



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

Факултет за информатички и комуникациски технологии - Битола

насока: Јавна администрација

М-р Маја Георгиоска

**МОТИВИРАНОСТ И ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТНОТО МЕСТО
КАЈ ВРАБОТЕНИ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО**

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

авторезиме на докторската дисертација

Битола, 2020

ЧЛЕНОВИ НА КОМИСИЈАТА ЗА ОЦЕНКА И ОДБРАНА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Ред. проф. Д-р Драган Груевски, ментор

Факултет за информатички и комуникациски технологии - Битола

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

Ред. проф. Д-р Моника Марковска, претседател

Факултет за информатички и комуникациски технологии - Битола

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

Ред. проф. Д-р Ристо Речкоски, член

Факултет за туризам и угостителство - Охрид

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

Ред. проф. Д-р Виолета Маневска, член

Факултет за информатички и комуникациски технологии - Битола

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

Вонр. проф. Д-р Мимоза Богданоска Јовановска, член

Факултет за информатички и комуникациски технологии - Битола

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола

ВОБЕД

Модернизираната јавна администрација во себе ги вклучува системот на управување заснован на компетенции и системот за менаџмент на перформанси и претставува предуслов за соодветно функционирање на државата, чијшто понатамошен развој наложува институционална стабилност, големи административни и професионални капацитети на сите нивоа на системот во Република Македонија, како и економски просперитет и социјална вклученост на сите граѓани. Секој вработен кој што се труди, што работи, што е креативен, инвентивен и творечки треба да биде пофален за своите дела, соодветно награден и на останатите да им се каже дека тие дела се вредни сè со цел да се поттикнат и останатите вработени да создадат дела кои ќе ги следат останатите и со кои ќе се гордеат не само самите себе, туку и на целата јавна администрација.

Докторската дисертација претставува обид да се направи детално истражување на мотивираноста за работа и задоволството од работното место кај вработувањата во јавната администрација во Република Македонија, како и да се дадат насоки за остварлива комбинација на материјални и нематеријални придобивки сè со цел вработените во јавната администрација да вложуваат во мотивираноста и во своето задоволство од работното место.

Всушност, целта на докторската дисертација е утврдување на нивоата, карактерот и степенот на присутност на предметните варијабли - општо и посебно кај специфичната популација „вработени во јавната администрација“, како и тестирање на степенот на меѓузависноста помеѓу карактерот на мотивираноста за работа и задоволството од работното место во услови на организациски промени кои се јавуваат во јавната администрација.

ПРЕДМЕТ, ИСТРАЖУВАЧКИ ЦЕЛИ И ПРАШАЊА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Поттикнува од суштинските проблеми кои се јавуваат при недостатокот на релевантна статистичка поддршка која би можела да ни ја прикаже моменталната состојба за истражуваната проблематика, но и фактот што мотивираноста за работа и задоволството од работното место не може директно да се мерат во оваа докторска дисертација направен е обид за поставување приоритети и вниманието да го насочиме кон неколку аспекти на еден проблем. Главната причина за ова ќе ја најдеме во фактот што во рамките на едно единствено истражување не може да се опфатат сите аспекти на еден проблем, а не на сите проблеми затоа што постои недостаток на капацитети и на време, ниту ќе биде задоволен критериумот за едноставност на истражувањето. Дополнително на ова, резултатите од пилот-истражувачкиот проект кој предметно се занимаваше со мотивираноста во контекст на рамковните вработувања во јавната администрација во Република Македонија ја заокружува сликата и уверувањето за актуелноста на темата, која недвосмислено има своја практична општествено-економска димензија, согледлива преку непосакуваните трендови на апсентизмот. Затоа докторската дисертација е насочена кон пронаоѓање оптимална комбинација од лични и организациони фактори (материјални и нематеријални придобивки за своите вработени) за да може вработените во јавната администрација да ја пронајдат својата мотивираност за работа и своето задоволство од работното место и во истите да вложуваат и тоа во услови на воведување на системот заснован на компетенции и системот за менаџмент на перформанси во јавната администрација во Република Македонија.

