15 до 20 (12), над 20 години (31)

1.8 Статистичка обработка на податоците, анализа и интерпретација на податоците

Обработката на податоците се спроведе со користење на статистичкиот пакет SPSS. Пресметани беа просечните вредности (M), стандардните отстапувања (SD), t-тест за утврдување значајност на разлики меѓу споредуваните групи и Пирсонов коефициент на корелација за утврдување на поврзаноста меѓу истражувачките варијабли. Кромбах-алфа на инструментот за задоволство $\alpha=.824$.

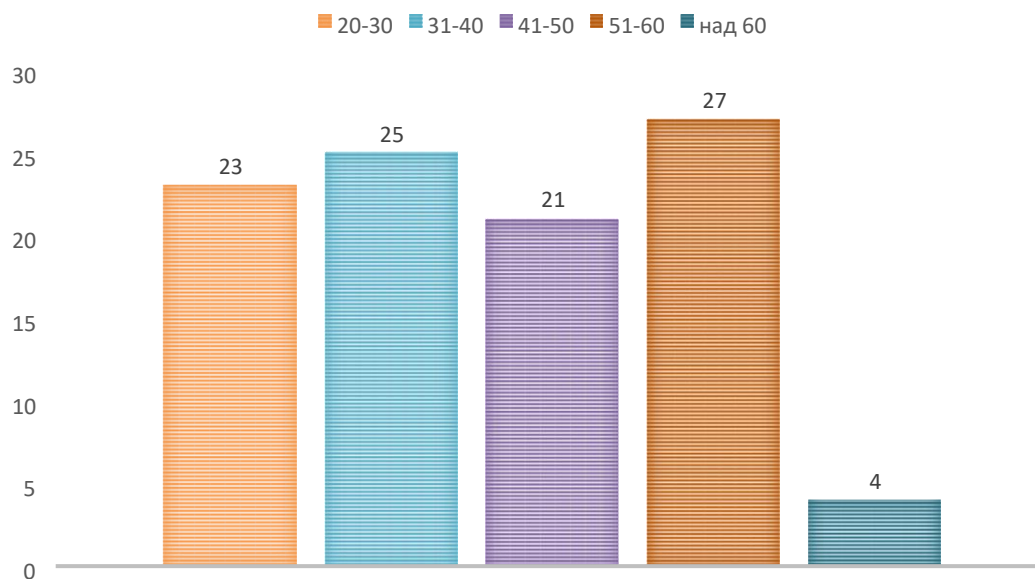
2. Резултати од истражувањето

По спроведеното истражување, податоците се добиени од страна на 81 испитаници од женски и 19 од машки пол.



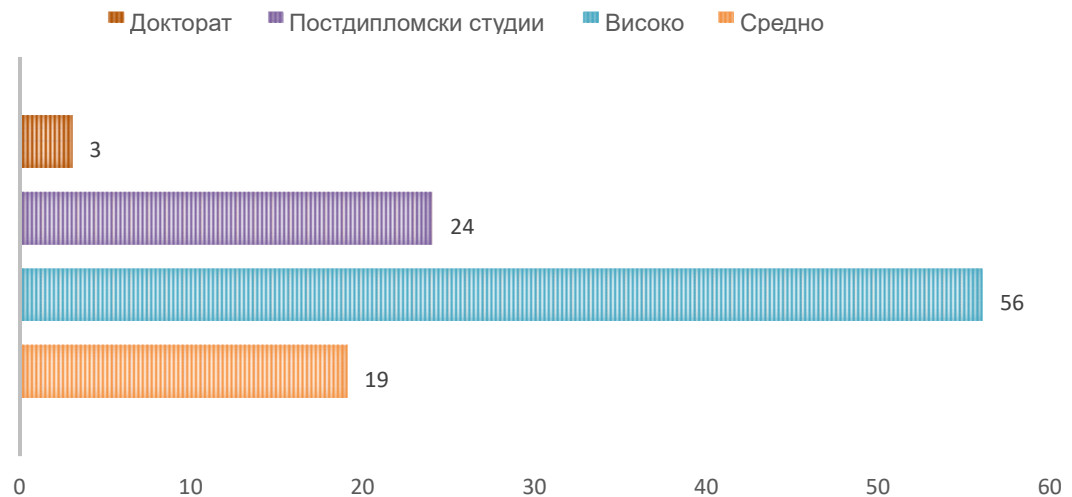
Слика 1. Пол на испитаници

Според старосните групи, возраста на испитаниците е од 20-30 год. – 23 лица, од 31-40 год. – 25 лица, од 41-50 год. – 21 лице, од 51-60 год. – 21 лице, над 60 год. – 4 лица.



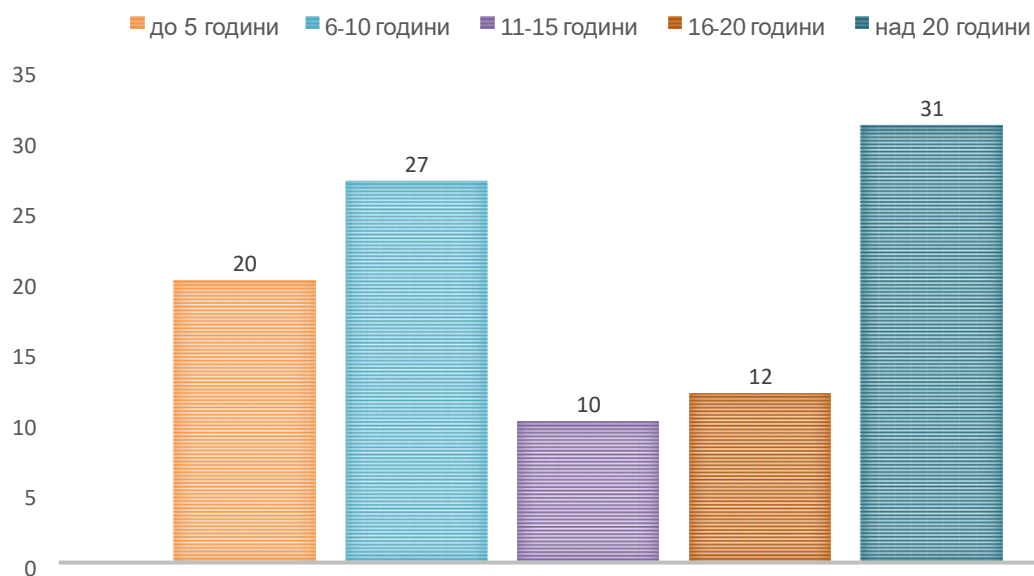
Слика 2. Возраст на испитаници

Во поглед на степенот на образование на испитаниците, 3 лица имаат докторат, 24 лица имаат завршено постдипломски студии, 56 лица се со високо образование, додека 19 лица се со средно образование.



