

АГРАРЕН УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ ПО ИКОНОМИКА

АРБЕРЕША (АГИМ) БЕХЛУЛИ

**МОТИВАЦИОННИ СТРАТЕГИИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА
МОТИВАЦИЯТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В
АГРОБИЗНЕСА НА КОСОВО**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор” по научна специалност
„Организация и управление на производството”

Пловдив, 2019 г.

АРБЕРЕША (АГИМ) БЕХЛУЛИ

**МОТИВАЦИОННИ СТРАТЕГИИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА
МОТИВАЦИЯТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В
АГРОБИЗНЕСА НА КОСОВО**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор” по научна специалност
„Организация и управление на производството”

Научен ръководител: доц. д-р Петър Борисов

Рецензенти:

Проф. д-р Нели Анреева Бенчева
Проф. д.ик.н. Асен Иванов Конарев

Пловдив, 2019 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на разширено заседание на катедра “Мениджмънт и маркетинг” при Икономическия факултет на Аграрния Университет гр. Пловдив

Дисертантът е докторант в същата катедра.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 09.11.2019 г. от 10.00 часа в зала 321 ФА на Аграрен университет - Пловдив.

I. Обща характеристика на дисертационния труд

1. Актуалност на темата

Днешните агрофирми в Косово са насочени към осигуряване на най-качествени услуги и продукти, които отговарят на нуждите на своите клиенти. Трябва да се отбележи, че в агробизнеса работят разнообразни по образование служителите и те са изправени пред трудни условия на труд, които ги възпрепятстват в процеса на работа. Поради това е наложително, мениджърите да прилагат различни стратегии, за да мотивират служителите и те да бъдат по-ефективни при изпълнение на своите задачи. Мотивирането е процес и разбирането му от страна на мениджърите е предпоставка за повишаване на мотивацията на персонала. Всичко това може да бъде постигнато чрез анализ на вътрешните и външните мотивационни фактори и прилагането на стратегии чрез функцията на мотивация. По-високата мотивация на служителите се постига чрез повишаване на доходите, адекватен стил на ръководство, лидерство и по-добри условия на труд както и възможност за кариерно развитие.

В днешните условия на дигитализация и интензификация на аграрния бизнес се изисква все по-висока квалификация на работниците заети в отрасъла. Това означава, че те трябва да бъдат готови да се обучават и повишават своята квалификация за да отговорят на пазарните тенденции.

2. Концептуална теза на дисертационния труд

В настоящото дисертационно изследване се защитава тезата, че: *следването на мотивационна стратегия при управлението на човешките ресурси в агробизнеса е предпоставка за устойчивост на мотивацията като процес на управление.*

3. Цел и задачи на изследване

Целта на настоящия дисертационен труд е да се изследва и оцени мотивацията на човешките ресурси в агробизнеса на Косово и на база

получените резултати, да се предложат стратегии за повишаване на мотивацията им.

С оглед постигане на поставената цел са решени следните задачи:

1. Изяснява се същността на мотивацията като процес на управление;
2. Изяснява се спецификата на мотивационния процес в агробизнес сектора;
3. Разработва се методика за анализ и оценка на мотивационните фактори в агробизнес сектора;
4. Анализират се факторите – вътрешни и външни, въздействащи на мотивацията на човешките ресурси в сектора;
5. Предлагат се стратегии за повишаване на мотивацията на човешките ресурси в сектора.

4. Предмет и обект на дисертационното изследване

Предмет на дисертационното изследване са факторите, определящи мотивацията на човешките ресурси в агробизнеса на Косово.

Обект на дисертационното изследване са агробизнес организациите в Косово.

5. Подходи на изследването

Мотивационния процес се възприема като отворена система, ето защо се приема, че основният методически подход при изследването и анализа на обекта е системния подход.

За доказване на концептуалната теза в процеса на изследване се използват следните методи: еднофакторен корелационен анализ; многофакторен корелационен анализ, графичен анализ и сравнителен анализ

6. Основни литературни и информационни източници

Дисертационният труд е разработен, като са използвани: научни

публикации и трудове на косоварски, български и други чужди автори; информационни бюлетини на международни организации - ЕУРОСТАТ; доклади и бюлетини на Министерството на земеделието и горите на РКосово, както и редица нормативни актове.

Емпиричната информация за нуждите на изследването е осигурена и от извадкови анкетни проучвания както и дълбочинни интервюта, проведени на ниво агробизнес организация чрез изготвени от автора анкетни карти.

7. Обем и структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е изложен във въведение, три глави и заключение, разположени на 195 страници, използвана литература и приложения. Изследването е онагледено с 35 фигури и 67 таблици.

8. Съдържание на дисертационния труд

Резюме

Въведение

Глава Първа. Мотивационни подходи, стратегии и мотивационни фактори в управлението на човешките ресурси

1. Дефиниране на човешките ресурси в контекста на мотивационния процес
2. Управление на човешките ресурси – еволюция на разбирането и бъдещи тенденции
3. Мотивационния процес в агробизнеса
4. Методически подход на дисертационното изследване

Глава Втора. Идентифициране на мотивационните фактори в агробизнеса

1. Човешките ресурси - състояние и проблеми
2. Диагностика на мотивацията на човешките ресурси в агробизнеса
3. Анализ на вътрешните фактори на мотивация
4. Анализ на външните фактори на мотивация
5. Изводи

Глава Трета. Мотивационни стратегии за повишаване на мотивацията на човешките ресурси в агробизнеса

1. Стратегическа ориентация на факторите, определящи мотивацията на човешките ресурси в агробизнеса
2. Развитие на мотивационните модели за повишаване на мотивацията на човешките ресурси
3. Стратегии за по-добра мотивация на човешките ресурси