Предметно докторската дисертација е насочена кон определување на влијанието на воведувањето на системот на управување заснован на компетенции и системот за менаџмент на перформанси во јавната администрација во Република Македонија како организациски промени во органите на државната и локалната власт и на институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на детето, спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврден со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија врз мотивираноста за работа и задоволството од работното место кај

административниот кадар. Согледувањето дека нивните достигнувања се ценети и вреднувани влијае врз мотивираноста и задоволството од работното место, а успехот во процесот на оценување на работните достигнувања зависи од вештините на раководителите кои треба да дадат конструктивен фидбек, да ги поддржат вработените, да ги развиваат и унапредуваат нивните знаења и вештини, односно да го извлечат најдоброто од нив.

Покрај предметното определување, во докторската дисертација се специфицира и **целта** на самата дисертација која всушност е утврдување на нивоата, карактерот и степенот на присутност на предметните варијабли - општо и посебно кај специфичната популација „вработени во јавната администрација“, како и тестирање на степенот на меѓузависноста помеѓу карактерот на мотивираноста за работа и задоволството од работното место во услови на организациски промени кои се јавуваат во јавната администрација. Покрај тоа направени се и обиди да се пронајдат начини и мерки степенот на задоволство од работното место да не зависи само од надворешните мотиватори и вработените во јавната администрација во Република Македонија да не се мотивираат само кога имаат личен бенефит од работата и од платата која е единствен мотиватор со кој раководителите успеваат да го согледаат задоволството од работното место кај вработените, туку да се посвети внимание на внатрешните мотиватори и на внатрешните алтруистички потреби за служење на граѓанинот-клиент преку постигнување на договорените индивидуални и општествени цели.

Притоа, докторската дисертација даде одговор на повеќе специфицирани и важни истражувачки прашања и тоа:

- ⇒ Постои ли разлика во нивоата и карактерот на предметните варијабли кај различни групи вработени: државна - локална администрација - вработени во јавни претпријатија, и на што се должи тоа?
- ⇒ Постои ли некое влијание од воведувањето на системот за оценување врз нивоата и карактерот на предметните варијабли и во кој правец е истото?
- ⇒ Дали и како влијае политиката на вработување според рамковниот клуч врз мотивираноста за работа кај тие вработени, но и кај останатите?

- ⇒ Кој би бил најсоодветен начин за одржување на мотивираноста за работа и задоволството на вработените од работното место во услови на интензивни организациски промени кои се случуваат во јавниот сектор?
- ⇒ Прашањето на можностите за целосно заживување на системот за проценка на изведбата, во кој, покрај системот на плати, би се овозможиле и останатите форми на наградување (поставување индивидуални цели и планови за напредување и развој, делегирање и самостојно одлучување, автономност и одговорност, обликување на работата, адекватна тимска соработка, флексибилно работно време)
- ⇒ Степенот на подготвеност, свест и знаење, кај раководните лица - менаџери (раководители) на промените, за активно градење на систем за мотивирање во правец на систематска поддршка на истите
- ⇒ Утврдување елементи за присуството на феноменот наречен афект на мотивираност и негово влијание врз внатрешните мотиви кај вработените лица

Во рамките на оваа докторска дисертација преку емпириското истражување се утврдија реалните состојби во функционирањето на меките делови на институциите од јавната администрација во Република Македонија, а во светло на промените, па затоа треба да потенцираме дека ангажираноста на вработените во јавната администрација не произлегува само од материјалната добивка, туку и од потребата за придонес, од чувството за правда, од потребата за самоактуелизација, од желбата за натпревар и постигнување на успех.

СТРУКТУРА И СОДРЖИНА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Структурно, покрај **ВОВЕД** и **ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА и ПРЕПОРАКИ**, докторската дисертација е поделена на 4 (четири) дела кои понатаму се поделени во оддели.