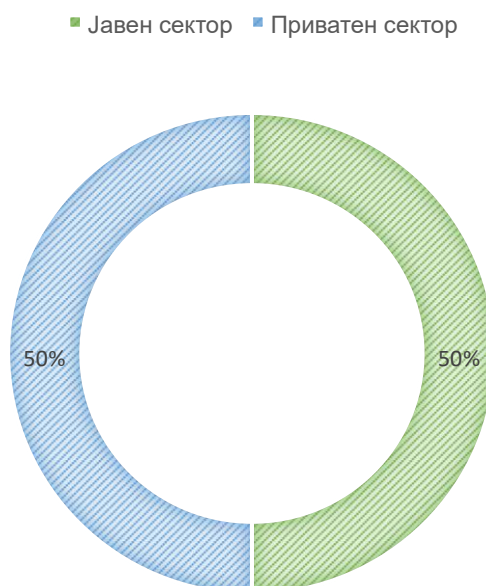
Слика 3. Степен на образование на испитаници

Во однос на работниот стаж, испитаниците имаат наведено дека од нив 20 имаат до 5 години работен стаж, 27 имаат 6-10 години работен стаж, 10 имаат 11-15 години работен стаж, 12 имаат 16-20 години работен стаж, и најголем дел од нив односно 31 имаат над 20 години работен стаж.



Слика 4. Работен стаж на испитаници

Во однос на типот на вработување собрани се податоци од еднаков број на испитаници, односно 50 од јавен и 50 од приватен сектор.



Слика 5. Тип на вработување

Табела 1. Одговори на прашање бр.1 - Сметам дека соодветно сум платен/а за работата која ја работам.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	12	12
не се согласувам	16	16
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	22	22
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	25	25
се согласувам	22	22
потполно се согласувам	3	3
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 1 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 25% повеќе се согласуваат отколку што не се согласуваат дека се соодветно платени за својата работа.

Табела 2. Одговори на прашање бр.2 - Во мојата организација не постојат големи можности за унапредување.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	11	11
не се согласувам	11	11
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	22	22
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	15	15
се согласувам	26	26
потполно се согласувам	15	15
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 2 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 26% се согласуваат дека не постојат големи можности за унапредување во нивната организација.

Табела 3. Одговори на прашање бр.3 - Мојот претпоставен е доволно компетентен за работата која ја извршува.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	3	3
не се согласувам	15	15
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	10	10
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	24	24
се согласувам	25	25
потполно се согласувам	23	23
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 3 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 25% се согласуваат дека нивниот претпоставен е доволно компетентен за работата која ја извршува.

Табела 4. Одговори на прашање бр. 4 - Не сум задоволен/а од бенефициите кои ги нуди организацијата.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	16	16
не се согласувам	17	17
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	15	15
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	17	17
се согласувам	24	24
потполно се согласувам	11	11
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 4 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 24% се согласуваат дека не се задоволни од бенефициите кои ги нуди организацијата.

Табела 5. Одговори на прашање бр. 5 - Кога ќе направам нешто добро на работа добивам соодветно признание за тоа.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	15	15
не се согласувам	20	20
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	24	24
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	20	20
се согласувам	11	11
потполно се согласувам	10	10
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 5 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 24% повеќе не се согласуваат отколку што се согласуваат дека кога ќе направат нешто добро на работа добиваат соодветно признание.

Табела 6. Одговори на прашање бр. 6 - Мислам дека многу правила и процедури ја отежнуваат работата во мојата организација.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	11	11
не се согласувам	18	18
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	19	19
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	17	17
се согласувам	19	19
потполно се согласувам	16	16
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 6 се забележува дека голем дел од испитаниците, односно 19% повеќе не се согласуваат отколку што се согласуваат, додека исто толку испитаници, односно 19% се согласуваат дека многу правила и процедури ја отежнуваат работата во нивната организација.

Табела 7. Одговори на прашање бр. 7 - Ми се допаѓаат луѓето со кои работам.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	4	4
не се согласувам	7	7
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	12	12
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	21	21
се согласувам	30	30
потполно се согласувам	26	26
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 7 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 30% се согласуваат дека им се допаѓаат луѓето со кои што работат.

Табела 8. Одговори на прашање бр. 8 - Понекогаш мислам дека работата која ја работам е бесмислена.

Понудени одговори		f	%
	воопшто не се согласувам	24	24
	не се согласувам	26	26
	повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	16	16
	повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	19	19
	се согласувам	11	11
	потполно се согласувам	4	4
	Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 8 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 26% не се согласуваат дека работата која ја работат е бесмислена.

Табела 9. Одговори на прашање бр.9 - Сметам дека комуникацијата во мојата организација е добра.

Понудени одговори		f	%
	воопшто не се согласувам	7	7
	не се согласувам	13	13
	повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	14	14
	повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	30	30
	се согласувам	21	21
	потполно се согласувам	15	15
	Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 9 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 30% повеќе се согласуваат отколку што не се согласуваат дека комуникацијата во нивната организација е добра.

Табела 10. Одговори на прашање бр.10 - Зголемувањата на платата во мојата организација се мали и доста ретки.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	4	4
не се согласувам	13	13
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	10	10
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	24	24
се согласувам	24	24
потполно се согласувам	25	25
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 10 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 25% потполно се согласуваат дека зголемувањата на платата во нивната организација се мали и доста ретки.