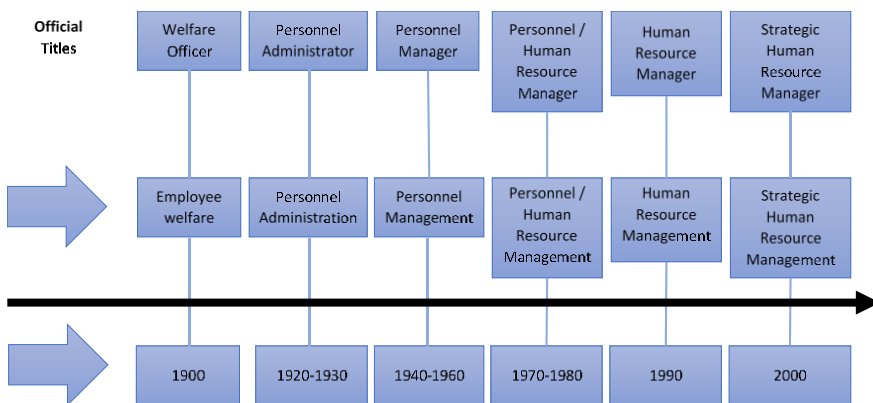
Изводи и заключение

Използвана литература

Приложения

Глава Първа. Мотивационни подходи, стратегии и мотивационни фактори в управлението на човешките ресурси

В тази глава на дисертационния труд са разгледани възгледите на изследователите на проблема „какво е мотивацията и от кои фактори, зависи тя като процес?“. Първоначално се определя и дефинира понятието „човешки ресурси“ като обект на управление. В продължение на този вид анализ се изследва еволюцията на идеите, теориите и подходите за разбирането на мотивацията като процес на управление. На фигура 1 е дадена обобщена информация относно фазите на развитие на теорията на управление на човешките ресурси.



Фигура 1 - Фази на развитие на теорията „управление на човешките ресурси“. Източник: Josephat Stephen Itika, “*Fundamentals of human resource management*” Emerging experiences from Africa, 2011,

След като се изяснява на същността на човешките ресурси като обект на управление в последващия раздел на дисертационния труд се извършва задълбочен анализ на съществуващите мотивационни теории като целта да се определят мотивационните фактори, които ще се изследват в агробизнеса на Косово. В таблица 1 е извършен сравнителен анализ на основните хипотези, които всяка една мотивационна теория защитава във времето.

Таблица 1. Сравнителен анализ на мотивационните теории 1943-до момента

Theory	Author	Thesis /idea	Weaknesses of the theory
Needs theory	Maslow (1943)	Presents needs theory such as: physiological, security, social, respect, self-fulfillment. According to this theory, a fulfilled need is not motivating, but one of the highest levels plays such a role.	It focuses on the various needs that motivate human resources, and its practical applicability is small.
Reinforcement theory	Skinner (1957)	People behave in a certain way, which is conditioned by the reinforcements or incentives they have taken for such behavior in the past.	The theory does not cover the internal factors of motivation, it is difficult to identify rewards or punishments, and the aspect of punishing the theory of reinforcement may be difficult.
Theory of attribution	Heider (1958)	This theory is based on the premise that people do their utmost to show the causes of the behavior observed by them as well as by other individuals	The feedback is the one that affects how an individual perceives because of an event, since perception is different to the observer, then prejudices can change the perception.
Two factor theory	Herzberg (1959)	Employees who are satisfied attribute their	During the study, this theory has neglected productivity, focusing

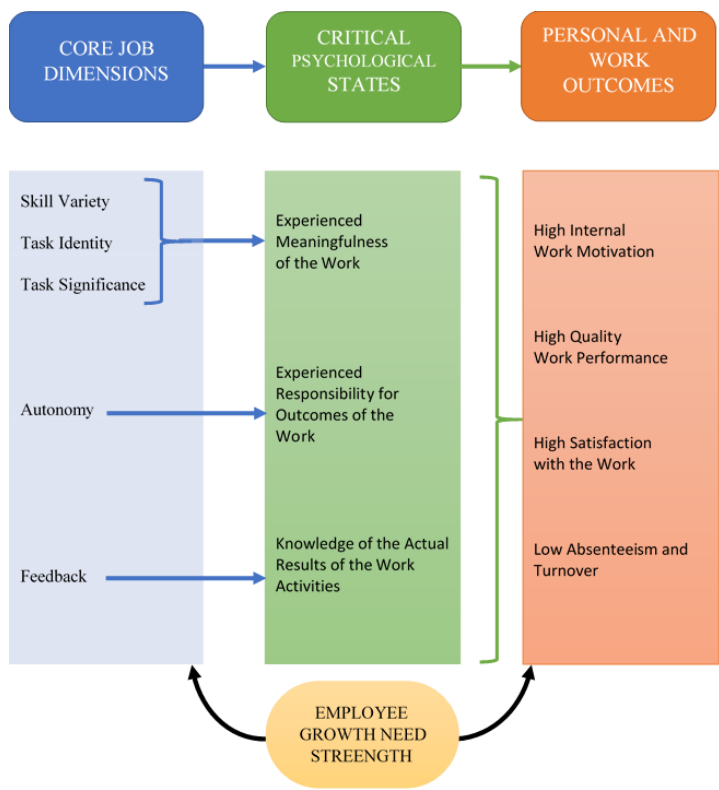
		satisfaction to internal factors, while dissatisfied employees attribute their behavior to external factors. . The theory of Herzberg places emphasis on interior elements and then external ones.	only on the pleasure of the workers.
Theory X	McGregor (1960)	People are born lazy and they have to be pushed to work harder	It is cardinal theory and focus in minor factors in motivation process
Theory Y	McGregor (1960)	Theory Y tries to maximize individual goals and employee efforts by giving them greater involvement and autonomy at work	According to theory Y managers assume that all employees are ambitious and motivated. Where else is the possibility of the opposite.
Expectancy theory	Vroom (1964)	The theory is based on the validity, expectation and usefulness of behavior.	The theory will not work in practice without the participation of managers. When managers apply motivating or rewarding practices, employees are reluctant not to value or trust them.
Equity theory	Adams (1965)	Motivation at work is affected by fair (fair) reward. This justice comes from subjective judgment of the work being carried out	Does not account for individual differences impact upon equity

