

ШЕСТИ СТРУЧЕН СИМПОЗИУМ  
МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ

ПРЕДМЕТЕН ФОКУС:  
ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ ВО СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ НА РАБОТЕЊЕ

**ЗБОРНИК НА  
ТРУДОВИ**

[www.bas.edu.mk/simpozium](http://www.bas.edu.mk/simpozium)

БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - БАС, СКОПЈЕ  
БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ, БИТОЛА



Шести стручен симпозиум

## **МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ**

со предметен фокус

### **ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ ВО СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ НА РАБОТЕЊЕ**

---

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

Скопје, 2019



**Издавач**

Бизнис Академија Смилевски – БАС, Скопје

**За издавачот**

Проф. д-р Маја Кочоска  
Претседател на програмскиот одбор

**Техничка и компјутерска обработка**

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

**Корица**

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

658.1:005(062)

СТРУЧЕН симпозиум "Менаџментот и современите практики" со предметен фокус  
"Предизвици и можности во современи услови на работење" (6 ; 2019)

Зборник на трудови / Шести стручен симпозиум "Менаџментот и современите практики"  
со предметен фокус "Предизвици и можности во современи услови на работење". - Скопје :  
Бизнис академија Смилевски, 2019. - 191 стр. : илустр. ; 25 см

ISBN 978-608-4690-19-1


а) Работење на организации - Менаџмент - Собири

COBISS.MK-ID 111601930



**МИСИЈА НА СИМПОЗИУМОТ |**

- Проучување на современите трендови во работењето на организациите и јавно презентирање на согледувањата за нив.
- Поттикнување, а со тоа и ширење, на нивната примена во работењето на нашите организации.



**ЦЕЛИ НА СИМПОЗИУМОТ |**

- Да се споделат искуства и добри актуелни менаџерски практики кои моментално ги применуваат организациите.
- Да се направи паралела помеѓу менаџерските практики кои организациите ги применуваат и современите трендови во работењето на организациите.
- Да се прикажат можностите од воведување нови дигитални решенија во организациите со цел подобрување на нивното целокупно работење.
- Да се испитаат можностите и тешкотиите при планирањето и имплементацијата на организациски промени и развој.
- Да се укаже на зголемување на конкурентноста на организациите преку дигитализација и константно вложување во организациски промени и развој.



**ПРОГРАМСКИ ОДБОР**

1. Проф. д-р Маја Кочоска – претседател
2. Проф. д-р Цветко Смилевски
3. Проф. д-р Лидија Стефановска
4. Проф. д-р Гордана Тасевска
5. Проф. д-р Тони Соклевски
6. Проф. д-р Таип Јакупи
7. Виш пред. д-р Даниела Карадаков
8. Виш пред. д-р Дијана Ивановска Пржо
9. Виш пред. м-р Горазд Смилевски
10. Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски



**ОРГАНИЗАЦИСКИ ОДБОР**

1. Ненад Дафинчевски, МБА – претседател
2. Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски
3. Пред. м-р Билјана Галовска
4. Пред. д-р Весна Стојановска
5. Ана Христовски, МБА
6. Андријана Апостолова, МБА
7. Симона Наќева





## СОДРЖИНА

• ПРОГРАМСКИ ОДБОР .....	4
• ОРГАНИЗАЦИСКИ ОДБОР .....	4
• СОДРЖИНА .....	5
• ЛИСТА НА ТРУДОВИ .....	5
• СЕКЦИЈА 1: Дигиталните трендови како фактор за поголема конкурентност и одржливост на пазарот .....	7
• СЕКЦИЈА 2: Инвестирање во организациски промени и развој .....	Error! Bookmark not defined.

