

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Филозофски факултет – Скопје



Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности - претприемништво

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ТЕМА:

**СИСТЕМ НА КОМПЕНЗАЦИИ, СТАВОВИ КОН РАБОТАТА И
ПРОДУКТИВНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОСИГУРИТЕЛНИОТ
СЕКТОР**

Студент:

Тијана Јовановска, бр. индекс 4823

Ментор:

Проф. Д-р Елисавета Сарџоска

Скопје, 2019

СОДРЖИНА:

РЕЗИМЕ	6
ВОВЕД.....	7
Проблем на истражувањето.....	8
ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА	11
СИСТЕМ НА КОМПЕНЗАЦИИ.....	11
Поим и дефинирање на системот на компензации.....	11
Принципи на обликување на системот на компензации	12
Цели и политика на управување со системот на компензации.....	12
Управување со систем на компензации и цели на управување со плата	14
Основни елементи на системот на компензации.....	16
Директни материјални компензации и стимулации	19
Индириктни материјални компензации – бенефиции.....	20
Плата како основна компензациска категорија.....	21
Основни компоненти на плата	22
Видови системи на плаќање	24
Нематеријални компензациски стратегии	28
Други нематеријални стратегии на наградување	31
Значење на системот на компензации.....	32
МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА.....	33
Поимот мотив и мотивација	33
Фактори кои влијаат врз мотивацијата за работа.....	36
Теории на мотивација.....	38
Содржински теории на мотивација.....	39
Маслова теорија на хиерархија на потреби	40

Двофакторска теорија – Херцбергова теорија	42
Теорија на тростепена хиерархија ЕРГ- (Alderfer).....	45
Теорија на постигнување (McClelland и Atkinson)	47
Теорија за мотивација на улоги	50
Процесни теории на мотивација.....	51
Когнитивен модел на мотивација на Vroom	52
Porter – Lawler-ов модел на очекување.....	53
Модел на очекување на Lawler	55
Адамсова теорија на праведност	56
ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	57
Поим и теории за задоволство од работата на вработените	57
Фактори кои влијаат на задоволството од работата на вработените	59
Организациски фактори за задоволство од работата	60
Лични фактори на задоволство од работата.....	62
Ефекти од задоволството од работата на вработените	64
Индивидуални перформанси или продуктивност	64
Апсентизам	65
Флуктуација	67
Останати ефекти на (не) задоволството од работата на вработените	68
Начини на мерење на задоволството од работата на вработените.....	70
Значење на задоволството од работата на вработените	71
ПРОДУКТИВНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ	72
Поим и карактеристики на продуктивност на вработените	72
Фактори на работната продуктивност	74
Карактеристики на личноста.....	76

Знаење и вештини	79
Способности.....	80
Компетенции	81
Следење и оценување на продуктивноста на вработените.....	83
Целите на следење и оценување на продуктивноста на вработените.....	84
Процес на оценување на работната продуктивност	85
Учесници во процесот на оценување на работната продуктивност	88
Методи на оценување на продуктивноста на работата.....	89
Проблеми и грешки при оценување на продуктивноста на работата.....	93
ОСИГУРИТЕЛЕН СЕКТОР.....	96
Поим и структура на осигурителниот сектор	96
Учесници во осигурителниот процес и видови осигурување	97
Осигурителниот сектор во Република Северна Македонија.....	98
РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....	103
ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	105
ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	105
МЕТОД.....	106
Испитаници	106
Мерни инструменти	108
Постапка.....	110
Статистичка обработка на податоците	110
РЕЗУЛТАТИ.....	111
ДИСКУСИЈА	127
Недостатоци на истражувањето.....	132
Сугестии за натамошни истражувања	133

ЗАКЛУЧОК	134
ЛИТЕРАТУРА	136
ПРИЛОГ	141

РЕЗИМЕ

Предметот на овој магистерски труд е поврзаноста на системот на компензации (материјални и нематеријални) составовите кон работата и со продуктивноста на вработените во осигурителниот сектор. Една од поважните и најчесто споменувани варијабли е мотивацијата за работа на вработените која е дефинирана како фактор кој го предизвикува, насочува и одржува саканото однесување на луѓето. На мотивацијата за работа се надоврзува компензацискиот систем како систем на плаќања и надоместоци кои вработените ги добиваат за извршена работа. Иако во изградбата на квалитетен и ефикасен компензациски систем се потребни големи вложувања, како средства така и труд, сепак сите тие трошоци се оправдани доколку се постигне висок степен на задоволство од работата и продуктивноста на вработените. Теоретскиот дел на трудот содржи соодветни теории и релевантни истражувања за квалитетот на компензацискиот систем, ставовите кон работата и продуктивноста. За да се одговори на проблемот на истражувањето беше составен соодветен прашалник и, истиот беше применет на вработени во осигурителни компании. Со обработка на собраните податоци во SPSS програмскиот пакет се дојде до заклучоци врз основа на кои се прифатија три од поставените шест хипотези, односно, беше потврдена позитивната поврзаноста на квалитетот на компензацискиот систем со ставовите кон работата и продуктивноста. Во заклучокот се објаснува на што се должи големото влијание на нематеријалните и материјалните компензации врз мотивацијата за работа, задоволството од работата и продуктивноста на вработените во осигурителниот сектор.

ВОВЕД

Однесувањето на вработените во компаниите е условено од психолошки двигатели кои ги тераат на одредена активност при што нивниот резултат освен што ќе зависи од тоа дали се способни за извршување на некоја задача, во многу поголема мера ќе зависи од тоа дали се мотивирани и во колкава мера се мотивирани. Денеска најголем мотиватор е наградата која поединецот ја добива за остварениот резултат. Според тоа можеме да заклучиме дека токму компензациите, дефинирани како вкупни надоместоци кои поединците ги добиваат за својата работа во претпријатието (Milkovich & Newman, 2006), се најважниот фактор за постигнување на задоволството на вработените, како и нивната подготвеност за ефикасно и квалитетно извршување на работата, поголема продуктивност а со тоа и остварување на целите на компанијата и задоволување на нивните потреби. Компензацискиот систем е дел од системот на наградување и плати и ги вклучува сите облици на компензација, промоција и распределување, нематеријалните награди и признанија, можностите за обука, обликување и анализа на работата, обликување на организацијата и условите за работа, надзор, проценка на перформансите и критериуми за наградување (Henderson, 2003). Тоа значи дека примарната задача на секоја организација е да формира квалитетен систем на компензации со сите претходно наведени елементи. Иако во изградбата на квалитетен и ефикасен компензациски систем се потребни големи вложувања, како средства така и труд, сепак сите тие трошоци се оправдани доколку се постигне висок степен на задоволство кај вработените. Задоволниот работник останува на своето работно место, дава максимум од себе во извршување на работата, а со тоа ги подобрува и самите резултати во работењето и продуктивноста на компанијата што е и крајната цел. За да може наградите кои вработените ги добиваат за извршената работа да влијаат на нивната ефикасност и продуктивност, тие мора да бидат поврзани со оние показатели на работното извршување на кои поединците можат да влијаат. При тоа поставените работни стандарди мора да бидат остварливи, а врската помеѓу резултатите од работата и наградите да биде јасна, така што секој дополнителен напор на вработените мора да биде оправдан со соодветно зголемување на

надоместоците. На основната плата која претставува најважен дел на компензацискиот систем и која се исплаќа парично, се надоградуваат речиси сите останати облици на компензации. Потребно е вработените да се мотивираат и со стимулативни награди, пружање на можности за едукација и усовршување во рамки на работата, самопотврдување како и здобивање со почит и сл.