Expectancy theory	Porter and Lawler (1968)	Their model goes beyond the motivating force and considers the performance as a whole. They point out that the efforts spent do not directly lead to performance.	This theory in practice can not function without the active participation of the manager, and when management uses strategies to motivate employees, they do not believe in them.
ERG theory	Alderfer (1972)	Efforts to expand Maslow's theory, Alderfer argues that needs categories can be summarized into three more general classes: existence, relationship, growth.	Since the theory says that an individual can satisfy each of the three needs, he does not give guidance on which of those needs is important. Also, although it is a continuation of Maslow's work, it is still early to talk about the validity of the theory.
Managerial needs theory	McClelland (1973)	There are three basic types of motivational needs present in people: the need for achievement, the need for power, and the need for belonging.	For the manager it may be difficult to identify the needs of the individual as the need and satisfaction of the needs is psychological and the individual may not be responsive to those needs. Also security and physiological needs are more important than the needs of McClelland.
Goal theory	Latham and Locke (1979)	Motivation and performance are higher when individuals set specific goals when goals are tough but accepted and when there are feedback on performance.	Competitive goals can be in conflict with one another because when placing two separate goals at the same time, exercising a lot of focus on one, it may make it difficult to reach another goal.
Theory Z	William Ouchi (1980)	It focuses on increasing employee loyalty to the company by offering a strong focus on employee well-being, both at work and abroad.	Ensures only job security by not developing loyalty among employees. In the decision-making process the participation of employees is difficult. Since it is a theory based on Japanese management practices, its applicability to other cultures is difficult.
Self-Determining	Deci and Ryan (1985)	It addresses the issues of the types of external and	Those who know they will be evaluated based on their

Theory (SDT)		internal motivation, their relationship and the influence of in meeting the basic psychological needs.	performance have a low self-determination feeling, as a result, are less motivated
--------------	--	--	--

Източник: собствена.

След като се идентифицират основните фактори на мотивация според теоретичните изследвания на въпроса се разработва методика на изследването. Построява се мотивационен модел (виж фиг. 2), в който заложените фактори се поставят във взаимовръзка и тази зависимост се изследва за достоверност чрез корелационен анализ.



Фигура 2. Мотивационен модел, описващ факторите на мотивация в агробизнеса. Източник: собствена.

В съответствие с изигнатата теза на дисертационния труд се дефинират

следните изследователски цели и въпроси:

- Цел номер 1: Измерване влиянието на вътрешните фактори на мотивация върху човешките ресурси в агробизнеса на Косово.
- Изследователски въпрос 1: Вътрешните фактори, оказват ли влияние върху мотивацията на човешките ресурси в сектора?
- Цел номер 2: Измерване влиянието на външните фактори на мотивация върху човешките ресурси в агробизнеса на Косово
- Изследователски въпрос 2: Външните фактори, оказват ли влияние върху мотивацията на човешките ресурси в сектора?
- Цел номер 3: Измерване на връзката между вътрешната мотивация на човешките ресурси и демографските променливи като възраст, пол, семейно положение, образование, години на работа в предприятието.
- Изследователски въпрос 3: Каква е връзката между вътрешната мотивация на човешките ресурси и демографските променливи като възраст, пол, семейно положение, образование, години на работа в агробизнес предприятие?
- Цел номер 4: Измерване на връзката между външната мотивация на човешките ресурси и демографските променливи като възраст, пол, семейно положение, образование, години на работа в агробизнес предприятието?
- Изследователски въпрос 4: Каква е връзката между външната мотивация на човешките ресурси и демографските променливи като възраст, пол, семейно положение, образование, години на работа в агробизнес предприятието?

Чрез посочения мотивационен модел се тества достоверността на основната хипотеза в дисертационното изследване. Доказването или отхвърлянето на основната хипотеза се осъществява, чрез верификацията на пет под хипотези, обясняващи значението на вътрешни фактори на мотивация и три под хипотези за външни мотивационни фактори.

Изследователските хипотези са следните:

H0: Не съществува статистически значима взаимовръзка между вътрешните и външните фактори върху мотивацията на човешките ресурси в агробизнес предприятията в Косово.

H1: Налице е статистически значима взаимовръзка между вътрешните и външните фактори върху мотивацията на човешките ресурси в агробизнес предприятията в Косово

Хипотезите, повдигнати по отношение на вътрешните мотивиращи фактори са:

H01: Не съществува статистически значима взаимовръзка между придобитите разнообразни умения и мотивацията на човешките ресурси.

H1: Налице е статистически значима взаимовръзка между придобитите разнообразни умения и мотивацията на човешките ресурси..

H02: Не съществува статистически значима взаимовръзка между идентичността на задачите и мотивацията на човешките ресурси.

H2: Налице е статистически значима взаимовръзка между идентичността на задачите и мотивацията на човешките ресурси.

H03: Не съществува статистически значима взаимовръзка между сложността на задачите и мотивацията на човешките ресурси.

H3: Налице е статистически значима взаимовръзка между сложността на задачите и мотивацията на човешките ресурси.

H04: Не съществува статистически значима взаимовръзка между автономността при изпълнението на задачите и мотивацията на човешките ресурси.

H4: Налице е статистически значима взаимовръзка между автономността при изпълнението на задачите и мотивацията на човешките ресурси.

H05: Не съществува статистически значима взаимовръзка между обратна връзка и мотивацията на човешките ресурси.

H5: Налице е статистически значима взаимовръзка между обратна връзка влияе и мотивацията на човешките ресурси.

H06: Не съществува статистически значима взаимовръзка между демографски променливи и вътрешната мотивация като тя се проявява по

различен начин.