Во првиот дел насловен како **Системот на јавната администрација во Република Македонија** во почетните страници се разгледува историскиот развој на системот на јавната администрација во Република Македонија, поделен во два периода и тоа периодот од осамостојувањето до 1998 година и периодот по 1999 година кога се поставуваат темелите на јавната администрација и се случуваат најзначајните законски и подзаконски промени. Во овој дел анализирана е координацијата на работата на вработените во јавната администрација, а даден е детален приказ на класификацијата на работните места на вработените во јавниот сектор и на административните службеници. Вработените во јавната администрација во Република Македонија своите работи и работни задачи ги извршуваат врз основа на етиката, етичките принципи и Кодексот за административни службеници, па затоа четвртиот оддел е посветен токму на дефинирање и примена на овие принципи и кодекси.

Во вториот дел со наслов **Мотивираноста и задоволството од работното место како важни елементи за создавање ефикасна јавна администрација** најпрво поимно и содржински се определува задоволството од работното место кај вработувањата во јавната администрација, а потоа подетално се анализираат теоретските аспекти и организационите и личните факторите кои го определуваат задоволството од работното место, како и ефектите кои се нераскинлив дел од задоволството од работното место кај вработените во јавната администрација. Во вториот оддел анализирана е мотивираноста за работа како основен елемент за создавање на ефикасна јавна администрација и тоа преку трите клучни елементи интензитет, насока и упорност. Во овој дел прикажани се и теориите и моделите за развој на мотивираноста за работа и тоа теориите кои ги вклучуваат првичните аспекти на мотивираноста (традиционален модел, модел на човечки односи и модел на човечки ресурси) и теориите кои содржат современ приод кон мотивираноста за работа (теории на задоволство и процесни теории за мотивираност за работа). За полесно разбирање на

поимот и процесот на мотивираност направен е приказ и на надворешните и внатрешните концепти на мотивираност за работа и оценето е влијанието на т.н. афекти на мотивираност за работа врз создавањето на ефикасна јавна администрација. На крај од овој дел согледана е важноста на економската и социјалната димензија на јавната администрација во Република Македонија врз мотивираноста и задоволството од работното место.

Третиот дел со наслов **Воведување систем на управување заснован на компетенции и систем за менаџмент на перформанси за управување со човечките ресурси во јавната администрација во Република Македонија** е од суштинско значење за утврдување на мотивираноста и задоволството од работното место кај вработените во јавната администрација. Овој дел е поделен на четири оддели кои анализирани заедно создаваат една целина и го претставуваат целосниот систем за правилно управување со човечките ресурси. Првиот оддел е посветен на влијанието на новиот јавен менаџмент врз јавната администрација преку негово дефинирање и анализа на позитивните и негативните страни од традиционалниот модел на јавната администрација и новиот јавен менаџмент. Во вториот оддел поставена е рамката на општи работни компетенции за вработените во јавната администрација која овозможува потранспарентно вработување и пореално следење на работењето на вработените. Понатаму подетално дадена е постапката за селекција за вработување во јавната администрација во Република Македонија, која се одвива во 3 (три) фази и е во согласност со Законот за административни службеници и со Законот за вработени во јавниот сектор. Системот за плати и надоместоци на плати е една горчлива тема и за голем дел од вработените во јавната администрација е основно средство за егзистенција и вработените низ своето ангажирање настојуваат да ја зачуваат и да ја зголемат, па затоа во оваа докторска дисертација е направена кратка анализа на специфичностите на системот за плати и надоместоци на плати. За да имаме ефикасна и ефективна јавна администрација потребно е да го оцениме ефектот на вработените и тоа преку утврдување на работните цели и задачи, утврдување на индивидуалниот план за стручно усовршување и преку постапката за оценување на ефектот на вработените во јавната администрација. Покрај ефектот секоја јавна администрација треба да има и систем за управување со слаби перформанси кој ќе има за цел да ги идентификува и отстрани слабите и неприфатливи перформанси кај вработените. Во овој дел прикажани се и

рамковните вработувања во јавната администрација како основни инструменти за забрзување на процесот на стабилизацијата, за изградба на доверба во институциите и за приближување на Република Македонија кон Европската Унија, нивното функционирање во рамките на законските решенија, како и принципот на соодветна и правична застапеност согласно Амандманот VI од Уставот на Република Македонија. Четвртиот оддел е посветен на децентрализацијата и најпрво се дефинира и анализира поимот и видовите децентрализација, законските основи и динамиката на самиот процес на децентрализација во јавната администрација во Република Македонија, областите во кои се спроведува процесот, како и кои се ефектите од процесот врз работењето на јавната администрација.