Проблем на истражувањето

Во осигурителниот сектор, каде повеќето вработени заедно со фиксниот дел од платата се стимулирани и со провизии, овој начин на поттикнување на вработените во остварување на работниот резултат најмногу се истакнува. Во голема мера овде се работи за натпреварување за награди, било тоа да се материјални или нематеријални, што претставува уште еден значаен мотиватор. Високо мотивираните вработени се здобиваат со особини од кои потекнува продуктивното работење и задоволството од работата. Тие особини продуцираат поголема продуктивност, поквалитетно извршување на работата, подобро чувство за време како и давање конструктивни забелешки и идеи за подобрување на работата. Може да се каже дека мотивацијата е многу сложен феномен на кој влијаат голем број на фактори. Сфаќањето на мотивацијата е од суштинско значење за разбирање на влијанието на други комплементарни активности како што се рedefинирање на работата, системот на компензации и наградувања, системот за напредување, како и стилот на раководење. Настанокот на теориите на мотивација се поврзува за зачетокот на организираната работа, која настанува со развојот на организациите и организационите теории на почетокот на 20 век. Теоретскиот интерес за мотивацијата го предизвикале потребите за разбирање на механизмите на човековото однесување, со цел да се пронајдат инструменти за зголемување на трудот и придонесот на вработените во остварување на целите на компаниите, но и со цел да се подобри квалитетот на работниот живот внатре во компанијата. Според Bahtijarević-Šiber (1986), постојат две главни групи на теории на мотивација кои се разликуваат според формата и начинот на кој настанале: содржински и процесни теории. Првата група на теории некои автори ги

означуваат и како индивидуални теории на мотивација, затоа што во потполност ги игнорираат карактеристиките на работата и работното опкружување како детерминанти за мотивација за работа, а за сметка на тоа ги нагласуваат карактеристиките на поединците. Овие теории настојуваат да објаснат зошто луѓето некои фактори како што се платата, сигурноста, напредувањето и задоволството ги преферираат, а некои ги избегнуваат. Тука ќе ги споменеме Масловата теорија за хиерархија на потребите (1943), ЕРГ – Алдерферова теорија (1969), Херцбергова теорија на два фактори (1966), и теорија на постигнувања – Дејвид Мекклиленд. Втората група на теории се нарекуваат процесни и тие се концентрираат на мотивационите процеси кои се насочени кон тоа како се активираат мотивите. Тука ќе ги наброиме Врумовата теорија на очекувања (1964), Адамсова теорија на праведност или еднаквост, теорија на одредување на цели – Едвин Лок, интегративна теорија на мотивација и теорија на поддржување. Компаниите постојано се под притисок да ги подобрат нивните резултати и да бидат поконкурентни на пазарот што дополнително треба да придонесе до зголемување на мотивацијата за работа, задоволството од работа и продуктивноста на вработените во осигурителниот сектор во Република Северна Македонија. Водејќи се од еден од главните проблеми со кои се соочува осигурителниот сектор, зголемување на мотивираноста и задоволството кај своите продажни агенти и менаџерите за продажба, одделот за човечки ресурси треба да преземе одредени мерки за да ја поправи оваа ситуација. Следењето и мерењето на задоволството на вработените на работата која ја извршуваат е од особена важност и за нивно задржување на долг рок. Во насока на ова, посветените вработени ќе обезбедат континуирано пренесување и поделување на знаењето од едни на други, како и развивање на можности за дополнителни доусовршувања.

Компензациските системи се веродостоен инструмент кои влијаат на одлуката на вработените дали ќе останат да работат во рамките на компаниите и тие се едни од основните функции на одделот за човечки ресурси чија цел е да ја зголемат мотивацијата на вработените, да ги задржат и да ги развиваат во насока на постигнување на организациска ефективност, ефикасност и конкурентна предност во глобализираниот свет (Tsai, 2005; Adeoye et al., 2012).

Високо мотивираните вработени дополнително придонесуваат за подобрување на конкурентската предност на компанијата и кон остварување на целите на компанијата (Rizal & Ali, 2010). Анализата на различни компензациски системи за наградување, фактори за зголемување на мотивацијата за работа, задоволството од работа и продуктивноста на вработените во осигурителниот сектор треба да бидат значаен показател за тоа како да се подобри работењето на вработените и да се предвидат одредени однесувања.

Што се однесува до варијаблата задоволство од работата, може да се каже дека зависи од индивидуалните ставови на вработените за својата работа, како и од тоа како тие ги доживуваат одредените ситуации и начинот на самоостварување на работа. Задоволството на вработените е составен дел на квалитетот на работата, затоа што од ставовите на вработените и нивното однесување зависи како тие ќе ја извршуваат својата работа, што директно влијае и на перформансите на компанијата во целина. Задоволството на вработените е показател кој опишува дали вработените се среќни, задоволни како и дали се исполнети нивните потреби и желби на работа.

Продуктивноста како една од варијаблите во ова истражување е детерминирана од повеќе фактори меѓу кои најважен е човечкиот капитал, неговата мотивираност и задоволството од работата. Денес сè повеќе економисти се согласуваат дека не е толку важен квантитетот на работната сила колку што е важен квалитетот на трудот кој со сигурност води до зголемување на продуктивноста и забрзување на растот на компанијата. Затоа инвестирањето во човечкиот капитал односно создавањето задоволни и мотивирани вработени, вложувањето на пари, енергија и труд за стекнување на знаења и вештини преку разните форми на образование, станува значаен фактор за пораст на продуктивноста на трудот.

Проблемот кој е истражуван во овој магистерски труд е – како се поврзани квалитетот на системот на компензации како главен мотиватор, мотивацијата за работа, задоволството од работа и продуктивноста на вработените во осигурителниот сектор, дали има разлика во влијанието на нематеријалните и материјалните компензации врз ставовите кон работата и врз продуктивноста.

ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА

СИСТЕМ НА КОМПЕНЗАЦИИ

Поим и дефинирање на системот на компензации

Поимот компензација потекнува од латинскиот збор *compensatio* што значи изедначување. Во македонскиот јазик може да се дефинира на повеќе начини како надомест, отштета, надомест за нешто изгубено или предадено. Во трудовото право како плата за неискористен попуст, во трговијата како изедначување на меѓусебните побарувања преку плаќање на остаток, изедначување на сметки и.т.н. (Buble & Bakotić, 2013). На англиски, зборот компензација значи противвредностно надомест. Во светски рамки, компензациите се сметаат за вкупни надоместоци што вработените ги добиваат за својата работа во компанијата. Овие надоместоци што вработените ги остваруваат за својата работа може да бидат во различни форми како што се пари, стоки, и.т.н. и тоа од материјална и нематеријална природа. Некои од овие надоместоци се поврзани со резултатите од работата, а некои со припадност кон компанијата.

Надоместоците поврзани со резултати од работата се однесуваат на резултатите од работата на поединецот, неговата работна група и компанијата во целина. Таквите надоместоци најчесто се исплаќаат со парични средства и во принцип имаат карактер на плата, па затоа и се нарекуваат директни материјални компензации. Надоместоците што ги добива поединецот во врска со припадност на компанијата произлегуваат од фактот дека поединецот е вработен во компанијата и има одреден статус во нејзини рамки. Овие надоместоци може да се исплаќаат во готово со парични средства, во стока или во вид на различни форми на услуги. Во оваа категорија спаѓаат здравственото и пензиско осигурување, различни форми на животно осигурување, годишни одмори, стипендии и.т.н. Таквите надоместоци се нарекуваат индиректни материјални компензации.

Принципи на обликување на системот на компензации

При обликување на системот на компензации постојат одредени принципи кои мора да бидат исполнети, со цел негово успешно креирање. Тие се следните:

- Наградите мора да бидат поврзани со оние показатели за извршена работата на кои поединецот може да влијае, а работните стандарди мора да бидат остварливи;
- Мора да постои јасна врска помеѓу резултатите од работата и наградите;
- Системот на наградување мора повеќе да се заснова на позитивни отколку на негативни последици од работното однесување;
- Зголемувањето на материјалните надоместоци мора да биде доволно големо за да се оправда дополнителниот напор што се вложува од страна на вработените;
- Зголемувањето на платата мора директно и непосредно да го следи зголемувањето на перформансите и подобрувањето на работниот успех;
- Надоместоците мора да бидат соодветни на вложениот труд и праведни во споредба со другите вработени;
- Разликата во платите помеѓу добрите и лоши вработени мора да биде значителна, за да се стимулира доброто работење.

Цели и политика на управување со системот на компензации

Добар и праведен систем на плаќање мора да му овозможи на секој вработен на лесен и брз начин да има увид во основните карактеристики и можности на тој систем, исто така мора да постои поврзаност помеѓу платите и остварените резултати на секој вработен односно на компанијата како целина. Во овој поглед, управување со платите вклучува: дизајнирање, имплементирање, одржување и контролирање на системот за плаќање со цел да се остварат сите претходно дефинирани цели на компанијата (Bahtijarević-Šiber, 1986). Целите на управувањето со системот на компензации подразбираат дека една компанија треба да ги оствари своите стратешки цели на тој начин што ќе обезбеди внатрешна (цена на работата во рамките на организацијата) и надворешна

праведност на системот на компензации (цена на работата на пазарот)(Tremblay & Chênevert, 2008).