- Н061: Не съществува статистически значима разлика между вътрешната мотивация проявявана между двата пола.
- Н062: Не съществува статистически значима разлика между вътрешната мотивация проявявана между различните възрастови групи служители.
- Н063: Не съществува статистически значима разлика между вътрешната мотивация проявявана между различните групи служители, групирани по признак - семейно положение.
- Н064: Не съществува статистически значима взаимовръзка, че вътрешната мотивация проявява различно между степента на образование.

Н6:Налице е статистически значима взаимоотношение между демографските променливи, че вътрешната мотивация се проявява по различен начин.

- Н61: Има статистически значима взаимовръзка, че вътрешната мотивация се проявява различно при двата пола.
- Н62: Има статистически значима взаимовръзка, че вътрешната мотивация се проявява различно сред възрастовите групи персонал.
- Н63: Има статистически значима взаимовръзка, че вътрешната мотивация проявява различно между семейното положение.
- Н64: Има статистически значима взаимовръзка, че вътрешната мотивация проявява различно между степента на образование.

Н08:Не съществува статистически значима взаимовръзка между демографски променливи, които вътрешни фактори на мотивация се проявяват по различен начин.

- Н081: Не съществува статистически значима взаимовръзка, че вътрешната мотивация се проявява различно при двата пола служители.
- Н082: Не съществува статистически значима взаимовръзка, че вътрешната мотивация се проявява различно при различните

възрастови групи на персонала.

- H083: Не съществува статистически значима взаимовръзка, че вътрешната мотивация се проявява различно между служителите с различно семейно положение.
- H084: Не е статистически значима взаимовръзка, че вътрешната мотивация се проявява различно между служителите с различна степен на образование.

Хипотезите, повдигнати по отношение на външни мотивиращи фактори са:

H07: Не съществува статистически значима взаимовръзка между условията на труд и мотивацията на служителите.

H7: Налице е статистически значима взаимовръзка между условията на труд и мотивацията на служителите.

H09: Не съществува статистически значима взаимовръзка между чувството за принадлежност и мотивацията на служителите.

H9: Налице е статистически значима статистически значима взаимовръзка между чувството за принадлежност и мотивацията на служителите.

H010: Не съществува статистически значима взаимовръзка между самочувствието при работа и мотивацията на служителите.

H10: Налице е статистически значима взаимовръзка между самочувствието при работа и мотивацията на служителите.

H011: Не съществува статистически значима взаимовръзка между удовлетвореността при изпълнение на задачите и мотивацията на служителите.

H11: Налице е статистически значима взаимовръзка между удовлетвореността при изпълнение на задачите и мотивацията на служителите.

H012: Не съществува статистически значима взаимовръзка между демографските променливи и външната мотивация.

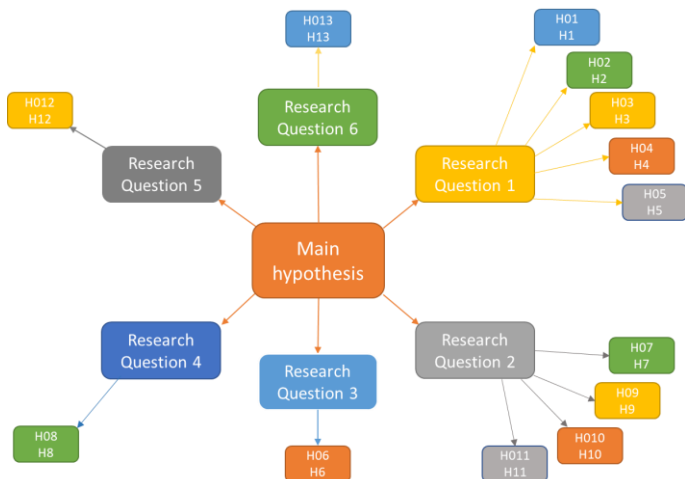
H12: Налице е статистически значима взаимовръзка между демографските променливи и външната мотивация.

H013: Не съществува статистически значима взаимовръзка между

демографски променливи, които вътрешни фактори на мотивация се проявяват по различен начин.

H13: Има статистически значима взаимовръзка между демографски променливи, които вътрешни фактори на мотивация се проявяват по различен начин.

За да се разбере по-добре хипотези, повдигнати в тази тема, вижте фигура 3, където е схематично представено Дървото на статистически хипотези.



Фигура 3. Дърво на статистически хипотези

Събирането на информация, относно мотивационните фактори, заложи в модела се осъществява чрез специално разработени анкетни карти. Използва се метода на личното интервю с оглед събиране на достатъчно обективна информация за целите на изследването.

Първата анкетна карта е предназначена за служителите на агробизнес предприятията, а втората част за мениджърите на тези агробизнес предприятия.

Анкетната карта „служители“ се състои от две части.

В първата част се акцентира върху демографските данни, които помагат да се акумулират различни статистически данни, като пол на

служителите, възраст, местоживеене, семейно положение, професионален опит в сферата на агробизнеса и накрая степен на образование.

Във втората част, се акцентира върху диагностиката на мотивационните фактори, посочени в модела (виж фиг.2).

Тъй като количествени изследвания са структурирани, инструментът, който ще се използва за изследване на факторите, мотивиращи работниците са затворените въпроси. Въпросникът, използван за измерване на мотивация се реализира чрез Ликертова скалата.

Формирането на извадката на изседване се осъществява чрез подхода на Кокръм, а именно:

$$N = \frac{N}{1+N*(e)^2} = \frac{651}{1+651*(0.05)^2} = \frac{651}{2.62} = 248$$

Като основен източник за формиране на извадката се използва регистъра на предприятията към Министерството на промишлеността и търговията на Република Косово.

Чрез така описаните условия за формиране на извадката, общия брой на изследваните обекти (агробизнес предприятия) е 248. След уточняване броят на предприятията, следващата стъпка е да се определи обема на анкетираните служители. Използвайки подхода на Кокръм се устновява, че броят на анкетираните служители е необходимо да бъде 380. В таблица 2 е дадена извадката на изследването.

Таблица 2. Структура на извадката, която ще бъде анкетирана.