Табела 11. Одговори на прашање бр. 11 - Мислам дека вработените во мојата организација кои добро си ја извршуваат својата работа може да бидат унапредени.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	14	14
не се согласувам	15	15
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	16	16
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	16	16
се согласувам	25	25
потполно се согласувам	14	14
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 11 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 25% се согласуваат дека во нивната организација вработените кои добро си ја извршуваат работата можат да бидат унапредени.

Табела 12. Одговори на прашање бр.12 - Мислам дека мојот претпоставен не се однесува коректно спрема мене.

Понудени одговори		f	%
	воопшто не се согласувам	30	30
	не се согласувам	32	32
	повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	10	10
	повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	7	7
	се согласувам	13	13
	потполно се согласувам	8	8
	Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 12 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 32% не се согласуваат дека нивниот претпоставен не се однесува коректно спрема нив.

Табела 13. Одговори на прашање бр.13 - Мислам дека бенифициите во мојата организација се еднакво добри како и во повеќето организации.

Понудени одговори		f	%
	воопшто не се согласувам	14	14
	не се согласувам	23	23
	повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	26	26
	повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	17	17
	се согласувам	17	17
	потполно се согласувам	3	3
	Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 13 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 26% повеќе не се согласуваат отколку што се согласуваат дека бенефициите во нивната организација се еднакво добри како и во повеќето организации.

Табела 14. Одговори на прашање бр.14 - Не чувствувам дека мојата работа е доволно ценета во организацијата.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	9	9
не се согласувам	16	16
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	24	24
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	21	21
се согласувам	18	18
потполно се согласувам	12	12
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 14 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 24% не се согласуваат дека нивната работа не е доволно ценета во организацијата.

Табела 15. Одговори на прашање бр.15 - Ретко се наоѓам во ситуација некој или нешто да ме спречи добро да ја извршам мојата работа.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	4	4
не се согласувам	8	8
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	11	11
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	19	19
се согласувам	40	40
потполно се согласувам	18	18
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 15 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 40% се согласуваат дека ретко се наоѓаат во ситуација некој или нешто да ги спречи добро да ја извршат својата работа.

Табела 16. Одговори на прашање бр.16 - Сметам дека треба напорно да работам, бидејќи моите колеги не се доволно способни.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	20	20
не се согласувам	28	28
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	13	13
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	23	23
се согласувам	10	10
потполно се согласувам	6	6
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 16 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 28% не се согласуваат дека треба напорно да работат бидејќи нивните колеги не се доволно способни.

Табела 17. Одговори на прашање бр.17 - Сакам да извршувам активности кои се составен дел на мојата работа.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	0	0
не се согласувам	0	0
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	3	3
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	11	11
се согласувам	38	38
потполно се согласувам	48	48
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 17 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 48% потполно се согласуваат дека сакаат да извршуваат активности кои се составен дел на нивната работа.

Табела 18. Одговори на прашање бр.18 - Целите во мојата организација не се доволно јасни.

Понудени одговори		f	%
	воопшто не се согласувам	25	25
	не се согласувам	31	31
	повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	12	12
	повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	14	14
	се согласувам	9	9
	потполно се согласувам	9	9
	Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 18 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 31% не се согласуваат дека целите во нивната организација не се доволно јасни.

Табела 19. Одговори на прашање бр.19 - Кога размислувам за мојата работа сфаќам дека не сум доволно платен/а.

Понудени одговори		f	%
	воопшто не се согласувам	7	7
	не се согласувам	10	10
	повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	18	18
	повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	12	12
	се согласувам	22	22
	потполно се согласувам	31	31
	Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 19 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 31% потполно се согласуваат дека не се доволно платени за својата работа.

Табела 20. Одговори на прашање бр. 20 - Вработените во мојата организација напредуваат еднакво брзо како и во други организации.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	30	30
не се согласувам	23	23
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	25	25
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	11	11
се согласувам	10	10
потполно се согласувам	1	1
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 20 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 30% потполно не се согласуваат дека вработените напредуваат еднакво брзо како и во други организации.

Табела 21. Одговори на прашање бр.21 - Претпоставените слабо се заинтересирани за чувствата на вработените.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	17	17
не се согласувам	17	17
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	12	12
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	18	18
се согласувам	21	21
потполно се согласувам	15	15
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 21 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 21% се согласуваат дека претпоставените слабо се заинтересирани за чувствата на вработените.

Табела 22. Одговори на прашање бр.22 - Мислам дека пакетот бенефиции кои ги имаме во организацијата е праведен.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	20	20
не се согласувам	24	24
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	17	17
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	20	20
се согласувам	11	11
потполно се согласувам	8	8
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 22 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 24% не се согласуваат дека пакетот бенефиции кои ги имаат во организацијата е праведен.

Табела 23. Одговори на прашање бр.23 - Сметам дека вработените во мојата организација се слабо наградени.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	9	9
не се согласувам	12	12
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	12	12
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	16	16
се согласувам	34	34
потполно се согласувам	17	17
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 23 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 34% се согласуваат дека вработените во нивната организација се слабо наградени.

Табела 24. Одговори на прашање бр.24 - Имам премногу обврски на работното место.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	7	7
не се согласувам	12	12
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	18	18
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	27	27
се согласувам	20	20
потполно се согласувам	16	16
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 24 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 27% повеќе се согласуваат отколку што не се согласуваат дека имаат премногу обврски на работното место.

Табела 25. Одговори на прашање бр.25 - Уживам да работам со колегите.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	4	4
не се согласувам	6	6
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	10	10
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	26	26
се согласувам	35	35
потполно се согласувам	19	19
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 25 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 35% се согласуваат дека уживаат да работат со колегите.

Табела 26. Одговори на прашање бр.26 - Често имам чувство дека не знам што се случува во мојата организација.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	7	7
не се согласувам	27	27
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	14	14
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	28	28
се согласувам	16	16
потполно се согласувам	8	8
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 26 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 28% повеќе се согласуваат отколку што не се согласуваат дека не знаат што се случува во нивната организација. Но, високи 27% не се согласуваат со истото тврдење.