Цели на управување со систем на компензации се следните:

- **Барање квалификуван кадар** - компензациите мора да бидат доволно високи за да привлечат кандидати. Висината на приходите мора да одговара на понудата и побарувачката на работници на пазарот на трудот, бидејќи менаџерите се натпреваруваат во потрагата за работници. Поголема заработувачка понекогаш е неопходна за привлекување на кандидати кои веќе работат за други.
- **Задржување на постоечкиот кадар** - вработените може да дадат отказ од работата кога нивото на компензација не е конкурентно, предизвикувајќи на тој начин големи пресврти во компанијата во која работат.
- **Обезбедување праведност** - управувањето со компензациите се стреми кон внатрешна и надворешна праведност. Внатрешната праведност бара приходите да бидат во согласност со релативната вредност на работата, за да може слични работни места да се плаќаат слично. Надворешна праведност значи плаќање на вработените онака како што се платени работници во други компании за иста или слична дејност на пазарот на трудот.
- **Наградување на посакуваното однесување** - приходите треба да го зајакнат саканото однесување и да обезбедат такво однесување и во иднина. Ефективен компензациски систем наградува перформанси, лојалност, искуство, одговорност и други однесувања.
- **Контрола на цени** - рационалниот систем на компензации помага на компанијата да се здобие и да ги задржи вработените со соодветни трошоци. Без ефикасно управување со компензациите, работниците можат да бидат повеќе или помалку платени.
- **Да се олесни разбирањето** – системот на управување со компензациите треба да биде лесно разбирлив од страна на

професионалците за човечки ресурси, оперативните менаџери и вработените (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006).

Од сите цели кои треба да ги исполни системот на компензации, дефинитивно најистакнати се две групи на цели: целите на вработените и целите на работодавачите. Во домашното деловно опкружување вработените од системот на компензација ги имаат следните очекувања: куповна моќ, праведност, права, признание. Целите на работодавачите се: престиж, конкуренција, контрола, мотивација и ефект, трошоци, управување со промените (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2006).

Сумирајќи ги целите кои компензациите треба да ги исполнат, како од агол на компанијата, така и од агол на вработените и менаџерите, може да се заклучи дека суштината е во тоа што, генерално, компензациите треба да обезбедат платежна способност на вработените, нивна материјална сигурност и финансиско зајакнување, но од друга страна да овозможат и нивно задржување и мотивирање, да ја зголемат мотивацијата за работа, особено во оние области каде што организацијата има стратешки интереси, на таков начин што на крај, ќе се постигне успех во работењето на компанијата.

Управување со систем на компензации и цели на управување со плата

Управувањето со човечки ресурси подразбира идентификување на потребата за работна сила, избор на работен кадар, воспоставување, оценување, планирање на кариера, наградување, поттикнување и обука на работната сила за што поефикасно остварување на своите задачи (Wehrich & Koontz, 1993). Управувањето со човечки ресурси вклучува и управување со платите, што подразбира обликување, имплементација и одржување на платниот систем во функција на постигнување на целите на компанијата. Со цел да се постигне ова, системот се грижи за соодветното ниво на плаќање и гарантира дека платите се поврзани со резултатите од работата на поединецот и компанијато во целина. Примарната цел на управувањето со плати е да се зголеми работната ефикасност и

посветеноста на вработените со цел унапредување на работниот процес и подобрување на деловните резултати на компанијата. Ова се постигнува со привлекување и задржување на квалитетен кадар на кој треба да му се обезбедат финансиски и нефинансиски стимулации и награди со цел да се зголеми нивната мотивација. За да може платниот систем да ја исполни својата задача, треба да биде атрактивен за врвни експерти и менаџери, но за нормално одвивање на работниот процес, потребни се и кадри со различни профили и нивоа на образование, како и раководители на средно и ниско ниво.

Општите цели на управување со платите се однесуваат на компанијата како целина, додека пак посебните цели се однесуваат на специфични области, кои ги опфаќаат целите на компанијата, индивидуалните цели на вработените и колективните цели (цели на синдикатите како претставници на работниците). Прифатено е мислењето дека примарна цел на вработените како поединци и како колектив, им е повисоки плати. Ова мислење честопати се покажало како погрешно. Висината на платата е важна за двете страни, но не е одлучувачка во нивниот однос. Поради оваа причина, потребно е да се дефинираат посебни цели на управување со плата, да им се пристапи посеопфатно и пошироко, бидејќи задоволството на вработените и успехот на компанијата се резултат на неговото правилно позиционирање и имплементација. Организациските цели даваат сигурност на компанијата постојано да го добива потребниот кадар и да го охрабрува да остане во компанијата. Секој вработен посакува да има посебно место во компанијата и очекува дека платата што ја добива за извршената работа на своето работно место одговара на неговата сопствена проценка за вредноста на неговата работа. Тој, исто така, очекува зголемувањето на неговата плата да биде во согласност со неговата сопствена проценка за подобрување на неговата работа и зголемување на одговорноста. Поради оваа причина, исто така е важно да се стави фокус и на индивидуалните цели.

Трета група на цели кои треба да се земат предвид се колективните цели. Тие се поставуваат преку синдикатите кои се стремат да обезбедат што поголема корист за своите членови без притоа да ја загрозат нивната безбедност. Синдикатите сакаат да имаат увид во сите информации за структурата на платите

и политиката на плаќање во компанијата и се залагаат за праведен платен систем кој е заснован на проценка на работата и плаќање на работните постигнувања на секој вработен.

Основни елементи на системот на компензации

Основните елементи на системот на компензации се основната плата, која најчесто е загарантирана, стимулирачкиот дел од заработката кој е варијабилен и бенефиции кои можат да бидат различни: автономија во работата, можности за професионален развој, безбедност, признание, додатоци кои се креираат во однос на конкретната ситуација во која се наоѓа компанијата (додаток за патни трошоци, надоместоци за трошоци за живеење, детска градинка и.т.н.). Постојат повеќе критериуми и пристапи според кои може да се утврдат елементите на системот на компензации. Некои елементи се секаде присутни, без оглед на дејноста и економскиот систем на земјата, а тоа се фиксни или основни елементи на заработка – плати и стимулации и индиректни форми на заработка - бенефиции: (Štengl Šušnjar & Zimanji, 2006).

Плати и стимулации:

- *Основна плата* (нето заработка) – минимална заработка за извршување на одредена работа во компанијата;
- *Надоместоци* - фиксни периодични плаќања како надомест на трошоците направени од страна на вработените;
- *Награди* - слични се на бонуси, обично се исплаќаат на поединци кои постигнуваат неочекувани или надпросечни резултати и може да бидат во фиксен износ или како процент од основната заработка.
- *Премија* – се исплаќа на вработените кои работат во текот на невообичаено време за работа, на празници или во тек на ноќта;
- *Прекувремени работни саати* - исплаќање на повисока дневница помеѓу 10 и 50 проценти повеќе ако се работи прекувремено;
- *Долгорочни стимулирања* – се утврдуваат врз основа на индивидуални или групни перформанси - најчесто преку учество во сопственоста на компанијата;
- *Краткорочни стимулирања (бонус)* – се утврдуваат врз основа на финансискиот успех на компанијата, најчесто краткорочно, но исто така постојат и долгорочни бонуси;

- *Процент од продажба* - награди за менаџери и вработени во оддели за продажба за реализирани високи резултати во продажба (на пр. во осигурителниот сектор);
- *Отпремнина* - исплати на вработените при нивното заминавање од компанијата која може да биде еднократна или во одреден временски период.