област	Служители	Предприятия
Прищина	120	81
Митровица	16	16
Пея	48	23
Призрен	68	36
Ferizaj	20	20
Гилан	52	35
Дяково	56	37
Обща сума	380	248

Източник: собствена.

Глава Втора. Идентифициране на мотивационните фактори в агробизнеса

В тази част на дисертационния труд се анализира степента на влияние на вътрешните и външните фактори върху мотивационния процес в агробизнес предприятията на Косово. Изследвани са взаимовръзките на факторите, идентифицирани като основни, формиращи мотивацията на човешките ресурси в тези предприятия. Чрез верификацията на на статистическите хипотези показани на фигура 3 се определя статистически значимите мотивационни фактори в агробизнес предприятията.

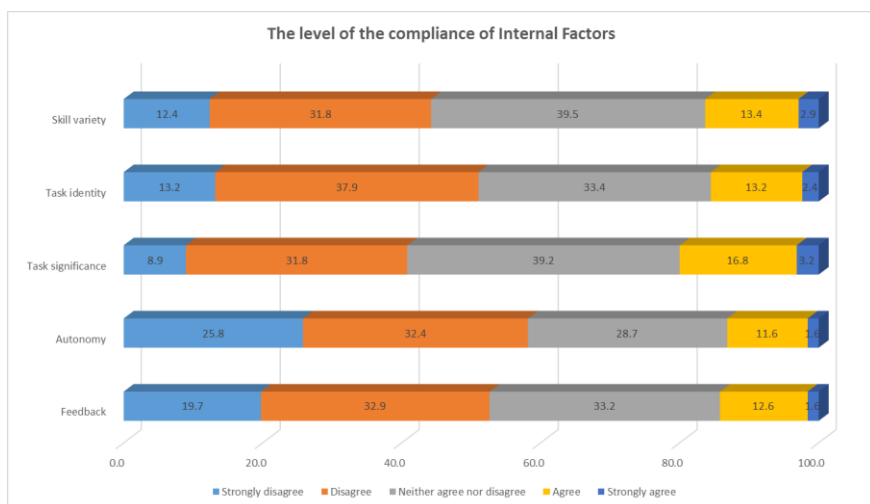
Оценка на влиянието на вътрешните фактори

На фигура 4 е показана степента на влияние на вътрешните мотивационни фактори в издигнатия за проверка мотивационен модел.

Данните от проведеното анкетно проучване показват, че вътрешните фактори, които се изследват според респондентите имат относително слабо влияние. Значителна част от респондентите не могат да преценят дали точно тези фактори, оказват въздействие върху тяхната мотивация. Относно първия фактор „притежавани умения за работа“, 31,8% от респондентите заявяват, че извършваната от тях работа изисква ниска квалификация, тъй като изпълняват прости и еднообразни задачи, която според тях влияе върху мотивацията им. Еднообразността на изпълняваните задачи и трудови дейности не им дава възможност за повишаване на удовлетвореността от изпълнената работа през работната смяна. Относно втория фактор – „идентичност на делегираните задачи“, 37,9% от изследваните работници посочват, че този фактор не повишава мотивацията им. Делегираните задачи се изпълняват групово и отговорността от това изпълнение се поема от групата. Постигнатия резултат от изпълнената задача е резултат от усилията на групата, което обезличава индивидуалните усилия на членовете в групата.

Относно сложността на делегираните задачи, 39,2% заявяват, че те не влияят върху мотивацията им. Делегираните задачи изискват елементарни умения за работа и те се определят с ниско ниво на сложност.

Задачите по отношение на изпълнение са прости и работниците придобиват една типична рутинна при тяхното изпълнение, която повишава ефективността им на работа, но понижава удовлетвореността. Рутинната при извършваните задачи, пречи на развитието на допълнителни умения и персонала, който иска личностно развитие при тези условия се чувства неудовлетворен, което рефлектира върху неговата мотивация.



Фигура 4 Степен на влияние на вътрешните мотивационни фактори.
Източник: собствена.

Автомността на изпълняваните задачи не е висока, 32,4% + 25,5% от респондентите твърдят това в голяма степен. Делегираните задачи изискват групови усилия и взаимозависимост от другите колеги за постигане на добри резултатите. Ето защо служителите са на мнение, че този фактор влияе върху мотивацията им като я понижава във времето.

Относно фактора „обратна връзка“, почти половината от служителите посочват, че той се negliжира от мениджмънта. Според тях мениджърите не полагат достатъчно усилия за поддържане на ефективна обратна връзка. Не се дава възможност на персонала да участва или влияе върху процеса на вземане на решения, което понижава тяхната мотивация във времето.

Следваща стъпка в анализа е да се установи статистически значима връзка между отделните мотивационни фактори и постигнатите нива на

мотивация на човешките ресурси в агробизнес предприятията.

На фигура 5 е дадено влиянието на вътрешните мотивационни фактори изразено чрез стойността на коефициентите на корелация в изследваните корелационни зависимости.

От тествания корелационен модел се вижда, че в най-голяма степен въздействие върху вътрешната мотивация на човешките ресурси имат факторите „обратна връзка“ със стойност на коефициента на корелация – 0,804 и „автономност“ – 0,720.



Фигура 5 Сила на взаимовръзката между факторите на вътрешната мотивация, изразена чрез корелационни коефициенти. Източник: собствена.

Това са факторите, които в най-голяма степен формират вътрешната мотивация на персонала. Това задължава мениджмънта на създаде условия за ефективна обратна връзка и постигането на автономност по отношение на изпълнението на делегираните задачи в агробизнес предприятията с оглед повишаване на мотивацията във времето.

В таблица 3 са поместени резултатите от проведената статистическа проверка на изследваните под хипотези по отношение на влиянието на вътрешните фактори на мотивация.