Табела 27. Одговори на прашање бр.27 - Се чувствувам горд/а кога ја извршувам мојата работа.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	1	1
не се согласувам	2	2
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	14	14
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	15	15
се согласувам	30	30
потполно се согласувам	48	48
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 27 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 48% потполно се согласуваат дека се чувствуваат гордо кога ја извршуваат својата работа.

Табела 28. Одговори на прашање бр. 28 - Задоволен/а сум од можностите кои ми се нудат при зголемувањето на платата.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	10	10
не се согласувам	23	23
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	16	16
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	20	20
се согласувам	21	21
потполно се согласувам	10	10
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 28 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 21% се согласуваат дека се задоволни од можностите кои им се нудат при зголемувањето на платата.

Табела 29. Одговори на прашање бр.29 - Мислам дека постојат бенефиции кои вработените ги немаат, а треба да ги имаат.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	6	6
не се согласувам	9	9
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	9	9
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	11	11
се согласувам	31	31
потполно се согласувам	34	34
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 29 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 34% потполно се согласуваат дека постојат бенефиции кои вработените ги немаат, а треба да ги имаат.

Табела 30. Одговори на прашање бр. 30 - Во ред е мојот претпоставен.

Понудени одговори		F	%
	воопшто не се согласувам	6	6
	не се согласувам	5	5
	повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	12	12
	повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	18	18
	се согласувам	32	32
	потполно се согласувам	27	27
	Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 30 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 32% се согласуваат дека во ред е нивниот претпоставен.

Табела 31. Одговори на прашање бр.31 - На мојата работа има многу папирологија.

Понудени одговори		f	%
	воопшто не се согласувам	13	13
	не се согласувам	7	7
	повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	16	16
	повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	10	10
	се согласувам	26	26
	потполно се согласувам	28	28
	Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 4 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 28% потполно се согласуваат дека на нивната работа има многу папирологија.

Табела 32. Одговори на прашање бр. 32 - Сметам дека мојот труд не е награден онолку колку што е потребно.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	5	5
не се согласувам	12	12
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	15	15
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	13	13
се согласувам	31	31
потполно се согласувам	24	24
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 32 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 31% се согласуваат дека нивниот труд не е награден онолку колку што е потребно.

Табела 33. Одговори на прашање бр.33 - Задоволен/а сум од приликите кои ми се укажуваат за унапредување во организацијата.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	15	15
не се согласувам	22	22
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	20	20
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	22	22
се согласувам	15	15
потполно се согласувам	6	6
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 33 се забележува дека голем дел од испитаниците, односно 22% не се согласуваат дека се задоволни од приликите кои им се укажуваат за унапредување во организацијата. Додека 22% од испитаниците повеќе се согласуваат отколку што не се согласуваат.

Табела 34. Одговори на прашање бр. 34 - На мојата работа има многу несогласувања и расприви.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	17	17
не се согласувам	23	23
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	23	23
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	15	15
се согласувам	12	12
потполно се согласувам	10	10
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 34 се забележува дека голем дел од испитаниците, односно 23% не се согласуваат дека на нивната работа има многу несогласувања и расприви. Како и 23% кои повеќе не се согласуваат отколку што се согласуваат.

Табела 35. Одговори на прашање бр. 35 - Сметам дека мојата работа е пријатна.

Понудени одговори	f	%
воопшто не се согласувам	3	3
не се согласувам	3	3
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	12	12
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	28	28
се согласувам	39	39
потполно се согласувам	15	15
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 35 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 39% се согласуваат дека нивната работа е пријатна.

Табела 36. Одговори на прашање бр.36 - Сметам дека работните задачи во мојата организација не се целосно дефинирани.

Понудени одговори	F	%
воопшто не се согласувам	13	13
не се согласувам	23	23
повеќе не се согласувам отколку што се согласувам	19	19
повеќе се согласувам отколку што не се согласувам	15	15
се согласувам	18	18
потполно се согласувам	12	12
Вкупно	100	100

Од добиените одговори во табела 36 се забележува дека најголем дел од испитаниците, односно 23% не се согласуваат дека работните задачи во нивната организација не се целосно дефинирани.

Со цел да се определат статистичките постапки кои ќе се користат во истражувањето направен е Смирнов-Колмогоров тест на нормалност за да се утврди дали континуираната варијабла задоволство од работата е нормално дистрибуирана. Резултатите се прикажани во табела 37.

Табела 37. Смирнов Колмогоров тест за нормалност

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig.
Задоволство од работата	.068	100	.200 [*]

Според табелата јасно може да се увиди дека варијаблата задоволството од работата е нормално дистрибуирана $r=.068; p>0.05$, од тука може да продолжиме со користење постапки наменети за нормално дистрибуирани варијабли.

Дескриптивните податоци, број на испитаници, аритметичка средина (M), стандардна девијација, минимум и максимум во однос на истражувачката хипотеза се прикажани во табела 38.

Табела 38. Основни статистички показатели за задоволството од работа во однос на секторот на работа

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Јавен	50	137.78	14.16	93	169
Приватен	50	131.60	14.64	85	173
Вкупно	100	134.69	14.66	85	173

Со цел тестирање на првата хипотеза која бара разлики во однос на задоволството од работа кај лицата вработени во јавниот и приватниот сектор направен е т-тест за независни групи прикажан во табела 39.

Табела 39. разлики во задоволството од работата кај вработени во јавен и приватен сектор

	t	df	p
Задоволство од работата	2.146	98	.034

Од табела 39 може да се увиди дека постојат статистички значајни разлики во однос на секторот во кој испитаниците работат со задоволството од работа $t(98)=2.146$; $p=.034$. Доколку се навратиме на табела 38, може да утврдиме дека лицата кои работат во јавниот сектор се позадоволни од работата $M=137.78$, од испитаниците кои работат во приватниот сектор $M=131.60$. Со тоа првата хипотеза на истражувањето се потврдува.

За тестирање на втората хипотеза, разлики помеѓу испитаниците со различна должина на стаж во однос на задоволството на работа користена е едноставна еднонасочна АНОВА (табела 41), дескриптивните податоци за овие варијабли се прикажани во табела 40.