Инди­ректни форми на заработка - бенефиции:

- *Членства во спортски, културни, туристички настани и клубови* - плаќање членство за менаџери и вработени;
- *Дополнителни бенефиции* - парични, сопственост на акции или во форма на услуги (службен автомобил, телефон и сл.)
- *Здравствено, пензиско и осигурување во случај на невработеност* - месечно плаќање во процентуален износ од бруто добивка. Во Северна Македонија е одредено со закон и со колективен договор;
- *Други форми на осигурување* - премии за осигурување стан, автомобил, дом и.т.н.;
- *Заштитни услуги* – тие се резултат на проценка на ризикот и опасноста на вработените на работните места;
- *Кредити* – износ кој се позајмува без или со ниска каматна стапка на вработени за различни намени;
- *Кадровски услуги* - услуги за пронаоѓање на нова работа за вработен на кој му престанал работниот однос.

Според друг критериум на класификација, може да се истакне дека системот на компензации опфаќа две форми на заработка: директни и инди­ректни.

Директни форми на заработка вклучуваат *основна плата*, како најважен елемент на приходи кои еден вработен ги добива врз основа на работата која ја извршува, без оглед на тоа колкава е неговата ефикасност на работното место. Во директните форми на заработка спаѓаат и *зголемување на основната заработка поради одржување на куповната моќ*. Овој елемент на заработка обезбедува одржување на куповната моќ на основната заработка на долг рок, преку трајно зголемување на основната плата врз основа на индексот на пораст на цените на мало, индексот на пораст на трошоците за живот или некој друг индикатор за кој компанијата сама одлучила. *Заработка врз основа на перформансите* е елемент на заработката што го зема во предвид индивидуалниот придонес на вработениот

за постигнување на организациските цели и резултати на организациската единица или тим во која работи работникот и тој опфаќа различни форми на краткорочни и долгорочни стимулации.

		Директни материјални компензации	Индиректни материјални компензации
Ниво	Поединец	<ul style="list-style-type: none"> ❖ плата, ❖ бонуси и стимулации, ❖ надоместоци за иновации и усовршувања, ❖ надоместоци за ширење на знаења... 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ стипендии, ❖ специјализации, ❖ платени отсуства и слободни денови, ❖ службен автомобил, телефон, ❖ менаџерски бенефиции...
	Компанија	<ul style="list-style-type: none"> ❖ бонуси поврзани со резултатите и добивките на компанијата, ❖ удел во профит, ❖ удел во сопственост... 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ пензиско осигурување, ❖ здравствена заштита, животна и други видови осигурување, ❖ надомест за невработеност, годишен одмор...

Слика 1. Класификација на материјални компензации

(Bahtijarević- Šiber, 1999)

Индиректни форми на заработка вклучуваат бенефиции и придобивки. *Бенефициите* опфаќаат два вида на програми: програма за заштита на вработените, на пр. здравствено, пензиско, социјално, инвалидско, животна осигурување и платени отсуства како: годишен одмор, боледување, породилно отсуство, и.т.н. *Поволности* претставуваат индиректни приходи кои се поврзани со статусот и вклучуваат различни форми, како што се бесплатна исхрана или исхрана по намалени цени, употребата на службен автомобил, бесплатна рекреација, употребата на службен мобилен телефон.

Директни материјални компензации и стимулации

Под директни материјални компензации се подразбираат директни финансиски или материјални добивки кои вработениот ги добива за извршената работа. Директните материјални компензации вклучуваат основна плата, разни бонуси и стимулации, додатоци на плата, стимулативен дел на плата и бенефиции. Постојат два дела на директни материјални компензации, систем на плаќања односно бенефиции поврзани со индивидуалната работа на вработените и од друга страна, плаќања поврзани со групната работа, така што и од аспект на поединецот и од аспект на компанијата се сфаќаат како директна награда за постигнат резултат во работата. Во зависност од тоа дали компанијата сака мотивациски систем кој ги нагласува индивидуалните или организациските перформанси, треба да користи различни мотиватори.

Првиот дел од материјалните награди е поврзан со нивото на поединецот и е заснован врз неговата индивидуална работа и перформанси, а се однесува на плати, бонуси и надоместоци за иновација и подобрување, ширење знаења и флексибилност, како и низа други бонуси. Појдовна точка на целиот систем е токму основната плата која е поврзана со работата што ја извршува поединецот. Таа претставува исход од целокупната надградба на разни стимулации и бонуси. Вториот дел од директните материјални компензации е оној што го гледаме од перспектива на компанијата. Се однесува на материјални награди кои се поврзани со организациското ниво, кои се шират врз основа на организациски програми и политики, и вклучува бонуси поврзани со успех во работењето, удел во резултатите и добивките, удел во профитот и сопственоста.

Додека интересот за индивидуалните планови на наградување останува стабилен или се намалува, плановите за групно наградување стануваат сè попопуларни. Причината за ова, во голема мера е поради променливата природа на работниот процес и во популарноста на тимската работа која ја зголемува потребата за соработка, при што се настојува овие групни напори да се зајакнат со помош на наградување.

Инди­ректни ма­те­ри­јал­ни ком­пен­за­ции – бе­не­фи­ции

Делот од вкупните надоместоци што организациите ги обезбедуваат на своите вработени за нивната работа и на кои вработени имаат право кое произлегува од припадност кон компанијата, се инди­ректни ма­те­ри­јал­ни надоместоци или бе­не­фи­ции. Тоа е оној дел на кој поединците стекнуваат право со самото вработување во одредена компанија и не се од парична природа, ниту пак се поврзани со работниот резултат и успешноста на поединецот. Поволностите за вработените се дел од пакетот на вкупните приходи, освен платата за одработеното време, кои работодавачот ги исплаќа, во целост или делумно на вработените (на пример, животно осигурување, пензија, годишен одмор)(Milkovich & Newman, 2006). Постојат две главни причини за давање бе­не­фи­ции на вработените (Bahtijarević-Šiber, 1999). Првата е законската регулатива која ги одредува законските норми и обврски на компаниите во однос на бе­не­фи­циите (пензиско, социјално и здравствено осигурување, и.т.н.), додека втората се однесува на потребата на компанијата преку подобро задоволување на потребите на своите вработени, да се грижи за нив, да привлече нови и да ги задржи квалитетните и способни вработени.

Инди­ректните ма­те­ри­јал­ни ком­пен­за­ции може да се поделат во четири категории:

1. бе­не­фи­ции за неработно време,
2. бе­не­фи­ции за безбедност и здравје,
3. услуги за вработените,
4. флексибилни форми на бе­не­фи­ции.

Првата категорија, односно *бе­не­фи­ции за неработно време*, вклучуваат платени неработни денови кои како неработни се предвидени со закон или организациски како што се: празници, одмори, и.т.н. *Бе­не­фи­циите за здравје и безбедност* се оние бе­не­фи­ции кои на вработените им обезбедуваат економска, социјална и здравствена заштита како што се разни форми на осигурување (пензиско, здравствено, животно осигурување, боледување, надоместоци во случај на невработеност, и.т.н.). Видот на бе­не­фи­ции со кои се настојува да се задоволат

непосредно утврдени потреби на вработените се нарекуваат *услуги за вработените*. Тие се определуваат врз основа на истражување на потребите на вработените и вклучуваат лични услуги: кредити на вработените, советодавни услуги, програми за помош на вработените, субвенции за чување на деца, нега на стари лица и сл.. Освен овие услуги за вработените, компаниите сè повеќе и повеќе развиваат и *флексибилни форми на бенефиции* за да можат што повеќе да се поврзат со реалните потреби на вработените. Овие флексибилни пристапи подразбираат дека вработените, од бенефициите што им ги нуди компанијата, можат сами да ги изберат оние кои најдобро им одговараат на нивните потреби. Пример за вакви бенефиции се: откуп на денови за одмор, исплаќање на финансиски средства ако се откажат од одмор и т.н.

Организациите сè повеќе инвестираат во индиректни материјални надоместоци со цел да привлечат и задржат квалитетни вработени и нивната улога на тоа поле станува се поголема и поважна од две причини. Една од причините е дека вработените сè повеќе го ценат она што нивната компанија им го пружа и за тоа стануваат свесни, а другата причина произлегува од можноста за усогласување на бенефициите со нивните сопствени преференции.

Плата како основна компензациска категорија

Платата е компензациска категорија која се заснова на односот помеѓу работодавачот и вработените, а настанува врз основа на работниот ангажман изразен во форма на повеќе или помалку мерливи резултати и се исплаќа парично во готово или преку некои други форми на плаќање. (Galetić & Pavić, 1996).