Во четвртиот дел со наслов **Емпириска анализа на мотивираноста и задоволството од работното место кај вработените во јавната администрација во Република Македонија** дадена е методологијата и резултатите од истражувањето. Тука се разработени предметното и проблемското определување на истражувањето, хипотезите, како и методолошките аспекти и инструментариумот на самото истражување, односно дадени се појавата, проблемот и предметот на истражувањето, дефинирани се целите, очекуваните резултати, разработена е хипотетската рамка при што покрај главната хипотеза поставени се и пет посебни хипотези и неколку поединечни хипотези. Дадени се и методите и техниките на истражувањето, соодветно на нив прикажани се и користените инструменти и примерокот на истражувањето за секој инструмент и техника, а јасно се определени и зависните и независните варијабли на самото истражување. Во петтиот оддел насловен како **Анализа на резултатите од истражувањето** прикажано е практичното истражување кое е спроведено при изработката на оваа докторска дисертација и истото е поделено на квантитативна и квалитативна анализа на емпириското истражување, тестирање и докажување на хипотезите на истражувањето. Во рамките на анализите детално се прикажани податоците кои се добиени од одговорите дадени на спроведениот инструмент - анкетен прашалник за мотивираноста и задоволството од работното место кај вработените во јавната администрација во Република Македонија.

На крајот од докторската дисертација дадени се **Заклучни согледувања и препораки**, како и литературата која е користена при изработка на дисертацијата класифицирана

соодветно во библиографија, закони и подзаконски акти, програми, стратегии, извештаи и интернет-литература. Во **Прилози** на дисертацијата дадени се инструментите со кои е спроведено емпириското истражување, како и листата на табели, графикони и шеми кои се содржани во самата докторска дисертација.

ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОД ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Мотивираноста како модел на менаџментот на човечки ресурси и задоволството од работното место кај вработените во јавната администрација е актуелна и погодна тема за истражување, која во Република Македонија не е доволно истражувана и со тоа сметаме дека оваа докторска дисертација во голема мера ќе придонесе за подигнување на научната мисла на повисоко ниво, во однос на истражувањата посветени на ова поле.

Спроведеното истражување во оваа докторска дисертација претставува обид за еден системски преглед, односно една анализа на пристапите што се користеле во минатото, но кои со големо ефективно и ефикасно подобрување се користат и денес во зголемувањето на мотивираноста и задоволството од работното место. Добиените сознанија од спроведеното емпириско истражување, всушност претставуваат одговор на прашањата заради коишто се спроведе истражувањето, преку поставените предметни варијабли „мотивираност за работа, за менување, задоволство од работното место“, како репрезенти на конативниот дел на вработените со кои се означува динамиката, погонот, подготвеноста, отпорот се докажа дека и во услови на интензивни општествени промени во системот на јавна администрација во Република Македонија, кај вработените без исклучок постои високо ниво на мотивираност за работа. Истите овие вработени со висок степен ги прифаќаат најавените и воведени промени и тоа не го намалува нивното задоволство од работното место. Покрај тоа постоењето на можноста да се учествува во создавање на системот на управување заснован на компетенции и системот за менаџмент на перформанси во јавната администрација во Република Македонија претставува дополнителен мотивирачки фактор кој ја одржува мотивираноста и задоволството од работното место на високо ниво.

Ефективната јавна администрација зависи од квалитетот на самите вработени кои имаат навистина важен статус и општествено почитување. Сепак она што претставува основа за некоја јавна администрација да стане квалитетна институција и постојано да може да го зголемува своето ефективно и ефикасно работење се сигурните вработени кои се задоволни од нивната работа и вработени кои во секој момент се подготвени да учат и да го надополнуваат своето знаење преку теоретска и практична едукација.