Табела 40. Основни статистички показатели за задоволството од работата во однос на должината на стажот

Стаж	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
До 5	20	129.30	16.54	85	153
5 до 10	27	131.96	15.72	93	173
10 до 15	10	136.60	16.36	109	169
15 до 20	12	137.25	12.49	120	161
Над 20	31	138.94	11.65	108	159
Вкупно	100	134.69	14.66	85	173

Табела 41. Разлика во задоволството од работа во однос на работниот стаж

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1455.706	4	363.927	1.744	.147
Within Groups	19821.684	95	208.649		
Total	21277.390	99			

Од табелата 41, може да се увиди дека нема статистички значајни разлики помеѓу групите со различна должина на стаж во однос на задоволството од работа $F=1.744$; $p>0.05$. Со тоа втората хипотеза на истражувањето се отфрла.

Резултатите од тестирањето на третата хипотеза која бара разлика во задоволството од работа и возрастната група се прикажани во табела 42 и 43.

Табела 42. Основни статистички показатели на задоволството од работата кај испитаници на различна возраст

Возраснагр.	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
20-30	23	130.22	15.62	85	153
31-40	25	133.80	16.94	93	173
41-50	21	137.43	14.85	109	169
51-60	27	137.07	11.43	108	159
+60	4	135.50	11.82	121	147
Вкупно	100	134.69	14.66	85	173

Табела 43. Разлики во задоволството од работата според возраста

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
<i>Between Groups</i>	793.482	4	198.371	.920	.456
<i>Within Groups</i>	20483.908	95	215.620		
<i>Total</i>	21277.390	99			

Од табелата 43, се гледа дека не постојат статистички значајни разлики помеѓу возрастните групи во однос на задоволството од работа $F=.920$; $p>0.05$. Со тоа третата истражувачка хипотеза се отфрла.

За да се провери дали постојат разлики помеѓу мажите и жените во однос на задоволството направен е т-тест на независни групи, резултатите се прикажани во табела 44 и 45.

Табела 44. Основни статистички показатели во однос на задоволството од работата и полот

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
<i>Женски</i>	81	135.67	15.41	85	173
<i>Машки</i>	19	130.53	10.19	107	147
<i>Вкупно</i>	100	134.69	14.66	85	173

Табела 45. Т-тест за разлики помеѓу половите во однос на задоволството од работа

	t	Df	p
Задоволствоодработа	1.382	98	.170

Од табелата 45, може да се увиди дека нема статистички разлики помеѓу половите во однос на задоволството од работа $t=1.382(98)$; $p<0.05$. Со тоа истражувачката хипотеза се отфрла.

За да се истражи последната хипотеза која бара разлики во задоволството од работа кај испитаниците со различен степен на образование користена е едноставна АНОВА. Резултатите се прикажани во табела 46 и 47.

Табела 46. Основни статистички показатели за задоволството од работа кај испитаниците со различен степен на образование

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
<i>Среднообразование</i>	18	131.11	16.79	93	161
<i>Високообразование</i>	55	136.25	13.93	106	173
<i>Пост-дипломскистудии</i>	24	132.92	14.93	85	153
<i>Докторскистудии</i>	3	141.67	11.93	128	150
<i>Вкупно</i>	100	134.69	14.66	85	173

Табела 47. Задоволство од работата според степен на образование

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Between Groups</i>	586.676	3	195.559	.907	.441
<i>Within Groups</i>	20690.714	96	215.528		
<i>Total</i>	21277.390	99			

Од приложеното во табелата може да се увиди дека не постојат статистички значајни разлики во однос на задоволството од работата помеѓу испитаниците со различен степен на образование $F=.907$; $p>0.05$. Со тоа последната хипотеза на истражувањето се отфрла.

III. Дискусија

По извршената анализа на резултатите од истражувањето се забележува дека задоволството од работа во јавниот сектор е на повисоко ниво во споредба со приватниот сектор. Со цел тестирање на главната хипотеза која бара разлики во однос на задоволството од работа кај лицата вработени во јавниот и приватниот сектор, направен е т-тест за независни групи. Од добиените резултати може да се увиди дека постојат статистички значајни разлики во однос на секторот во кој испитаниците работат, лицата кои работат во јавниот сектор се позадоволни од работата од испитаниците кои работат во приватниот сектор. Со тоа, првата хипотеза на истражувањето се потврдува.

Добиените податоци од ова истражување се потврдени и преку резултатите на други релевантни истражувања, меѓу кои се вбројуваат следниве:

„Задоволството на вработените во Етиопија: Компаративна студија на избрани јавни и приватни сектори во округот Вулдија“ (*Haile, Premanandam, 2017*). Целта на истражувањето била да се проценат разликите во задоволството од работата на вработените во приватниот и јавниот сектор. Исто така, студијата имала за цел да ги испита можностите за предвидување на факторите на задоволство од работата во однос на типот на организација (јавна или приватна).

Според нивниот заклучок, постои јасна разлика во задоволството од работата помеѓу вработените во јавните и приватните организации генерално. Но, поспецифично, вработените во приватните организации се високо задоволни од платата и напредувањето, додека вработените во јавниот сектор се високо задоволни од безбедноста на работното место. Според резултатите, тоа што истражувањето може да го покаже е само разликата во задоволството помеѓу двете работни организации.

„Истражување на задоволството од работата меѓу вработените во јавниот и приватниот сектор“ (*Mishra & Medha, 2022*). Во ова истражување биле избрани 200 лица - 100 вработени од јавниот сектор и 100 вработени од приватниот сектор како примерок. Податоците биле собрани преку користење

на прашалник за мерење на задоволство од работата. Задоволството од работата на вработените било анализирано врз основа на пол, висина на плата и работно искуство.

Резултатите од истражувањето покажале дека полот нема значајно влијание врз задоволството од работата ниту во јавниот, ниту во приватниот сектор. Задоволството од работата генерално било поголемо кај вработени од јавниот сектор. Висината на платата и задоволството од работата биле во меѓусебна корелација. Вработените чиј плати биле повисоки покажале поголемо задоволство отколку нивните колеги со пониски плати. Испитаниците од двата сектори покажале сличен образец во однос на работното искуство. Според горенаведеното истражување, платата и работното искуство на испитаниците имале значително влијание на нивната мотивација за работа, но нивниот пол немал очигледно влијание на тоа колку се задоволни од своите работни места.