Платата од аспект на многу вработени е најважниот дел од компензацискиот систем. Тоа може да се дефинира како компензациска категорија која произлегува од односот помеѓу работодавачот и работникот врз основа на работниот ангажман, кој е изразен во некоја форма на мерлив резултат. Меѓутоа дефиниран на овој начин, поимот плата не ги вклучува во својата

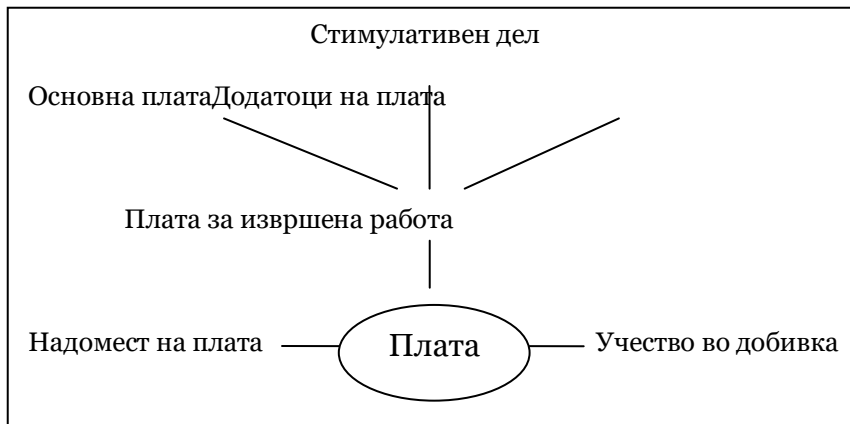
содржина останатите форми на надомест, како што се надоместоци за боледување или невработеност, кои исто така спаѓаат во системот на компензации.

Во економската литература платата се дефинира на неколку начини, како награда за извршена работа, признание за работа, репродуктивна вредност на работната сила, цена на работната сила (вредност изразена во пари) и сл.. Од ова, може да се изведе една сеопфатна дефиниција на платата, според која плата е износот на парични средства што работодавачот е должен да му ги исплати на вработениот за работата што ја извршил за него.

Основни компоненти на плата

Врз основа на самата дефиниција, евидентно е дека плата не претставува единствена категорија, туку се состои од неколку различни делови односно компоненти. Најчесто е составена од три дела (Buble, 2006):

1. Плата за извршена работа;
2. Надомест на плата;
3. Учество во профит.



Слика 2. Структура на плата

(Buble, 2006)

Плата за извршена работа е директно поврзана со постигнувањата и резултатите од извршување на работните задачи. Сепак, ни таа не е единствена категорија, туку може да се подели на компоненти. По правило, се состои од основна плата, стимулирачки дел на платата и разни додатоци на основната плата.

Основната плата е основната форма на компензација на која се надоградуваат речиси сите други парични форми на компензации (Buble & Bakotić, 2013). Таа е производ на паричната вредност на еден час работа и вкупно реализирани работни саати. Работејќи под специфични работни услови, вработените имаат право на зголемена основната плата во однос на ист вид таква работа што не се врши под такви услови. Делот на платата кој се исплаќа за таа цел обично се нарекува додаток на плата. Со оглед на условите под кои се врши работата, се разликуваат неколку видови на додатоци, меѓу кои најважни се: додаток за работа во смени, додаток за ноќна смена, додаток за прекувремена работа, додаток за отежнати услови за работа, додаток за работа на празници и неработни денови. Износот на сите овие додатоци обично се регулира со соодветни закони и колективни договори.

Надоместот на плата е компонента на плата која се добива во случаи кога вработениот не работи. Таа е дефинирана со закон и со колективни договори помеѓу работодавците и претставниците на работниците (синдикатите), а често ги одредува и компанијата. Најпознати видови на овие надоместоци се: надоместоци за боледување, надоместоци за породилно отсуство, годишен одмор и надоместоци за време на платено отсуство.

Учеството во профитот е третата компонента и претставува посебна форма на плата чиј износ ќе зависи од севкупниот деловен успех на целата компанија или на некои нејзини посебни организациони единици. Овој дел не е неопходно да биде исплатен во готово. И во теорија и во пракса се развиени голем број нови системи на учеството на вработените во профитот, но сите тие може да се класифицираат во четири главни категории: системи за индиректно учество во профитот, системи за директно учество во профитот, системи за сопственоста на вработените и системи за штедење на вработените.

Видови системи на плаќање

Систем на плаќање според време е еден од основните форми на плаќање. Според овој систем висината на платата зависи единствено од времето поминато на работа (Galetić & Pavić, 1996). Во овој систем, висината на платата не е во корелација со постигнат ефект ниту се дефинирани критериуми за утврдување на висина на плата, од што произлегува дека висината на платата не ги мотивира вработените на повисоки перформанси и поефикасно работење. Овие системи се темелат на заклучок дека сите работници се еднакво професионални и дисциплинирани на работа и дека имаат иста количина на мотивација за работа. Најважната карактеристика на платните системи засновани на време е нивната нестимулативност. Имено, тие поаѓаат од сфаќањето дека со самото присуство на работното место ќе се извршат работните задачи и дека работникот кој има поминато повеќе време на работа ќе постигне поголеми резултати. Втора, исто така многу важна карактеристика на временското плаќање е неговата едноставност и транспарентност. Системот е исклучително разбирлив за секој работник и лесно се користи во пракса, токму поради пресметката на платите за која е доволно да се земат во предвид само работните часови. Од ова произлегува заклучокот дека трошоците за управување со системите за плаќање според време се значително пониски од трошоците за управување со некои од другите системи за плаќање кои се постимулирачки.

Системи на плаќање според перформанси се оние платежни системи во кои нивото на плата зависи од постигнатиот ефект. Плаќањето според остварен ефект ги опфаќа сите форми на плаќање каде што постои претходно дефинирана врска помеѓу платите и перформансите. Во овој поглед, потребно е да се одреди соодветно ниво на работни перформанси со кои ќе се споредуваат идните остварени ефекти и ќе се дефинира степенот на корелација меѓу остварените перформанси и висината на платата.

Најважните карактеристики на системот на плаќање според перформанси (Buble, Goić & Pavić, 1991) се:

- преку висината на платата директно се стимулираат вработените за постигнување на поголем ефект во работата;
- придонесува за зголемување на севкупната продуктивност во работата;
- се задоволува принципот на "праведност" во плаќањето, бидејќи во основата го има ставот " повеќе работа, повисоки плати " ;
- се воведуваат и се користат објективни критериуми во плаќањето на работата;
- системите базирани на "висока норма" често делуваат дестимулирачки во поглед на остварување на поголеми ефекти;
- бараат обемна и стручна работа за поставување на норми и следење на извршувањето, што значително го поскапува создавањето и спроведувањето на системот за плаќање според перформанси;
- повеќето системи за плаќање според перформанси, се многу комплицирани, што резултира со неприфаќање од страна на вработените поради нивна неразбирливост;
- системи кои не гарантираат плаќање според време (минимална временска рамка) не обезбедуваат никаква социјална сигурност во случај на пониски нивоа на перформанси.

Од овие карактеристики, евидентно е дека овој систем има свои предности и недостатоци. Во поглед на предностите најмногу се истакнува стимулирачкиот карактер како за вработените (можноста за повисока заработувачка) така и за работодавачите (повисоки перформанси – поголема конкурентност на пазарот). Втората позитивна страна на системот за плаќање според ефект е можноста да се намали потребниот кадар за контрола и надзор над работата на другите. Од друга страна, компензациските системи засновани на перформанси, со оглед на нивниот фокус само врз перформансите, ги занемаруваат другите важни компоненти, особено квалитетот на производите. Овој недостаток може да се реши со вклучување на овие занемарени компоненти во системот на стимулирање. Вториот недостаток е намалувањето на безбедноста на вработените, а понекогаш дури и да ги доведе во ситуации и околности кои се опасни за нивното здравје, па дури и живот, со цел да се зголеми брзината на работа. Исто така, овој платен систем може да биде извор на лоши меѓучовечки односи, бидејќи со создавање големи разлики во платите помеѓу неуспешните и успешните работници доаѓа до потенцијални конфликти меѓу нив.