В резултат от извършения статистически анализ се формират следните констатации и изводи:

- Вътрешните и външните фактори оказват систематично

влияние върху мотивацията на човешките ресурси в агробизнес предприятията на Косово;

- Осигуряването на възможности за разнообразие на изпълняваните задачи през работния ден, изискващи различни умения от страна на персонала оказва въздействие върху мотивацията му във времето;
- Сложността на задачи, оказва въздействие върху мотивацията на персонала. Оказва се, че с увеличаване на сложността на изпълняваните задачи се увеличава и мотивацията на персонала за тяхното изпълнение;
- Автономността систематично оказва влияние върху равнището на мотивация на персонала. Създаването на условия за автономност по отношение на изпълнение на делегираните задачи повишава мотивацията на персонала във времето;
- Демографските характеристики на персонала заст в производството оказва систематично въздействие върху мотивацията му. Жените имат по-висока мотивация за работа от мъжете в изследваните предприятия. Възрастта, също оказва влияние върху мотивацията. В хода на изследване се доказва, че с увеличаване на възрастта, мотивацията за работа се повишава. Семейното положение също критичен фактор, оказващ въздействие върху мотивацията. Служителите, които са семейни са с по-висока мотивация за работа. Образованието оказва също влияние върху мотивацията – като служителите с по-висока степен на образование имат и по-висока мотивация за работа. Тези служители влагат по-високо квалифициран труд изискващ разнообразни професионални умения.

Таблица 3. Резултатите от статистическата проверка на хипотезите, описващи влиянието на вътрешните фактори

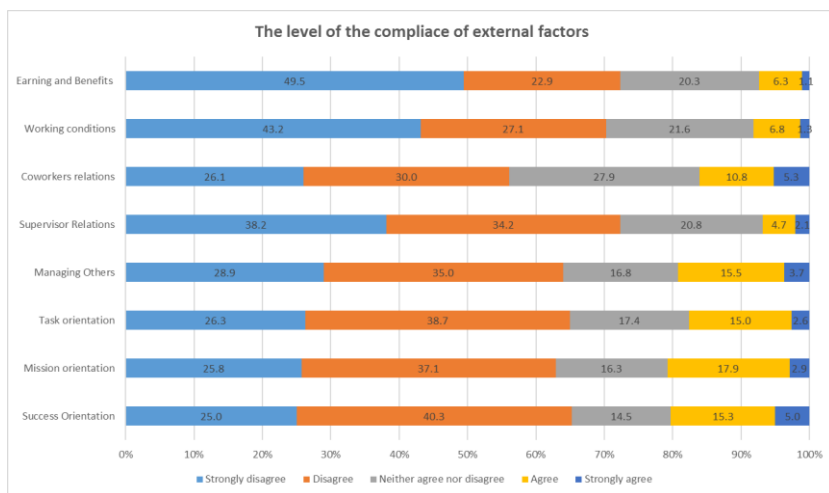
хипотеза	Статистическа тест използван за проверка	резултат
H0	Множествена линейна регресия	Отхвърлена H0 Потвърдена H
H01	корелация	Отхвърлена H01 Потвърдена H1
H02	корелация	Отхвърлена H02 Потвърдена H2
H03	корелация	Отхвърлена H03 Потвърдена H3
H04	корелация	Отхвърлена H04 Потвърдена H4
H05	корелация	Отхвърлена H05 Потвърдена H5
H06	Тест за хомогенност	Потвърдена H061 Отхвърлена H062 Потвърдена H62 Потвърдена H063 Отхвърлена H064 Потвърдена H64
	а) Тест за хомогенност на вариации б) Независим за пробите за изпитване	Потвърдена H061
	а) Тест на хомогенност на отклонения в) ANOVA	Отхвърлена H062 Потвърдена H62
	а) Тест на хомогенност на отклонения в) ANOVA	Потвърдена H063
	а) Тест на хомогенност на отклонения в) ANOVA	Отхвърлена H064 Потвърдена H64
H08	Някои тестове параметрични: Mann-Whitney тест на Kruskal Wallis Test	Потвърдена H081
	тест на Mann-Whitney	Потвърдена H081
	Kruskal Wallis тест	Отхвърлена H082 Потвърдена H82
	Kruskal Wallis тест	Отхвърлена H083 Потвърдена H83
	Kruskal Wallis тест	Отхвърлена H084 Потвърдена H84

Източник: собствена.

Оценка на влиянието на външните фактори

Следващия етап в анализа е да се анализира влиянието на външните фактори върху мотивацията на човешките ресурси в агробизнес предприятията на Косово.

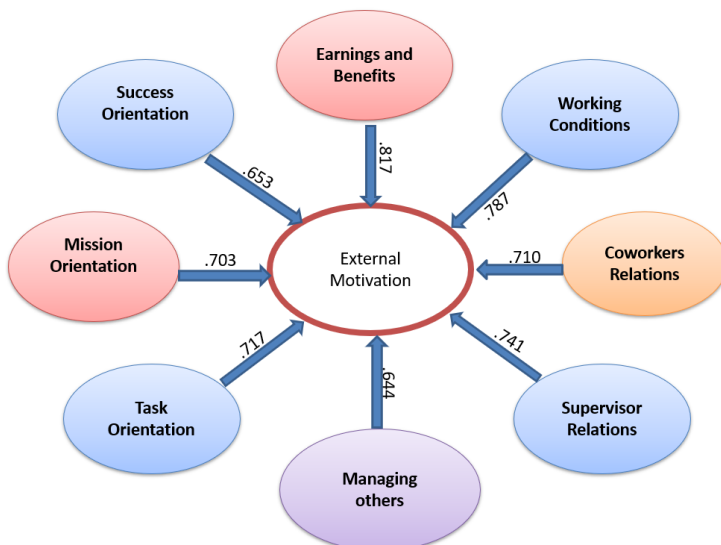
На фигура 6 е дадено влиянието на външните фактори върху мотивацията според анкетиранияте служители. Ясно се открояват като най-силно мотивиращи факторите – размер на възнаграждението и условия на труд.



Фигура 6 Степен на влияние на външните мотивационни фактори. Източник: собствена.