„Разликите во задоволството од работата меѓу вработените во јавни и приватни претпријатија во Србија“ (*Snezana et al., 2013*). Главната хипотеза на ова истражување била дека вработените во јавните претпријатија се позадоволни од своите колеги во приватниот сектор а е потврдена со резултатите од емпириското истражување. Истите покажуваат дека вработените во јавните претпријатија се позадоволни со речиси сите аспекти на работата споредбено со вработените во приватниот сектор, иако нема статистички значајни разлики во факторите при анализа на дадените одговори.

Се забележува дека генералното задоволство од работата и задоволството од платата не влијаат значително на намерата на вработените да останат или да ја напуштат својата работа. Повеќе од половина од вработените во приватниот сектор, покрај генералното задоволство од работата, изразиле желба да работат во јавни институции. Стравот од губење на работата, односно несигурноста на работното место во услови на сè уште традиционални вредности на вработување и недоволна подготвеност да се прифатат деловните принципи, заедно со непочитувањето на работните правила и работните односи, влијае на вработените да сакаат да го напуштат приватниот сектор. Треба да се напомене и одржувањето на негативниот

стереотип за приватизацијата и претприемачите во српското општество, преку бројни примери на непочитување на основните принципи на бизнис етиката.

Додека се гледаат значителни разлики во задоволството од работата според секторот, податоците не доведуваат до конкретни причини кои влијаат на истото според хипотезите кои беа наведени во ова истражување, а се однесуваат на работниот стаж, полот, возраста и степенот на образование. Во однос на факторите кои влијаат на задоволството или незадоволството од работата, според дадените одговори во ова истражување, се забележува дека голем дел од испитаниците имаат изјавено дека:

- Во нивната организација вработените не напредуваат еднакво брзо и не постојат големи можности за унапредување.

- Не се задоволни од бенефициите кои ги нуди организацијата, висината на платата и нејзино ретко и мало зголемување.

- Не добиваат соодветно признание за добро извршена работа, имаат многу папирологија, трудот не е награден колку што е потребно и претпоставените се слабо заинтересирани за чувствата на вработените.

Во продолжение се образложени и хипотезите на ова истражување.

Хипотеза 1 - Постои разлика во нивото на задоволството од работата меѓу вработените кои работат во организациите од јавниот и приватниот сектор. Со цел тестирање на првата хипотеза која бара разлики во однос на задоволството од работа кај лицата вработени во јавниот и приватниот сектор беше направен т-тест за независни групи. Се покажа дека постојат статистички значајни разлики во однос на секторот во кој испитаниците работат со задоволството од работа, односно лицата кои работат во јавниот сектор се позадоволни од работата од испитаниците кои работат во приватниот сектор. Со тоа првата хипотеза на истражувањето беше потврдена.

Хипотеза 2 - Постои разлика во нивото на задоволство од работата кај вработените со различен работен стаж. За тестирање на втората хипотеза која бара разлики помеѓу испитаниците со различна должина на стаж во однос на задоволството на работа беше користена едноставна еднонасочна АНОВА. Се увиде дека нема статистички значајни разлики помеѓу групите со различна

должина на стаж во однос на задоволството од работа. Со тоа втората хипотеза на истражувањето беше отфрлена.

Хипотеза 3 - Постои разлика во нивото на задоволство од работата кај вработените во зависност од возраста на вработените. Статистички значајни разлики во резултатите од тестирањето на третата хипотеза која бара разлика во задоволството од работа и возрасната група се увиде дека не постојат помеѓу возрасните групи во однос на задоволството од работа. Со тоа третата истражувачка хипотеза се отфрли.

Хипотеза 4 - Постои разлика во нивото на задоволство од работата кај вработените според полот. За да се провери дали постојат разлики помеѓу половите во однос на задоволството беше направен т-тест на независни групи. Се увиде дека нема статистички разлики помеѓу половите во однос на задоволството од работа. Со тоа истражувачката хипотеза беше отфрлена.

Хипотеза 5 - Постои разлика во нивото на задоволство од работата кај вработените со различен степен на образование. За да се истражи последната хипотеза која бараше разлики во задоволството од работа кај испитаниците со различен степен на образование беше користена едноставна АНОВА. Од добиените податоци може да се увиди дека не постојат статистички значајни разлики во однос на задоволството од работата помеѓу испитаниците со различен степен на образование. Со тоа последната хипотеза на истражувањето се отфрли.

Според овие резултати можеме да претпоставиме дека сепак големо значење има личната перцепција на вработените, од поединечен аспект, како и сопствените индивидуални критериуми кои придонесуваат за задоволство или незадоволство од работата. За да може да се придонесе кон зголемување на задоволството на индивидуално ниво, сепак треба да се стави фокус на добриот менаџмент и секторот за човечки ресурси во секоја компанија со цел ефективна комуникација и соработка со своите вработени за да се анализираат очекувањата на вработените и очекувањата од страна на работодавецот на секое поле започнувајќи од **процесот на вработување**.

IV. Препораки

И двата сектора се соочуваат со потреба за подобрување на условите за работа, професионалниот развој и признавање на трудот на вработените. Во јавниот сектор, приоритет треба да биде унапредувањето на иновациите и напредокот, додека во приватниот сектор е важно да се одржи рамнотежа меѓу високиот стрес и конкурентноста преку соодветни поддржувачки механизми и ресурси.

За зголемување на задоволството во двата сектора, неопходно е да се фокусира на следниве аспекти:

1.Промоција на професионален развој: Обезбедување на можности за обука и напредување е важно за задоволството на вработените, особено во јавниот сектор каде може да недостасуваат иновации.

2.Промена на работната средина: Создавање на позитивна и поддржувачка работна атмосфера може да помогне во намалување на стресот и подобрување на мотивацијата.

3.Финансиска награда и признание: Обезбедување на конкурентни плати и адекватни награди за постигнувања е клучно за одржување на високо задоволство кај вработените.