Системи на плаќање врз основа на оценување. Оценувањето претставува збир на постапки со кои се утврдуваат основните карактеристики на работникот или неговиот работен ефект. Оценувањето може да се спроведува заеднички - кога работникот или работните перформанси се оценуваат како целина, и аналитички - со индивидуална проценка на карактеристиките на работникот или неговите перформанси врз основа на дефинирани критериуми. Денес во светот се користат широк спектар на различни методи за оценување. Основната разлика меѓу нив е во предметот на оценување и генерално може да се класифицираат во две групи:

- **Методите за оценување на вработените** вклучуваат оценка на вработените во целина. Процесот на оценување на работникот обично се состои од оценување на неговите способности, знаења, можности и однесувања во текот на неговата работа, додека вториот метод ги оценува неговите работни перформанси. Покрај овие две главни методи, често се користи мешан метод кој е комбинација на оценка на вработените и оценување на работниот ефект или перформанси.

- **Методи за оценување на перформансите.** Факт е дека диференцијацијата на платите е една од најважните цели што треба да се постигнат преку оценување на перформансите. Но, постојат и голем број на други цели што треба да се постигнат на овој начин. Како најважни меѓу нив може да се наведат: диференцијација на платата, подобро и поуспешно управување, оптимално распоредување на вработените на работни места, унапредување на вработените и понатамошна обука и образование на вработените. Најголемиот проблем на овие методи е точно да се утврди количината на перформансите, бидејќи личните перформанси на вработените не се точно мерливи и не може да се споредат со некои статистички утврдени нормални перформанси. Ова е причината зошто, во пракса, се користат голем број различни постапки за оценување на перформансите.

Постојат четири основни критериуми за оценување на перформансите:

1. Методи ориентирани кон критериуми - перформансите на вработените се утврдуваат со помош на низа претходно дефинирани критериуми;

2. Методи ориентиран кон задачи – се работи за оценување на работниците врз основа на извршувањето на одделни работни задачи кои им се доделени. .

3. Методи ориентиран кон мерки за перформанси - кај овие методи, индивидуалните работни резултати се споредуваат со пишан формулиран конкретен износ на перформанси - стандард перформанси;

4. Методи ориентиран кон целта - ги опфаќаат сите постапки кај кои на почетокот на оценување се поставуваат конкретни цели за една цела област на одговорност или некој нејзин дел.

Алтернативни системи за стимулативни плаќања се оние платежни системи чии основни карактеристики и начин на функционирање значително се разликуваат од т.н. класични стимулативни платежни системи. Овие разлики се видливи во бројот на вработени, чија работа заеднички се мери и наградува, должината на пресметковниот период, во бројот на компоненти од кои е составен работниот ефект кој всушност е целта на механизмот за стимулативно плаќање. Алтернативни системи за стимулативно плаќање се погодни решение за сите оние средини каде се појавува проблемот на идентификација на перформанси во смисла на големината на сметководствената единица, должината на пресметковниот период и неговата сложеност (Galetić & Pavić, 1996). Освен во овие ситуации, исто така може да се користи во случаи во кои на вработените им е поважно да задоволат одредени потреби од нематеријални природа, отколку да остварат материјална или финансиска награда и може да се комбинираат со некои од традиционалниот систем на стимулативно плаќање.

Најзначајните алтернативни системи на плаќање се следните:

1. *Системи за учество на вработените во работниот резултат на компанијата* ги опфаќаат сите форми на учество во кои вработените заедно со платата добиваат и додаток кој зависи од деловниот успех на компанијата. Основната разлика помеѓу овој вид на плаќање и варијабилното плаќање во класичните стимулациски системи е во тоа што во класичните форми, варијабилниот дел од платата, директно зависи од ефикасноста на секој работник,

додека кај учеството во успехот или работниот резултат постои одреден дел во работниот резултат кој се однесува на сите вработени и се дели на секој работник посебно.

Три основни облици во кои се појавува овој систем се: учество во перформанси, учество во приходи и учество во добивка (профит).

2. Системи за учество на вработените во капиталот на компанијата се однесуваат на можноста вработените да бидат косопственици на компанијата и се појавуваат во две основни форми: учество во туѓ капитал и учество во сопствен капитал.

- Учеството во туѓ капитал е таква форма на учество во која еден вработен и позајмува на компанијата во која работи, одредена сума на финансиски средствана располагање за одреден временски период. По истекот на тој период компанијата му ја враќа сумата пари во целосен износ, но со тоа, како по правило, добива солидна камата. Во овој случај, вработениот нема никакво влијание врз настаните во компанијата.

- За учество во сопствен капитал, карактеристично е што давателот во сопствениот капитал има некој дел во компанијата и учествува и во добивката и во загубата на компанијата. Колкав ќе биде неговиот удел во победата и дали воопшто ќе го има, зависи од економската состојба на компанијата, а враќањето на сопствените средства не е загарантирано.

Нематеријални компензациски стратегии

Сè поголема улога во исполнувањето на задоволството на вработените имаат таканаречените потреби од повисок ред, како што се развојот и афирмацијата, признанието, статусот и.т.н. За таа цел се развиени голем број на нематеријални стратегии, како што се дизајнирање на работата, стил на менаџмент, учество, флексибилно работно време, управување со цели, признание и повратни информации, организациска култура, развој на кариерата, обука,

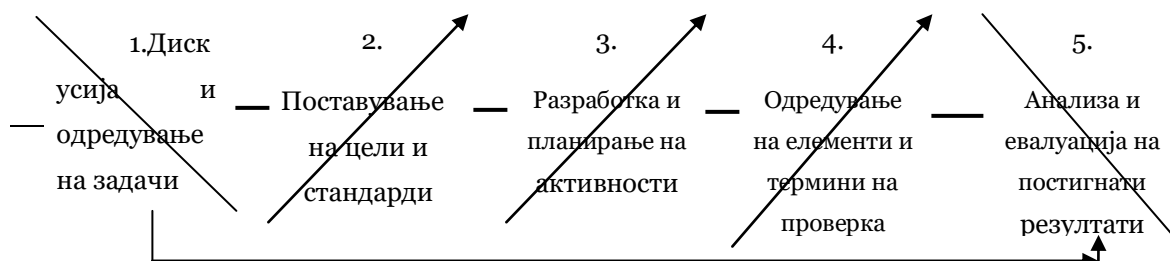
усовршување и др., кои заедно со материјалните стратегии сочиниваат целосен мотивациски систем.

Најважните од нив се следните:

➤ **Управување со помош на цели** (анг. Management by objectives - MBO) е постапка на планирање, развој и евалуација на вработените со која надредените и група на подредени, ги идентификуваат и заеднички ги воспоставуваат целите на работата (Milkovich & Newman, 2006). Управување со помош на цели претставува сеопфатен систем за управување кој систематски интегрира многу од клучните активности за управување кои се свесно фокусирани на ефективно постигнување на организациските и индивидуалните цели. Тоа е всушност начин на управување кој е фокусиран на остварување на целите кои заеднички се дефинирани и воспоставени од страна на менаџерите и соработниците. MBO се заснова на поставување на цели за секој, па и најмал дел од компанијата, од работните места односно индивидуи преку организационите единици од понизок и повисок ред па се до компанијата како целина. Вклучува поставување цели и контролирање на нивното остварување. Врз основа на така дефинираните цели, се воспоставува и соодветна стратегија која одговора на прашањето како да се постигнат. Тоа подразбира вклучување на многу важни активности, свесно насочени кон ефективна и валидна реализација на организациските и лични цели. Важен дел од оваа фаза е евалуација и соодветно наградување на постигнатите резултати.

Процесот на управување со помош на целите на менаџерите и вработените, прикажан на слика 3, започнува со првата фаза во која се дискутира за задачата, се одредуваат главните обврски и пред поединците се претставуваат очекуваните резултати. Во втората фаза се поставуваат целите според индивидуалните можности и се одредува стандардот за извршување што му овозможува самоконтрола на вработениот. Третата фаза вклучува дискусија за планот во кој се усогласуваат целите и се утврдува временската рамка за реализација. Во четвртата фаза се утврдува напредок и се решаваат потенцијални проблеми, а може да дојде и до промените на целите доколку претходно се смениле некои од условите за

работење. Во последната фаза менаџерот и вработениот заедно ги споредуваат резултатите со целите и објективно ја анализираат ситуацијата.