Мотивираноста за работа често може да се користи како алатка за да се предвидат однесувањата, затоа што таа во голема мера варира помеѓу поединечни вработени и често мора да се комбинира со способноста и факторите од средината. Мотивираноста за работа како фактор за мерење на задоволството на работното место е највисока кога колку што е можно повеќе вработени во администрацијата чувствуваат дека се еднакво третирани т.е. нивните резултати и влогови се балансирани, а тоа може да се постигне со обезбедување на обука на вработените преку која ќе добијат неопходно искуство за висок степен на извршување на работата и работните задачи, а со тоа ќе се зголеми мотивираноста за работа и задоволството на работното место.

Од друга страна пак задоволството на работното место е сложен и динамичен феномен за кој не може да се определи една единствена формула и така да се дефинира, туку е феномен кој може да се определи од неговите елементи. Мерењето на задоволството на вработените се однесува на тоа колку се среќни вработените на нивното работно место и колку се задоволни од работната средина. Доколку е повисок моралот на вработените, тие повеќе ќе вложуваат во работењето на јавната администрација во Република Македонија, а кога вработените се среќни и задоволни голема е веројатноста дека побрзо и полесно ќе си ги извршуваат своите работни задачи и ќе има помалку отсуства од работа.

Големиот број на приложени референци од научно - истражувачки трудови и други научни публикации наведени како литература, главно ни покажаа дека поталентираните вработени бараат нешто повеќе од едноставното добивање на платата и сигурност на работното место и на тој начин се повеќе подготвени за најавените промени од воведувањето на системот на управување заснован на компетенции и системот за

менаџмент на перформанси во јавната администрација во Република Македонија. Преку тие промени вработените сакаат гаранција дека може да напредуваат на повисоко работно место во хиерархијата на јавната администрација и секоја внимателно создадена стратегија на претпоставените во јавните управи им помага да ги идентификуваат вработените кои се алтруистички насочени кон потребите за служење на граѓанинот-клиент, да им овозможат одлични услови за да можат да си ја вршат работата и на тој начин да ги подобрат и општите и личните перформанси. Со други зборови, поголем дел од вработените даваат предност на промените и новините во работата која е стимулирачка, во однос на работата која е предвидлива, а мотивираноста, задоволството од работното место, ставовите и упорноста се едни од најважните фактори на патот до успехот.

Оправданоста за изработка на докторската дисертација се потврди и со фактот што овозможи отворање нови хоризонти и широки погледи врз можностите за реална и практична примена на системот на управување заснован на компетенции и системот за менаџмент на перформанси во јавната администрација во Република Македонија со што се дадоа конкретни насоки за зголемување на мотивираноста и задоволството од работното место. Дополнително дисертацијата како целина дава насоки за зголемување на емоционалната интелигенција, креативноста кај самите вработени, на можноста за создавање идеи и давање повеќе креативни решенија за решавање на настанатите проблеми, затоа што секој вработен во јавната администрација којшто се труди, што работи, што е креативен, инвентивен и творечки треба да биде пофален за своите дела, соодветно награден и на останатите да им се каже дека тие дела се вредни.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Баткоска Л.: **Бизнис комуникации**, Охрид, 2007
2. Баткоска Л.: **Основи на психологија**, Институт за истражување во туризмот, Охрид, 1999/2001
3. Беџети А., Узунов В.: **Економската и социјалната димензија на јавната администрација во Република Македонија - расте бројот на вработените и буџетските издатоци за нивните плати наспроти продуктивноста**, Форум за јавна администрација, Скопје, 2015
4. Бошкоска П. В.: **Администрирање со јавни политики**, авторизирани предавања, ФАМИС - Битола, 2014
5. Вржовска Љ.: **Значењето на новиот јавен менаџмент во функција на развој на иновативни организации во јавниот сектор во Пелагонискиот плански регион во Република Македонија**, магистерски труд, ФИКТ - Битола, 2015
6. Вртески Ј., Ацевска И.Н., Христов Г.: **Прирачник за децентрализација за претставници на граѓанските организации за мониторинг на процесот за спроведување на децентрализацијата во Република Македонија**, Фондација отворено општество, Скопје, 2012
7. Гризо Н., Гелевски С., Давитковски Б., Данева П. А.: **Административно право**, Второ изменето и дополнето издание, Скопје, 2011
8. Груевски Д., Марковска М.: **Мотивот на постигнување кај студентската популација од Универзитетот Св. Климент Охридски во Битола во функција на нивниот професионален и кариерен развој**, МАНУ, Скопје, 2014
9. Давитковски Б., Данева П. А., Давитковска Е.: **Најновите законски решенија за статусот на вработените во јавниот сектор во Република Македонија и нивната практична имплементација: Реалност или утопија**, Форум за јавна администрација, Скопје, 2015
10. Димески Б.: **Принципите на новиот јавен менаџмент во локалните самоуправи во Република Македонија**, докторски труд, ФАМИС - Битола, 2009
11. Костов С.: **Децентрализацијата наша цел**, Прирачник бр. 1, МЦМС, Скопје, 2006
12. Костов С.: **Нов јавен менаџмент во општините**, МЦМС, Скопје, 2006