Со подобрување на овие аспекти задоволството на вработените би било на повисоко ниво. Посебен фокус е ставен на ефикасното управување со човечките ресурси, бидејќи начинот на кој се водат и мотивираат вработените е клучен за постигнување на оптимални резултати во организацијата.

Овој магистерски труд има за цел практична примена на резултатите од истражувањето, што ќе придонесе за значително подобрување на организациското работење.

V. Заклучоци

Задоволството од работата во јавниот сектор често може да биде повисоко во споредба со приватниот сектор, главно поради стабилноста, рамнотежата меѓу работата и личниот живот, чувството на социјален придонес, јасно дефинираните можности за напредок и позитивната работна култура.

Сепак, важно е да се напомене дека различни луѓе имаат различни претпочитања и потреби т.е. што може да биде задоволително за една личност, може да не биде за друга. Важно е да се има предвид дека и двата сектора нудат свои предности и предизвици, а изборот меѓу нив зависи од личните приоритети и професионалните амбиции на поединецот.

Задоволството на вработените е сложен концепт што бара персонализиран пристап и постојано вложување. Разбирањето на различните потреби и очекувања во јавниот и приватниот сектор може да придонесе за развој на поефикасни стратегии за унапредување на работната средина и зголемување на продуктивноста.

Заклучно, разбирањето на специфичните потреби и очекувања на вработените во секој сектор е клучно за подобрување на нивното задоволство и општото работно искуство. Потребни се сеопфатни стратегии за управување со работната сила, насочени кон создавање позитивна и поддржувачка работна средина што ќе одговори на потребите на сите вработени.

Организациите што вложуваат во подобрување на задоволството од работата – преку развој на позитивна работна култура, поддршка на личниот и професионалниот развој и подобрување на комуникацијата – не само што постигнуваат привремени позитивни ефекти, туку и градат стабилна основа за долгорочен успех. Овие стратегии не само што ја зголемуваат продуктивноста, туку истовремено ја намалуваат флукуацијата на кадри и создаваат атрактивно работно опкружување за компетентни професионалци.

Затоа, вложувањето во зголемување на задоволството од работата не треба да се смета за дополнителен трошок, туку како стратешка инвестиција што носи значителни долгорочни придобивки. На крајот на денот, најважниот

ресурс на секоја компанија се нејзините луѓе, и нивното задоволство е клучот за постигнување на максимални резултати и одржлив успех.

Користена литература

1. Aldag, R., & Kuzuhara, L. (2002). *Organizational behavior and management: An integrated skills approach*. Cincinnati, OH: South-Western Thomson Learning.
2. Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
3. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (15th ed.). Kogan Page.
5. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
6. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
7. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
8. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
9. Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2020). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1131–1141. <https://doi.org/10.1037/apl0000845>
10. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
11. Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management* (6th ed.). Palgrave Macmillan.
12. Chand, M., & Bhatnagar, D. (2010). HR practices and organizational commitment in Indian R&D laboratories. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 524–547.
13. Clarke, S. (2002). *Information systems strategic management: An integrated approach*. Routledge.
14. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
15. Daft, R. L. (2018). *Management*. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
16. Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
17. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
18. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
19. Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

20. Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
21. Fry, R. (2018, April 11). Millennials are the largest generation in the U.S. labor force. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2018/04/11/millennials-largest-generation-uslabor-force/>
22. Gibbs, M., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2019). Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of digital communication tools in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 642–670.
23. Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
24. Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
25. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
26. Hambleton, J. P. (2006). *Managing human resources*. University of Chicago Press.
27. Hassan, R., & Ahmed, T. (2024). Job satisfaction in Egypt's public and private sectors. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 123–145.
28. Haile, M., & Premanandam, P. (2017). Employees' job satisfaction in Ethiopia: A comparative study of selected public and private sectors in Woldia district. *International Journal of Applied Research*, 3(4), 19–25.
29. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
30. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
31. Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300–303. <https://doi.org/10.1037/h0057579>
32. Ivancevich, J. M., & Glueck, W. F. (1995). *Human resource management*. Irwin.
33. Ismail, A., & Abd Razak, M. R. (2016). A study on job satisfaction as a determinant of job motivation. *EuroEconomica, Danubius University of Galati*, 3(12), 30-44.
34. Job Satisfaction: 7 Important Personal Factors of Job Satisfaction. (n.d.). *Your Article Library*. <https://www.yourarticlelibrary.com/employee-management/job-satisfaction-7-important-personal-factors-of-job-satisfaction-explained/2951>
35. Johns, G. (1996). *Organizational behavior*. Good Year Books.
36. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
37. Karatepe, O. M. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management: Research, Policies, Practice*, 27(4).
38. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
39. Kaufman, B. E. (2015). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship* (7th ed.). Industrial Relations Research Association.
40. Kaufman, B. E. (2010). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*.
41. Kissel, R. (2003). *Effective communication in organizations*. Sage Publications.

42. Kumari, G., & Pandey, K. M. (2011). Job satisfaction in public sector and private sector: A comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2, 222-228.
43. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multi-generational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
<https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00010>
44. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Harvard University Press.
45. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
46. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
47. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
48. Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
49. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout and engagement: A cycle of renewal. In M. P. Leiter & C. Maslach (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 67–85). Wiley.
50. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The cost of caring*. Malor Books.
51. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
52. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
53. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
54. Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Macmillan.
55. Mihajlov, S., Dedić, V., Radovanović, D., & Mihajlov, N. (2013). The differences in job satisfaction among employees in public and private enterprises in Serbia. *Industrija*, 41(1), 79–98.
<https://doi.org/10.5937/industrija41-3475>
56. Mikhaeil, E., & Okulicz-Kozaryn, A. (2024). Public-private job satisfaction differential: The case of Egypt. *Public Organization Review*, 24, 1125–1146.
<https://doi.org/10.1007/s11115-024-00774-0>
57. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Financial Times Prentice Hall.
58. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
59. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
60. Mishra, N. L., & Medha, M. (2022). A study of job satisfaction among employees of public and private sectors. *NeuroQuantology*, 20(19), 4101–4108. <https://doi.org/10.48047/NQ.2022.20.19.NQ99373>
61. Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
62. Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>

63. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
64. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
65. Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
66. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
67. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
68. Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
69. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
70. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
71. Schmidt, T. (2007). *Strategic planning for the future*. McGraw-Hill.
72. Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Praeger.
73. Singh, A., & Patel, P. (2023). Comparative analysis of job satisfaction factors in public and private sectors. *International Journal of Research in Social Sciences*, 14(5), 389-410.
74. Smith, J., & Jones, A. B. (2020). *Workplace wellness and employee health*. Oxford University Press.
75. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
76. Spector, P. E. (2012). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences* (2nd ed.). Sage Publications.
77. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
78. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction survey*.
79. Taylor, S., & Green, M. (2018). *Employee satisfaction and organizational success*. Cambridge University Press.
80. Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1–19. https://doi.org/10.1300/j149v08n01_01
81. Twenge, J. M. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
82. Ulrich, D. (2016). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Review Press.
83. Vahedi, M., & Arvand, H. (2020). The role of information systems in decision-making and public policy making. *Journal of Management and Accounting Studies*, 8(2), 11–14. <https://doi.org/10.24200/jmas.vol8iss2pp11-14>
84. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
85. Бојаџиоски, Д., & Ефтимов, А. (2009). *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски Факултет, Скопје.

Прилог 1

ПРАШАЛНИК ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА

(Job Satisfaction Survey, Pael E. Spector)

Инструмент на истражување – Прашалник за задоволство од работа за вработени во јавен и приватен сектор

Почитувани,

Ве молам секое од долунаведените тврдења внимателно да го прочитате, а потоа да одговорите колку тоа тврдење се однесува на Вас. Вашата анонимност ќе биде зачувана, а резултатите ќе бидат обработени за изработка на магистерски труд.

Одговорот треба да го дадете со заокружување на еден од понудените броеви чие значење е опишано подолу:

1. Воопшто не се согласувам,
2. Не се согласувам,
3. Повеќе не се согласувам отколку што се согласувам,
4. Повеќе се согласувам отколку што не се согласувам,
5. Се согласувам
6. Потполно се согласувам.

1. Пол	а) машки б) женски
2. Возраст	а) 20-30 б) 31-40 в) 41-50 г) 51-60 д) над 60
3. Образование	а) средно в) високо г) постдипломски студии д) докторат

4. Работенстаж	а) до 5 години б) 6-10 години в) 11-15 години г) 16-20 години д) над 20 години					
5. Вработен/а во	Јавен / приватен сектор					
6. Сметам дека соодветно сум платен/а за работата која ја работам.	1	2	3	4	5	6
7. Во мојата организација не постојат големи можности за унапредување.	1	2	3	4	5	6
8. Мојот претпоставен е доволно компетентен за работата која ја извршува.	1	2	3	4	5	6
9. Не сум задоволен/а од бенифициите кои ги нуди организацијата.	1	2	3	4	5	6
10. Кога ќе направам нешто добро на работа добивам соодветно признание за тоа.	1	2	3	4	5	6
11. Мислам дека многу правила и процедури ја отежнуваат работата во мојата организација.	1	2	3	4	5	6
12. Ми се допаѓаат луѓето со кои работам.	1	2	3	4	5	6
13. Понекогаш мислам дека работата која ја работам е бесмислена.	1	2	3	4	5	6
14. Сметам дека комуникацијата во мојата организација е добра.	1	2	3	4	5	6

15.Зголемувањата на платата во мојата организација се мали и доста ретки.	1	2	3	4	5	6
16. Мислам дека вработените во мојата организација кои добро си ја извршуваат својата работа може да бидат унапредени.	1	2	3	4	5	6
17. Мислам дека мојот претпоставен не се однесува коректно спрема мене.	1	2	3	4	5	6
18. Мислам дека бенифициите во мојата организација се еднакво добри како и во повеќето организации.	1	2	3	4	5	6
19. Не чувствувам дека мојата работа е доволно ценета во организацијата.	1	2	3	4	5	6
20. Ретко се наоѓам во ситуација некој или нешто да ме спречи добро да ја извршам мојата работа	1	2	3	4	5	6
21. Сметам дека треба напорно да работам, бидејќи моите колеги не се доволно способни.	1	2	3	4	5	6
22. Сакам да извршувам активности кои се составен дел на мојата работа.	1	2	3	4	5	6
23. Целите во мојата организација не се доволно јасни.	1	2	3	4	5	6
24. Кога размислувам за мојата работа сфаќам дека не сум доволно платен/а.	1	2	3	4	5	6

25. Вработените во мојата организација напредуваат еднакво брзо како и во други организации.	1	2	3	4	5	6
26. Претпоставените слабо се заинтересирани за чувствата на вработените.	1	2	3	4	5	6
27. Мислам дека пакетот бенефиции кои ги имаме во организацијата е праведен.	1	2	3	4	5	6
28. Сметам дека вработените во мојата организација се слабо наградени.	1	2	3	4	5	6
29. Имам премногу обврски на работното место.	1	2	3	4	5	6
30. Уживам да работам со колегите.	1	2	3	4	5	6
31. Често имам чувство дека не знам што се случува во мојата организација.	1	2	3	4	5	6
32. Се чувствувам горд/а кога ја извршувам мојата работа.	1	2	3	4	5	6
33. Задоволен/а сум за можностите кои ми се нудат при зголемувањето на платата.	1	2	3	4	5	6
34. Мислам дека постојат бенефиции кои вработените ги немаат, а треба да ги имаат.	1	2	3	4	5	6
35. Во ред е мојот претпоставен.	1	2	3	4	5	6
36. На мојата работа има многу папирологија.	1	2	3	4	5	6

37. Сметам дека мојот труд не е награден онолку колку што е потребно.	1	2	3	4	5	6
38. Задоволен/а сум од приликите кои ми се укажуваат за унапредување во организацијата.	1	2	3	4	5	6
39. На мојата работа има многу несогласувања и расправи.	1	2	3	4	5	6
40. Сметам дека мојата работа е пријатна.	1	2	3	4	5	6
41. Сметам дека работните задачи во мојата организација не се целосно дефинирани.	1	2	3	4	5	6