## ЛИСТА НА ТРУДОВИ

### СЕКЦИЈА 1: ДИГИТАЛНИТЕ ТРЕНДОВИ КАКО ФАКТОР ЗА ПОГОЛЕМА КОНКУРЕНТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА ПАЗАРОТ

• ВЛИЈАНИЕТО НА БИЗНИС ЛАБОРАТОРИСКИТЕ ВЕЖБИ ВРЗ КРЕИРАЊЕТО НА ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ КАЈ СТУДЕНТИТЕ .....	8
Ана Христовски, МБА Андријана Апостолова, МБА	
• ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА ЗЕМЈОДЕЛСТВОТО ПРЕКУ ИТ АПЛИКАЦИЈАТА „ЈАВЕН АГРО БИЗНИС“ .....	12
Доц. Д-р Ана Ристевска	
• МЕТАФОРИЧНИТЕ ПРИКАЗНИ КАКО МОЖНА АЛАТКА ЗА ВЛИЈАНИЕ НА СЕБЕ И ДРУГИТЕ .....	16
М-р Билјана Галовска Д-р Гордана Тасевска	
• “BIG DATA” – НЕЗАМЕНЛИВА АЛАТКА ВО ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ .....	21
Бојан Попоски Проф. д-р Маја Кочоска	
• ДАЛИ НАВИСТИНА ВИРТУЕЛНАТА И АУГМЕНТИРАНАТА РЕАЛНОСТ ИМААТ МЕСТО ВО ХОТЕЛСКИОТ МАРКЕТИНГ? .....	27
Асс. м-р Цветанка Ристова, докторанд	
• ИНОВАТИВНО ХОТЕЛИЕРСТВО: НАЧИНИ НА КОИ BIG DATA АНАЛИЗАТА СЕ КОРИСТИ ЗА СОЗДАВАЊЕ НА ПЕРСОНАЛИЗИРАНО ИСКУСТВО И ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРОФИТОТ .....	33
Асс. м-р Цветанка Ристова, докторанд	
• ГЕЈМИФИКАЦИЈА НА ОБРАЗОВАНИЕТО .....	39
Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски Ненад Дафинчевски, МБА	
• ИДНИНАТА НА СМЕТКОВНАТА ПРОФЕСИЈА ВО ЕРА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЈА .....	44
М-р Ленче Папазовска	
• ИНОВАТИВНО МЕНАЏИРАЊЕ НА ТРАНСПОРТНИТЕ КОМПАНИИ И КРЕИРАЊЕ МОЖНОСТ ЗА ПОГОЛЕМА КОНКУРЕНТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА ПАЗАРОТ .....	55
М-р Магдалена Мицева	
• ОРГАНСКОТО ПРОИЗВОДСТВО КАКО ИНОВАЦИЈА ВО АГРОБИЗНИСОТ .....	59
Наталија Таневска	
• ЖИВОТНО ОСИГУРУВАЊЕ БЕНЕФИЦИИ И ИНОВАЦИИ .....	66
Самра Имери	
• ЕКОЛОШКИ МЕНАЏМЕНТ ВО ФУНКЦИЈА НА ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА .....	73
М-р Слаѓана Стаменкова	
• ПОПУЛАРИЗАЦИЈА НА МАШИНСКОТО УЧЕЊЕ ВО СТУДИИТЕ ПО МЕНАЏМЕНТ .....	78
Стеван Поповски	
• МЕНАЏИРАЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ ВО ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ СО ФОКУС КОН КРЕИРАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА ИНОВАТИВНА КУЛТУРА .....	83
Доц. д-р Весна Стојановска	

### СЕКЦИЈА 2: ИНВЕСТИРАЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И РАЗВОЈ

• МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ ВО СЕМЕЈНО ПРЕТПРИЈАТИЕ КАКО КОМПАРАТИВНА ПРЕДНОСТ .....	91
Бедри Адеми Дафина Тмара	
• КОНЦЕПЦИСКАТА МАПА НА АДИЖЕС .....	97
Бобан Козаров	

• ПРОМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА ЗГОЛЕМЕНА ПРОДУКТИВНОСТ .....	103
Д-р Васил Стамболиски, Дипл. маш. инж	
• УЛОГАТА НА НАСТАВНИКОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАЦИРАЊЕ СО ЗНАЕЊЕТО .....	108
Вонр. Проф. Д-р Виктор Митревски Милена Митревска	
• СИСТЕМИТЕ ЗА МЕРЕЊЕ И ОЦЕНКА НА МАРКЕТИНГ ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	113
Д-р Дијана Ивановска Пржо Катерина Петровска	
• ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ СТРАНИ НА МОДЕРНАТА ФЛЕКСИБИЛНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО.....	119
Елена Блажевска Предраг Митрикески Клекачоски	
• ЕДУКАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ФУНКЦИЈА НА ЈАКНЕЊЕ НА КАПАЦИТЕТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	123
Елизабета Андриевска-Ефтимова Виш пред. д-р Даниела Карадаков	
• ЕТИКАТА, НЕЈЗИНИТЕ ВРЕДНОСТИ И УЛОГАТА ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА .....	129
Д-р Гордана Тасевска М-р Билјана Галовска	
• ВЛИЈАНИЕ НА СИСТЕМИТЕ НА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ .....	135
Доц. д-р. Јасмина Мишоска Симов Проф. д-р. Биљана Петревска	
• УЛОГАТА НА МЧР ВО МОДЕРНИТЕ БИЗНИСИ.....	138
Доц. д-р Кристина Крстеска	
• ИНТЕРАКЦИЈА МЕЃУ ЕЛЕМЕНТИТЕ НА BURKE & LITWIN – ОВИОТ МОДЕЛ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА .....	145
Проф. д-р Лидија Стефановска Проф. д-р Менде Солунчевски Проф. д-р Горан Василевски	
• ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГАТА ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО КАЈ ПОТРОШУВАЧИТЕ, ЛОЈАЛНОСТА И БРЕНД ИМИЏОТ.....	150
Проф. д-р Маја Кочоска	
• СОВРЕМЕНИТЕ ПРЕДИЗВИЦИ ВО МЕНАЦИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ - ПРЕДИЗВИК ЗА НОВИ ИСТРАЖУВАЧКИ НАСОКИ .....	156
Вонр. проф. д-р Марија Котевска-Димовска Проф. д-р Таип Јакупи	
• ПРЕТПРИЕМНИЧКОТО ОБРАЗОВАНИЕ–ЕФИКАСЕН ПРИСТАП ЗА ВРАБОТУВАЊЕ-СЛУЧАЈОТ ВО МАКЕДОНИЈА .....	161
Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска Проф. д-р Мимоза Серафимова Евгенија Ѓорѓиоска	
• МОТИВИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО НЕВЛАДИН СЕКТОР .....	168
Силвија Попчановска Барбара Башевска	
• ДЕРЕГУЛАЦИЈА НА МАКЕДОНСКАТА ЕКОНОМИЈА – БИТЕН ПРЕДУСЛОВ ЗА ОДДРЖЛИВА КОНКУРЕНТНОСТ..	172
Проф. д-р Таип Јакупи Вонр. проф. д-р Марија Котевска-Димовска	
• ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ГРАДЕЊЕ НА СИЛНА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА ВО ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ И УСЛУЖНИ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА .....	176
Проф. д-р Тони Соклевски Андријана Апостолова, МБА	
• НАПУШТАЊЕ НА РАБОТНОТО МЕСТО – ПРЕДИЗВИК ИЛИ ЗАКАНА ЗА ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	182
Злате Петрушевски Виш пред. д-р Даниела Карадаков	
• КЛАСИЧЕН ПРИМЕР НА ИЛЕГАЛЕН УВОЗ И ПУШТАЊЕ ВО СЛОБОДЕН ПРОМЕТ НА БРАЗИЛСКО МЕСО.....	187
Кристијан Насковски	



## ВЛИЈАНИЕ НА СИСТЕМИТЕ НА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Доц. д-р. Јасмина Мишоска Симов | Доцент на Универзитет „Евро Балкан“ – Скопје,  
misoskaj@yahoo.com

Проф. д-р. Биљана Петревска | Вонреден професор на Правен факултет “Јустинијан Први”, Универзитет  
„Св.Кирил и Методиј“ – Скопје,  
b.petrevska@pf.ukim.edu.mk; biljana.delovnopravo@yahoo.com