13. Котевска Б.: **Ефективно политичко учество на помалите етнички заедници во локалната самоуправа во Република Македонија: влијание на охридскиот рамковен договор**, Студиорум, Скопје
14. Милева Л., Кацарски К.: **Психологија за III година здравствена струка**, МОН, Скопје, 2010
15. Поповска - Борота М.: **Деловна етика**, Скопје, 2004
16. Прангоска Л.: **Мотивација во туристичката пропаганда**, Охрид, 1998
17. Речкоски Р.: **Принципи на јавна администрација**, Охрид, 2012
18. Саркањац Ј.С.: **Модели на Е-управување**, УКИМ, Скопје, 2015
19. Симонческа Л.: **Процесот на менаџмент**, Охрид, 2002
20. Славкоски М.: **Основи на јавното право**, за IV година средно образование, Скопје, 2013
21. Смилевски Ц.: **Предизвикот и мајсторството на организациските промени**, ДЕТРА, Скопје, 529
22. Спасевски Д.: **Менаџментот на локалниот економски развој во услови на финансиска децентрализација и трансфер на ингеренциите од државно на локално ниво**, Зборник на трудови, Прва меѓународна научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки, Битола, 2012
23. Спасов Ј.А.: **Децентрализацијата во Македонија (рамномерен регионален развој и образование - состојби и перспективи)**, Фондацијата Фридрих Еберт, Скопје, 2008
24. Спасовска Ш. И., Давитковска Е.: **Функционална децентрализација во Република Македонија - искуства, недоследности и предизвици**, Форум за јавна администрација, Скопје, 2016
25. Стојанова Б.: **Перфекционизам, автоматски мисли и афекти кај средношколците во тест ситуација**, магистерски труд, Филозофски Факултет, Скопје, 2012
26. Трајкова К.: **Влијание на организациската комуникација врз афективната компонента на организациската посветеност кај државните службеници во Република Македонија**, магистерски труд, ИСППИ, Скопје, 2008
27. Трајковска С.: **Ангажираност на работното место - како подобро да се управува со човечките ресурси и како да се намали бројот на таканаречените активно неангажирани работници**, Скопје, 2010