Слика 3. Фази на управување со помош на цели

(Bahtijarević-Šiber, 1999)

Управувањето со целите, според бројни анкети, добро функционира само со интерактивен пристап кон дефинирање на целите. Менаџерите им даваат на вработените информации за општите цели, а од нив очекуваат повратни информации и иницијативи за активностите што можат да ги преземат, за остварливоста на тие иницијативи и нивна проценка за тоа како овие иницијативи ќе ги поддржат општите целите.

Управувањето со помош на цели е широко користен систем за обезбедување на работна успешност и мотивација на вработените, и затоа претставува исклучително ефикасен систем за управување.

➤ **Флексибилни форми на работно време.** Со цел на најдобар можен начин да ги задоволат потребите на вработените при усогласување на нивните лични и работни потреби, компаниите започнаа да применуваат различни видови на мотивации поврзани за работното време. Една од најприменливите стратегии е токму флексибилното работно време, односно можноста на вработените сами да го одредат најдоброто работно време за извршување на работата. Основниот модел на флексибилно работно време е оној со кој се предвидува некое клучно работно време кога сите вработени мора да бидат присутни, при што времето на доаѓање и заминување од работа им е препуштено на самите вработени.

Покрај флексибилното работно време, денес сè повеќе се развиваат и некои други, алтернативни форми на работното време, како што се:

- *Условно слободно време* - тоа е возможно само во оние компании и на оние работни позиции на кои се точно утврдени дневните стандарди и норми, така што вработени по нивното исполнување може да одат дома.

- *Скратена работна недела* - тоа е недела во која предвидената работа може да се изработи за 3 или 4 работни дена, наместо во 5 или 6 дена како што е предвидено, но со поголем број на работни саати.

- *Флексибилни работни години* - програма каде што вработените можат да го изберат бројот на работни саати во еден месец кој сакаат да го работат секој месец следната година или за различни месеци да избираат различен број работни саати месечно.

- *Флексибилно работно место* - програма која им овозможува на вработените да работат од дома преку компјутер или преку електронска пошта.

Други нематеријални стратегии на наградување

Освен МВО и флексибилно работно време, постојат голем број на други нематеријални стратегии за наградување, како што се:

1. *Признание на успех* - овој вид на награда обично подразбира благодарност и пофалба на вработениот. Најважно е компанијата со своето однесување да им покаже на своите вработени дека ги следи, дека ја забележува и цени успешната работа и трудот што вработените ги инвестираат во квалитетното извршување на на нивната работа.

2. *Повратни информации* - давање на вработените информации за тоа колку добро ја вршат работата и нивно запознавање со постигнатите резултати, како и со резултатите на другите.

3. *Организациска култура* е севкупност на ставови, вредности, норми, верувања и погледи кои ги делат поголемиот дел од вработените во компанијата (Buble, 2006). Таа влијае на мотивацијата на луѓето на начин што ќе го поттикне и награди посакуваното однесување преку давање на материјални и нематеријални награди на најуспешните вработени.

4.Мотивација и самомотивација – Самите вработени се одговорни за самомотивација, како резултат на мотивација од страна на менаџерите.

Досегашниот концепт на наградување и мотивациски техники станува недоволно флексибилен, па затоа е потребно постојано да се развиваат и да се воведуваат нови, кои со својата сестраност ќе доведат до повисока мотивираност на вработените и на тој начин ќе обезбедат и поуспешно работење.

Значење на системот на компензации

Добар систем на компензации резултира со бројни придобивки. Иако повеќето од нив се веќе споменати во овој труд, како најзначајни може да се наведат следните: вработените се наградуваат во согласност со нивниот придонес во компанијата; практиката на наградување на вработените е усогласена со организациските цели; се наградуваат соодветни активности со кои се испраќа порака за тоа што се вреднува кај однесувањето и резултатите; се привлекуваат квалитетни вработени; се мотивираат вработените и нивната посветеност; се развива култура на високи перформанси. Со добар систем на компензации се постигнува поголема ефикасност на вработените, се намалува нивното незадоволство, апсентизам и желбата да ја напуштат организацијата.. Остварувањето на сето ова е можно преку политиката, процесот и практиките за наградување кои се во согласност со внатрешната и надворешната праведност, стратегија на компанијата и организациската култура. Со правилно управување на компензацискиот систем, може да се обликуваат и различните стратешки цели на компанијата. На пример, со пониски трошоци во работата се намалува и цената на чинење на производот, што резултира со зголемена надворешна конкурентност на производот или, од друга страна, формирајќи поатрактивни и надпросечни нивоа на плати, во компанијата се привлекуваат најкомпетентните вработени, што на крајот повторно резултира со поконкурентни производи.

За да се задржи мотивираноста на вработените на високо ниво и да обезбеди успешно работење во иднина, од клучно значење е компанијата постојано да го подобрува и унапредува системот за компензации и наградување на вработените.

МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА

Поимот мотив и мотивација

Еден од клучните фактори за управување со човечките ресурси е мотивацијата на вработените. Често се поставува прашањето како да се мотивираат вработените и на тој начин да се придонесе за подобро функционирање на компанијата. За да може да влијаат врз мотивацијата на своите вработени, раководството мора доволно добро да го познаваат самиот концепт на мотивација. Затоа, не е ни чудно што интересот за мотивација е стар колку и самото човеково работење. Прашањето за мотивација на вработените, денес претставува доминантен проблем, а показател за тоа се големиот број на трудови изработени на таа тема. Големиот интерес за мотивацијата на вработените се јавува поради подобрување на конкурентската предност, подобрување на квалитетот на работниот живот и подобрување на ефикасноста, продуктивноста и креативноста. Мотивацијата многу тешко може да се измери, но за нејзината присутност донесуваме заклучок врз основа на однесувањето, посветеноста и резултатите од работата (Bahtijarević–Šiber, 1999).

Мотивацијата е клучна за постигнување високи стандарди во работењето, за поттикнување на креативноста, творештво и иновативност, за професионален развој на вработените и нивно задржување во компанијата (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013). Мотивацијата претставува заеднички термин за сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичка енергија, иницираат и организираат индивидуални активности, го насочуваат однесувањето и му ја одредуваат насоката, интензитетот и времетраењето (Bahtijarević–Šiber, 1999).

Во секојдневниот живот многу често се среќаваме со зборовите „мотиви“ и „мотиватори“. И едниот и другиот збор водат потекло од психологијата и се поврзани со покревањето на човековата активност што би било заедничка одредница и за мотивите и за мотивацијата. Кога станува збор за мотивите, тука постои покомплексно одредување на овој поим во однос на поимот мотивација. Така најчесто под поимот мотиви се подразбира внатрешен психички фактор, кој

раздвигува, насочува, одржува и прекинува човечка активност(Sorokin, 1976).Мотивацијата се одредува како целно насочено однесување на поединецот. Таа се темели на два основни концепти и тоа на :

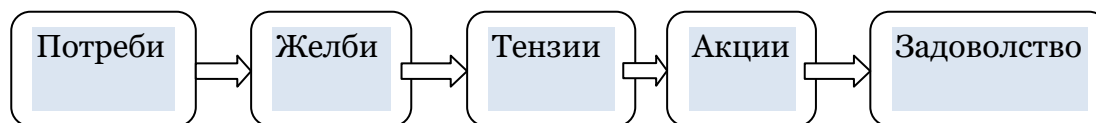
- Потребите кои постојат внатре во поединецот;
- Целите во опкружувањето кон кои или од кои поединецот поаѓа.

Во согласност на тоа постојат два вида мотивација:

Внатрешна (интринзична) мотивација - склоп на самоиницирани фактори кои ги поттикнуваат луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одреден правец. Внатрешна мотивација постои кога самото вршење на работата предизвикува внатрешно чувство на задоволство, но води и до успешни перформанси на индивидуата.Овие фактори вклучуваат одговорност, контролирање на сопствените способности, слобода на дејствување, простор за користење и развој на способностите, интересни и предизвикувачки работни задачи, како и можност за напредување. При овој вид мотивација изворот или причината (односно локусот на контрола) за нашата активност е во нас самите, во нашите потреби(Арнаудова и Попоски, 2010).