УДК | 005.32:331.101.3]:331.225

### АПСТРАКТ

Системите на наградување се од суштинско значење за мотивацијата од работата на вработените. Мотивираните вработени се основа за компаниите коишто се стремат кон успех. Доколку вработените се мотивирани од системот на наградување, тогаш тие посветено ќе го даваат максимумот во својата изведба на работата, а со тоа ќе се постигнат организациските цели. За да ова се постигне во компанијата, менаџментот има свој придонес. Сето ова изгледа како еден магичен круг што не би можел да се затвори без еден елемент и да се постигне соодветен систем на наградување којшто влијае да се создадат мотивирани вработени. Целта на овој труд е да го истражи и покаже влијанието на системите на наградување врз мотивацијата и задоволството од работата на вработените. Истражувањето е поткрепено со широка лепеза на литература компатибилна на целта на истражувањето од истакнати автори од областа на истражувањето. Резултатите од истражувањето во овој труд укажуваат на тоа дека системите на наградување претставуваат основна алатка за влијание врз мотивацијата на вработените, и оттаму на создавањето на мотивирани вработени кои испорачуваат резултати за својата компанија во која што работат.

*Клучни зборови: мотивација, награди, системи на наградување, вработени.*

### ВОВЕД

Постојат различни причини зошто се посветува се поголемо разбирање на важноста и значењето на односите и наградувањето на вработените и за тоа како се поврзани едни со други. Односите, наградувањето и мотивацијата на вработените секогаш мора да одговараат на различните промени во општеството и организациите. Во последно време во организациите се случуваат порадикални промени, откако станаа предмет на деколективизација и поблиска интеграција со стратешките цели на организацијата. Со оглед на ограничените разбирања за природата на односите во системите на наградување, лесно е да се спознае како промените во одделните системи може да се рефлектираат и да влијаат на другите. Резултатите на системите на наградување се белег на промените во општеството и иновациите кај мотивацијата, менаџментот, задоволството од работата и во изведбата на работата на вработените. Поголемото разбирање на интеракциите на системите на наградување може да го намали опсегот на ненамерни последици, а притоа се валоризира информацијата за планирањето и извршувањето на промените.

### ФАКТОРИ (ПОТРЕБИ) КОИ ВЛИЈААТ НА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Уникатните награди на вработените на мотивацијата од работата помага да се создадат уникатни и различни нивоа на способности за да се зголеми конкурентноста. Според Vansteenkiste, вработените се вклучени во работните активности кои се добри за нивните бенефиции и чувствуваат внатрешна мотивација во нивното однесување ако нивните активности се пријатни и задоволителни. [1]



Табела 1. Примена на хиерархијата на потреби на Maslow

Ниво на потреби	Главна награда	Организациски фактор
1. Психолошки	Храна, вода, спиење	Плата, Пријатни работни услови, Кафе
2. Сигурносни	Безбедност, сигурност, стабилност, заштита	Сигурни работни услови, Компаниски бенефиции, Сигурност на работа
3. Социјални	Љубов, припадност	Кохезивна работна група, Пријателска супервизија, Професионално здружување
4. Почит	Самодоверба, самопочит, углед, статус	Социјално признавање, Опис на работното место, Висок работен статус, Фидбек од самата работа
5. Само-актуелизација	Раст, напредок, креативност	Предизвикувачка работа, Можност за креативност, Достигнување на работа, Унапредување во организацијата

Извор [2] : R.M. Steers, and L.W. Porter, Motivation and Work Behaviour, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, 1991, p.35.

Maslow укажува дека давањето на лажен впечаток може да биде даден и задоволството мора да биде целосно пред да се појави следната потреба. Тој сугерира дека пореален опис е во однос на намалување на процентот на задоволство по нивоа во хиерархијата. Постои постепена појава на потребите од повисоко ниво како потребите од пониско ниво би станале задоволени. Релативната важност на овие потреби се менува во текот на психичкиот развој на индивидуата. Maslow секвенцијално ги модифицира своите ставови истакнувајќи дека задоволувањето на потребите на само-актуелизацијата со повисоко мотивирани поединци, всушност, може да се подобрат овие потреби, наместо да се намалат. Исто така, тој прифатил дека некои потреби на повисоко ниво се уште може да се појават по долго лишување од пониско ниво на потреби, а не само по нивното задоволство. [3]