28. Туши Р.Б.: **Процесот на децентрализација во сферата на образованието во Република Македонија со посебен осврт на организациско-структурните и професионалните компетенции**, докторска дисертација, ФИКТ-Битола, 2015
29. Цветковска М.: **Определувачки карактеристики на системот за оценување на државните службеници во Република Македонија и можности за негово подобрување (компаративно-дескриптивна и емпириска анализа)**, магистерски труд, ФАМИС, Битола, 2011
30. Цековска Д.: **Способноста на лидерот во оценувањето на перформансите на вработените и нивно наградување**, магистерски труд, Штип, 2016
31. Adams J.S., **Toward an Understanding of Inequity**, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963
32. Adams J.S.: **Inequity in Social Exchange**, Advanced Experimental Social Psychology 62, 1965
33. Armstrong M., Baron A.: **Managing performance: performance management in action**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2004
34. Armstrong M.: **A handbook of human resource management practice** (11th ed.), Pennsylvania, PA: Kogan Page Limited, 2009
35. Bahtijarević Š. F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing , Zagreb, 1999
36. Barling J., Kelloway E.K., Iverson R.D.: **High-Quality Work, Job Satisfaction and Occupational injuries**, 2002
37. Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K., **Effects of transformational leadership training on attitudinal and fiscal outcomes: a field experiment**, Journal of Applied Psychology, 1996
38. Bexheti A.: **Financat Publike**, UEJL, Qershor 2007, Tetovë
39. Blaug R., Horner L., Lekhi R.: **Public value, politics and public management**, Denhardt and Denhardt, 2000
40. Byars L.L., Rue W.L.: **Human resource management**, McGraw-Hill, New York, 2006
41. Carlisle M. H.: **Management: Concepts, methods and applications**, Science Research Associates, Inc, Chicago, 1982
42. Cochran W. G.: **Sampling Techniques**, 2nd Ed., New York: John Wiley and Sons, Inc., 1963
43. Cole G.A.: **Personnel Management: Theory and Practice**, DP Publications Ltd., London, 1993

44. Cropanzano R., Weiss H.M., Hale J.M.S., Reb J.: **The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity**, *Journal of Management*, 29 (6), 2003
45. Cruz N.M., Pérez V.M., Cantero C.T.: **The influence of employee motivation on knowledge transfer**, *Journal of knowledge management*, 13(6), 2009
46. Daft L. R., Marcic D.: **Understanding Management**, South-Western College Pub, 2012
47. Dimeski B.: **Public Administration Reform Process In Macedonia: Between Politics And Good Governance**, *International Journal of Politics and Good Governance*, Volume 2, No. 2.4 Quarter IV 2011, ISSN: 0976 – 1195
48. Durbin A.: **Human relation career and personal success**, Pearson Education, New Jersey, 2005
49. Eskildsen J.K., Kristensen K.: **Enhancing Importance - Performance Analysis**, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1), 2006
50. Field J.: **Job Satisfaction Model for retention**, 2008
<http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention>
51. Greenberg J., Baron A.B.: **Ponashanje u organizacijama**, Zelnid, Beograd, 1998
52. Gregg L.C.: **How To Manage Conflict in the Organization**, AMACOM, Second Edition, October, 2005
53. Haines V.Y., Saba T., Choquette E.: **Intrinsic motivation for an international assignment**, *International Journal of Manpower*, 29(5), 2008
54. Hunter J.E.: **Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge and job performance**, *Journal of vocational behaviour*, 1986
55. Huseman, R.C.: Hatfield, J.D. and Miles, E.W.: **A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct**, *Academy of Management Review*, 1998, Vol.12. No.2
56. Isen A. M.: **Positive Affect**, *Handbook of Cognition and Emotion*, New York: John Wiley & Sons, 1999
57. Iyer G.S., Ravindran S.: **Usefulness, incentives and knowledge management**, *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 2009
58. Janićijević N.: **Organizaciono ponašanje: Vrednosti i zadovoljstvo poslom**, CID EFBG, Beograd, 2006
59. Johnson M., Josslyn S.: **Research methods**, 2nd ed., New York, Oxford University Press, 2001