На фигура 7 е дадено влиянието на външните мотивационни фактори изразено чрез стойността на коефициентите на корелация в изследваните корелационни зависимости.

От тествания корелационен модел се вижда, че в най-голяма степен въздействие върху външната мотивация на човешките ресурси имат факторите „размер на трудовото възнаграждение“ със стойност на коефициента на корелация – 0,817; „условия на труд“ – 0,787 и „взаимоотношение с прекия ръководител“ – 0,741. Може да се заключи, че почти всички изследвани външни фактори имат от умерено до силно влияние върху мотивацията на персонала.



Фигура 7 Сила на взаимовръзката между факторите на външната мотивация, изразена чрез корелационни коефициенти. Източник: собствена.

В таблица 4 са поместени резултатите от проведената статистическа проверка на изследваните под хипотези по отношение на влиянието на външните фактори на мотивацията.

В резултат от извършения статистически анализ се формират следните констатации и изводи:

- Чувството за принадлежност към организацията и нейните цели оказва въздействие върху мотивацията на персонала в изследваните предприятия. Мениджърите, които полагат грижи за съхраняване на това чувство сред своите служители имат възможност да повишат тяхната мотивация във времето;
- Самочувствието на персонала също оказва въздействие върху мотивацията на персонала. Стилът на ръководство в предприятията, който се грижи за формиране на такова чувство сред персонала има възможност да повиши мотивацията му;
- Не се установява статистически значима връзка между демографските характеристики на персонала и неговата външна мотивация;
- Установява се, че при мъжете е по-силно влиянието на външните фактори на мотивацията;
- Установява се, че при по-младите служители, външните фактори оказват по-голяма въздействие върху мотивацията.

Таблица 4. Резултатите от статистическата проверка на хипотезите, описващи влиянието на външните фактори

хипотеза	Статистическа тест използва за проверка	резултат
H07	Множествена линейна регресия корелация Поредният Регресия	Отхвърлена H07 Потвърдена H7
H09	Множествена линейна регресия корелация Поредният Регресия	Отхвърлена H09 Потвърдена H9
H010	Множествена линейна регресия корелация Поредният Регресия	Отхвърлена H010 Потвърдена H10
H011	Множествена линейна регресия корелация Поредният Регресия	Отхвърлена H011 Потвърдена H11
H012	а) Тестове за нормалност б) Mann-Whitney тест в) Kruskal Wallis тест г) ANOVA	Потвърдена H0121 H0122 Потвърдена Отхвърлена H0123 Потвърдена H123 Отхвърлена H0124 Потвърдена H124
	а) Тестове за нормалност б) тест на Mann-Whitney	Потвърдена H0121
	а) Тестове за нормалност б) Kruskal Wallis тест	Потвърдена H0122
	а) Тестове за нормалност б) Kruskal Wallis тест	Отхвърлена H0123 Потвърдена H123
	а) Тестове за нормалност б) ANOVA	Отхвърлена H0124 Потвърдена H124
H013	а) Mann-Whitney тест б) Kruskal Wallis тест	Потвърдена H0131 Отхвърлена H0132 Потвърдена H132 Отхвърлена H0133 Потвърдена H133 Отхвърлена H0134 Потвърдена H134
	тест на Mann-Whitney	Потвърдена H0131
	Kruskal Wallis тест	Отхвърлена H0132 Потвърдена H132
	Kruskal Wallis тест	Отхвърлена H0133 Потвърдена H133
	Kruskal Wallis тест	Отхвърлена H0134 Потвърдена H134

Източник: собствена.

Глава Трета. Мотивационни стратегии за повишаване на мотивацията на човешките ресурси в агробизнеса

В тази глава на дисертационния труд за предложени стратегии за подобряване на мотивацията на служителите в агробизнес предприятия на Косово. Чрез SWOT – матрица са разработени стратегии, в която са идентифицирани предимствата и слабите страни, възможностите и рисковете. След като се реализира SWOT – анализа, чрез SOR - анализ са определени стратегически профили на предложените мотивационни стратегии.

Въз основа на проведенния анализ са дадени следните стратегически фокуси, върху които всяка една изпозлвана от мениджърите стратегия за мотивация трябва да се позовова:

- За да се насърчи сътрудничеството на всеки един член в екипа, взаимоотношенията „колега – колега“ следва да бъдат подобрени, тъй като създаването на безконфликтен климат в организацията ще повиши мотивацията на работниците. В агробизнес предприятия, важноста на тази връзка трябва да се изтъкне. Препоръчва се мениджърите да създават възможност за участие в съвместни дейности на всички работещи в интерес на организацията. Мениджърите трябва да са обективни и честни, когато оценяват работата на екипа, като търсят лична отговорност при провал или успех. Отношенията между мениджърите и техните сътрудници трябва да бъдат отворени, за да се създаде една приятна работна атмосфера.
- За да се повиши степента на удовлетвореност на персонала се препоръчва да се възлагат задачи, които са съвместими с обучението, квалификацията на всеки служител. По този начин служителите са мотивирани, когато видят, че техният принос е ценен, реализират ползи за организацията.
- Създаване на добри условия на труд в организацията. Препоръчва се на мениджърите да подобрят условията на труд в изследваните агробизнес предприятия. Това може да се постигне чрез

осигуряване на работни инструменти, оборудване за тяхната безопасна работа, достатъчно пространство за работа, ритмичност в работата и почивката както и гъвкаво работно време;

- Неодобходимо е да се обърне внимание на автономността на работа. Да се даде по-голяма автономия на работа, чрез овластяване на служителите, един много важен вътрешен фактор, влияещи върху мотивацията. Мениджърите трябва да влияят на овластяването на своите служители чрез делегиране на отговорност и самостоятелност в работата си, така че те да могат да бъдат в състояние да предприемат индивидуални инициативи;
- Заплащането е необходимо да бъде обвързано с постигнатите крайни резултати като се дава възможност да се проследява индивидуалния принос на всеки един служител.
- Създаване на възможност за разнообразие на изпълняваните задачи през работния ден. Препоръчително е служителите да участват в извършването на различни дейности в рамките на работното място и време. Това увеличава разнообразието на уменията им и тяхната мотивация за кариерно развитие.