### СИСТЕМИ НА НАГРАДУВАЊЕ И МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Мотивацијата за работа не значи желбата да се работи, туку желбата да се добие она што мотивацијата за работа го има на располагање. Всушност, повеќето теории на мотивација за работа не се сите за мотивација, туку за обезбедување на стимулации материјални или психолошки. Сериозно неоправдано е дека мотивацијата за работа се базира на задоволство на вродени потреби. Некои од најпознатите влијателни доверливи теории на мотивација за работа се темелат на идејата дека луѓето имаат вродени потреби кои тие сакаат да ги задоволат преку работа, како што се физиолошки, социјални и психолошки потреби, во растечки редослед на значење и софистицираност и во потешкотија на задоволување. [4]

Според Devanna, бизнис стратегијата поврзана со наградувањето и мотивацијата за задоволството од работата има еластично влијание врз успехот на организацијата, додека, пак, според Schuler и Jackson,





врските меѓу наградите, мотивацијата и задоволството од работата на вработените се стратешки значајни за успехот на јавните и приватните организации. [5]

Според Deeproose [6], очекувањето на финансиска награда мотивира. Ова е особено точно кога работодавачот не знае точно што да направи за да го придобие работникот. Ветувањата на бонуси врз основа на јасни критериуми ги охрабрува луѓето да ги исполнат овие критериуми. Мотивирачки е да се знае дека кога вработените ќе учат странски јазик, ќе добијат бонус. Мотивирачки е да се знае дека ако ги постигнете своите цели што сте ги поставиле на почетокот на годината, ќе добиете бонус како стимул на крајот на годината, особено ако Вие и Вашиот менаџер се среќавате редовно и разговарате за Вашиот напредок во текот на годината, така што ќе знаете точно каде се наоѓате и што повеќе треба да правите постојано.

Процесот на мотивација може да се опише како циклус на три нивоа. Таа започнува со незадоволена потреба на поединецот. Таквата незадоволена потреба предизвикува физичка или психичка напнатост во рамките на поединецот. Со цел да се намали тензијата, поединецот се вклучува кон некое однесување со цел да се задоволат потребите. Откако ќе се постигне целта, и со тоа и потребата е задоволена, процесот на мотивација е завршен. [7]

### ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

На крајот, можеме да заклучиме дека мотивација, изведба, повратни информации, поттик, награда: сите се тесно поврзани. Тие во суштина се под влијание од страна на чудни модификации. Тоа е само на начините на кои тие се опишани, како тие се вклучени во системот и како се водени и применети во пракса, тие се предмет на културни влијанија и на ефектите на постојано менување на економските и социјалните услови. Принципите не се од фундаментално значење за мотивацијата, изведбата, потенцијалот и волјата за награда, кои, во споредба со минатото или сегашноста, значително ќе се променат во иднина. Напротив, важноста на овие фактори, па дури и повеќе, нивната суштина, веројатно ќе се зголеми. Капацитетот и желбата да се изврши, потенцијалот за развој, способноста и подготвеноста да научат, талентот, знаењето и креативноста се квалитети кои само луѓето можат да ги дадат и дека не може да се создаваат своеволно. [8] Значи, системите на наградување претставуваат основна алатка за влијание врз мотивацијата на вработените, и оттаму на создавањето на мотивирани вработени кои испорачуваат резултати за својата компанија во која што работат.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- [1]. K. Jehanzeb, F.M. Rasheed, A. Rasheed, Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia, International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.21, 2012, p.273.
- [2]. R.M. Steers, and L.W. Porter, Motivation and Work Behaviour, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, 1991, p.35.
- [3]. J.L. Mullins, Essentials of Organisational Behaviour, Financial Times Management, 2006, UK, p.262.
- [4] N. Jackson and P. Carter, Rethinking Organisational Behaviour A Poststructuralist Framework, 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson Education Limited, US, 2006, p.190.
- [5] K. Jehanzeb, F.M. Rasheed, A. Rasheed, Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia, International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.21, 2012, p.272.
- [6] D. Deeproose, How to recognize and reward employees, 2<sup>nd</sup> Edition, New York, AMACOM, 2006, p.21.
- [7] T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva, Encyclopedia of human resources information systems: Challenges in e-HRM, New York, Information science reference, 2009, p.301.
- [8] H.W. Kressler, Motivate and Reward : Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success, New York, Palgrave Macmillan, 2003, pp.157-158.