60. Judge T.A., Church A.H.: **Job Satisfaction: Research and Practice**, In Cooper C. L. & Locke E. A. (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, Oxford, 2000
61. Judge T.A., Watanabe S.: **Individual Differences in the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1994
62. Jurina M.: **O upravljanju ljudskim potencijalima**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprrešić, 2011
63. Kernaghan K., Siegel D.: **Public Administration in Canada**, edited by Nelson Canada, 1995
64. Kominis G., Emmanuel C.R.: **Exploring the reward preferences for middle level managers**, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2(1), 2005
65. Koppes, L.L.: **Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology**, New York: Psychology Press, 2014
66. Krejcie & Morgan: **Determining Sample Size for Research Activities**, *Educational and Psychological Measurement* #30, 1970
67. Lawler E.E.: **Motivation in Work Organization**, Brookes -Cole Publishing, Monterey, California, 1973
68. Marcetc A.: **Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu** - <http://www.kvalis.com/oportalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu>
69. Markovic N.: **Reform of Public Administration and Local Self Government**, Political Thought, Skopje, 2014
70. Martin J.: **Key concepts in human resource management**, London, UK: SAGE Publications Ltd, 2010
71. Marušić, S.: **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Adeco, Zagreb, 2001
72. Maslow A.: **Motivacija i ličnost**, Beograd: Nolit, 1982
73. Miron, D., McClelland D.C.: **The effect of achievement motivation training on small business**, *California Management Review*, 21, 1979
74. Mitchell T.R.: **Matching Motivational Strategic with Organizational Contexts**, 1997
75. Nadler D., Lowler E.: **Motivation - A Diagnostic Approach**, *Organizational Research and Consultation*, 1977

76. Neely A.: **Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice** (2nd ed.), London, UK: Cambridge University Press, 2007
77. Neil T.: **The Concise Adairon Teambuilding and Motivation**, Thorogood, London, 2004
78. Özbilgin M., Groutsis D., Harvey W.: **International human resource management**, New York, NY: Cambridge University Press, 2014
79. Palvia, S.C.J., Sharma, S.S.: **E-Government and E-Governance: Definitions/Domain Framework and Status around the World** , Foundation of e-government, ICEG, 2007
80. Peder G.B., Hans Johansso S.H.: **Towards Governance Theory In search for a common ground, prepared for the Department of Business and Public Administration**, Mid Sweden University, 2001
81. Peter J.P., Olson J.J.: **Consumer behavior and marketing strategy**, The McGraw-Hill Companies, 2008
82. Prodanovska V., Mitreva E.: **Providing quality of the business processes through motivation and establishing efficient communication with the employees**, Economic Development, issue: 3/2009
83. Rao S.V.: **Comprehensive human resource management**, New Delhi, India: Excel Books India, 2004
84. Reeve J.: **Understanding motivation and emotion** (fifth edition), New York: Wiley & Sons, 2009
85. Repa K.B.: **Your Rights in the Workplace**, USA, 2007
86. Rue W. L., Byars L.L.: **Management: Skills and Application**, Irwin Burr Ridge, Illinois, 1992, 89-90
87. Ružić O., Golubić H., Latin M., Klopotan I.: **Javni menadžment**, Tehnički glasnik 8, Zagreb, 2014
88. Saari, L.M., Judge, T.A.: **Employee Attitudes and Job Satisfaction**, Human Resource Management, Winter 2004, Vol. 43, No. 4
89. Seligman, Martin E.P.: **Learned Optimism**, New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1990
90. Sims R.R.: **Organization success through effective human resources Management**, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA, 2002
91. Skinner B.F., Holland J.: **The Analysis of Behavior: A Program for Self Instruction**, 1961
92. Staw B.: **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, Pearson, New Jersey, 2004

93. Steers R., Porter L.: **Motivation and Work Behavior**, Mc.Graw-Hill, New York, 1983
94. Sudarsanam S., Ghulam S., **Valuation of Intellectual Capital and Real Option Models**, Cranfield School of Management, Cranfield University, 2004
95. Szwarc, P.: **Researching Customer Satisfaction & Loyalty: How to Find Out What People Really Think (Market Research in Practice)**, Kogan Page, 2005
96. Vaughn K.: **John Locke and the Labor Theory of Value**, 1978, Journal of Libertarian Studies 2 (4), retrieved 13 August 2011
97. Vroom V.H.: **Work and Motivation**, New York, 1964
98. Wehrich H., Koontz H.: **Management**, Copyright McGraw-Hill Inc.m 1994
99. Wiley C.: **What Motivates Employees According To Over 40 Years Of Motivation Surveys**, International Journal Of Manpower, vol.11, issue 3, 1998
100. Yukl, G.A., **Leadership in Organizations**, (7 ed) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2010
101. Zimanji V., Stangl S.G.: **Organizaciono ponasanje**, Ekonomski fakultet, Subotica, 2005