III.Справка за приносните моменти в дисертационния труд

В дисертационния труд могат да се открият следните приноси моменти с научен и приложен характер:

1. Изяснена е същността на управлението на човешките ресурси и тяхната мотивация в агробизнес предприятията;
2. Разработена е концептуална рамка за анализ и оценка на мотивацията на човешките ресурси в агробизнес предприятията;
3. Анализирани са факторите, определящи мотивацията на човешките ресурси като е отразена посоката и силата на влиянието на тези фактори;
4. Формулирани са препоръки за подобряване на мотивационните стратегии, прилагани в сектора.

VI. Публикации

Nr	Title:	Publication date:	Place:	Authors:	Journal:		Volume:	Issue:	Pages:
1	THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MOTIVATION IN THE DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES IN THE FERIZAJ REGION (REPUBLIC OF KOSOVO)	2018	Leuven, Belgium	Naim Ismajli; Arbëresha Behluli; Roberta Bajrami	European Journal of Economics and Business Studies	ISSN 2411 – 9571 ISSN 2411 – 4073	Volume 4	2	67–72
2	THE ROLE OF TRAININGS IN MOTIVATING EMPLOYEES IN HOTEL ENTERPRISES	2018	Skopje, Macedonia	Arbëresha Behluli; Adelina Gashi; Jusuf Fejza	Knowledge - International Journal	ISSN 1857 – 923X ISSN 2545 – 4439	Vol.24.1	1	163-167
3	IMPACT OF MOTIVATING FACTORS IN INCREASING THE QUALITY OF HOTEL SERVICE	2018	Skopje, Macedonia	Arbëresha Behluli; Adelina Gashi; Jusuf Fejza	Knowledge - International Journal	ISSN 1857 – 923X ISSN 2545 – 4440	Vol.24.1	1	175-179
4	ADVERTISING AS A METHOD OF PERSUADING CLIENTS	2018	Skopje, Macedonia	Adelina Gashi; Arbëresha Behluli; Jusuf Fejza	Knowledge - International Journal	ISSN 1857 – 923X ISSN 2545 – 4441	Vol.24.1	1	181-186
5	IMPACT OF CUSTOMER ADVERTISING FOR BUYING	2018	Skopje, Macedonia	Adelina Gashi; Arbëresha Behluli; Jusuf Fejza	Knowledge - International Journal	ISSN 1857 – 923X ISSN 2545 – 4442	Vol.24.1	1	111-1168
6	IMPACT OF THE ENVIROMENT, CONDITIONS AND LOADS AT WORK ON THE MOTIVATION OF THE WORKERS OF HOTEL ENTERPRISES IN THE FERIZAJ REGION (REPUBLIC OF KOSOVO)	2018	Albena, Bulgaria	Arbëresha Behluli; Roberta Bajrami; Naim Ismajli	5th International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, SEGM	ISBN 978-619-7408-64-5 ISSN 2367-5659	Vol.5	1.4	259-265
7	FACTORS AFFECTING CONSUMER DEMAND AND REQUEST IN THE REPUBLIC OF KOSOVO	2018	Albena, Bulgaria	Naim Ismajli; Arbëresha Behluli; Roberta Bajrami; Ibrahim Krasniqi	5th International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, SEGM	ISBN 978-619-7408-64-5 ISSN 2367-5659	Vol.5	1.5	383-390
8	ROLE OF INNOVATION IN SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN KOSOVO	2018	Albena, Bulgaria	Roberta Bajrami; Fitim Hoxha; Naim Ismajli; Arbëresha Behluli	5th International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, SEGM	ISBN 978-619-7408-64-5 ISSN 2367-5659	Vol.5	1.4	673-680
9	IMPACT OF PERFORMANCE ASSESSMENT TO INCREASE SERVICE QUALITY IN THE LOCAL PUBLIC SECTOR	2018	Albena, Bulgaria	Naim Ismajli; Ibrahim Krasniqi; Arbëresha Behluli; Rezarta Hajdaj	5th International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, SEGM	ISBN 978-619-7408-64-5 ISSN 2367-5659	Vol.5	1.5	487-494
10	THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENT IN PROMOTING ENTREPRENEURSHIP AND EMPLOYING YOUNG PEOPLE	2019	Budva, Montenegro	Arbëresha Behluli;	Knowledge - International Journal		Vol. 21		652-663

Summary

Today's agribusinesses focus on providing the most quality products and services, thus satisfying the needs of their customers. However, it should be borne in mind that these agribusinesses face difficult working conditions and a diversity of employees, so it is imperative that managers make strategies to boost motivation to make employees more productive in their work.

Given these indicators, the purpose of this research is to identify the level of motivation of the employees, based on external and internal motivational factors, where based on the results obtained, become strategies to increase the motivation of the employees. To measure internal motivation, it will use the Job Characteristics Model developed by Hackman & Oldham and Brady's work motivation scale to measure external motivation, while to develop strategies to increase motivation, will be realized the SOR matrix.

Part of the sample will be the Kosovar agribusiness employees who will be part of the quantitative research, and the leaders of these enterprises that will be part of quality research. After data collection, data processing will be done through the SPSS program.

From the findings of this study, based on the multiple linear regression and the ordinal regression, we conclude that the motivation of agribusiness workers is at a very low level and that all the factors analyzed are influencing motivation.

Given the research results, we can say that the findings of this study are important not only to identify the level of agribusiness motivation but also the impact of each factor of model on employee motivation thus enabling the creation of strategies for boost their motivation. Therefore, it is possible that the current situation in Kosovo's agribusinesses will be improved by addressing these results to agribusinesses enterprises in view of increasing motivation.

Key words: Motivation, external factors, internal factors, motivation strategies, agribusiness enterprises.