Надворешна (екстринзична) мотивација - одговара на прашањето каква акција е преземено со цел да се оствари конкретен резултат?Надворешната (екстринзична) мотивација поттикнува однесување или преземање акција со цел да се оствари конкретен резултат – материјална или социјална награда, или да се избегне казна (Арнаудоваи Сарџоска, 2015).Ова вклучува наградување на посакуваното однесување, како што е зголемување на платата, награди, унапредување, казнување, дисциплински мерки, задржување на платата на исто ниво, критика и.т.н.

Мотивацијата се манифестира во вид на било какво влијание кое предизвикува, насочува и го одржува целното однесување на луѓето. Тој процес се одвива вклучувајќи цел синџир од реакции, од чувство на потреби кое предизвикува желба за исполнување на тие потреби, во спротивно доаѓа до тензија или напнатост кои предизвикуваат акција, па се до лично задоволство како краен резултат на овој процес.



Слика 4. Мотивациски синџир (според Koontz/ Weichrich, 1988)

Мотивацијата е тесно поврзана со работата и организационата ефикасност. Мотивација во организацијата може да ја дефинираме како насочено однесување на вработените кон организационите цели со истовремено задоволување на личните потреби и цели. Вака дефинирана мотивацијата има три основни аспекти:

- Мотиви на работникот
- Цели на организацијата
- Индивидуални цели

Мотивацијата во организацијата е ефикасна ако вработените низ организационите цели ги задоволуваат и своите индивидуални потреби и цели.

Во основата на секоја мотивација за работа се наоѓаат одредени мотиви чиј број е практично неограничен. Сите тие постојат или може да постојат истовремено во иста личност, или пак да се активираат по потреба, зависно од **човековите потреби и нивната вредност кои сакаат да ги задоволат.**

Под поимот мотиви најчесто се подразбира внатрешен фактор кој поттикнува, насочува и го интегрира човековото однесување (Kulić, 2003). Мотивите се внатрешна поттикнувачка сила на човекот и како такви често се поистоветуваат со потребите. Меѓутоа секоја потреба не е истовремено и мотив. За потребата да прерасне во мотив, неопходно е човекот да стане свесен за тоа и потребата како таква да стане движечка сила на одредено човеково однесување.

Под мотиватори најчесто се подразбираат средствата со кои се воспоставуваат или забрзуваат, кочат или активираат, се намалуваат или зајакнуваат одредени активности поврзани за човековата работна ефикасност.

Оттука, улогата на мотиваторите е да ја насочат работната енергија во саканата насока поради постигнување одредена цел. Мотивите и мотиваторите не може да се изедначат, тие меѓусебно се разликуваат. Така мотивите се всушност човекови потреби, а мотиватори се средства за задоволување на одредени потреби (Kulić, 2003). Така, на пример: глад е мотив, а парите се мотиватор за задоволување на тој мотив. Мотиваторите се нешта кои поединците ги поттикнуваат да дејствуваат и средство со кое може да се усогласат спротивставените потреби или да се нагласи една потреба на начин што ќе и се даде приоритет над другите потреби.

Работата претставува извор за задоволување на голем број потреби. Ова го покажува фактот што не постои една потреба која што го поттикнува на работа човекот, туку тоа се мноштво потреби. Затоа, колку повеќе работата им пружа можности за задоволување на поголем број потреби, толку повеќе вработените ќе ја работат таа работа со поголем елан и ќе бидат мотивирани за таквиот вид на работа. Меѓутоа треба да се нагласи дека е веројатно човекот никогаш да не може со својата работа да ги задоволи сите свои потреби, без оглед на тоа што и како произведува и колкав надомест добива за својата работа, затоа што самиот поим работа по природа ќе создава во човекот се понови и поразлични потреби кои се задоволуваат со некои други видови на активности.

Мотивирање на вработените е еден од клучните предуслови за успех во работењето. Затоа е неопходно постојано проучување и усовршување на овој систем. Добро мотивирани вработени знаат што треба да работат и по кој пат да дојдат до дефинираната цел на брз и ефикасен начин, што е од огромна важност за организацијата, но и за поединците кои како награда за вложената работа и труд, остваруваат одредена корист.

Фактори кои влијаат врз мотивацијата за работа

Човечките способности и знаења кои вработените ги поседуваат не претставуваат проблем колку што тоа е мотивацијата и нејзината примена на работното место. Токму затоа како најосновна задача на секој менаџер е да ги пронајде најдобрите луѓе за работа, успешно да ги води и со мотивирачки фактори

да ги поттикне на што подобро извршување на работата. Мотивацијата за работа е под влијание на цела низа фактори кои делуваат преку поединецот на неговите перцепции, вредности и потреби. Важен фактор во целокупниот процес на мотивацијата се околината, општествено-економскиот развој и сл. На индивидуалната мотивација влијаат мноштво фактори кои може да се поделат во три категории:

- Индивидуални карактеристики;
- Карактеристики на работата;
- Организациски карактеристики

Индивидуалните карактеристики ги претставуваат оние потреби, вредности, ставови и интереси кои ги поседуваат поединците. Овие карактеристики се разликуваат од личност до личност, што влијае и на разликувањето на нивните мотиви за вршење на работни задачи - некои вработени се мотивирани со финансиски мотиватори, некои од работната сигурност, некои од работните предизвици, други од можноста за развој и.т.н. Раководството во организациите треба да биде свесно за овие разлики за да може ги поттикнува оние што придонесуваат за постигнување на целите на компанијата.

Карактеристиките на работа се однесуваат на нејзината комплексноста, автономија, тежина и сл. Раководството мора да внимава при распределбата на работни места да воспостави хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики на вработениот и карактеристиките на работното место.

Организациските карактеристики претставуваат правила и процедури, лична политика, практики на менаџментот и систем на награди кои придонесуваат за ефикасноста на компанијата. Сите овие инструменти мора да бидат дизајнирани така што ќе повлекуваат нови и ќе ги задржуваат постојните вработени.



Слика 5. Интеракција на мотивациските фактори (според Hellriegel/Slocum, 1988)

Како што може да се види од Слика 5, интеракцијата на мотивациони фактори вклучува лични карактеристики на вработените, карактеристики што вработените треба да ги имаат во врска со работата што ја вршат и организациски карактеристики кои влијаат на вработените во одредена работа средината. При дизајнирањето на соодветен мотивацискиот систем во компаниите, менаџментот мора да ги земе предвид сите овие интеракции на мотивациските фактори и мотиваторите со цел поттикнување на посакуваните активности и резултати.

Теории на мотивација

Со оглед на сложеноста и значењето кое мотивацијата го има во управувањето на човечки ресурси, голем број истражувачи трагале за теорија на мотивацијата која би била поддршка на менаџментот при работа со вработените.

Како резултат на долгогодишните обиди во истражување на мотивацијата, постои голема разновидност на теории кои се насочени кон сфаќање на

мотивацијата и кои се обидуваат да дадат одговор на прашањата, што всушност е мотивација, кои фактори го мотивираат поединецот и како да се мотивираат вработените на најефикасен начин. Мотивациските теории настојуваат да ги објаснат факторите кои влијаат на напорот што луѓето го вложуваат во нивната работа, нивото на ангажираност и придонесот во работата и доброволноста во работата. Еден дел од нив се обидуваат да одговорат на прашањето што ги мотивира луѓето, односно кои се потребите кои го мотивираат човекот на одредено однесување. Овие теории се нарекуваат содржински теории на мотивација. Друга група теории се обидуваат да одговорат на прашањето како точно човек го избира своето однесување икаква е неговата логика кога ќе избере еден или друг начин на дејствување. Тоа се т.н. процесни теории. Во продолжение ќе бидат наведени клучните карактеристики на некои од теориите на мотивација.

Содржински теории на мотивација

Содржинските теории на мотивација се насочени кон откривање и класификација на потребите кои ги поттикнуваат луѓето да дејствуваат на одреден начин, пред се потребите на луѓето како мотивација за работа. Во овие теории темелниот концепт во објаснувањето на човечкото однесување е концептот на потреби. Некои автори ги означуваат како индивидуални теории на мотивација затоа што во потполност ги игнорираат карактеристиките на работата и работното опкружување како детерминанти на мотивацијата за работа, а ги нагласуваат карактеристиките на поединците и се насочени првенствено кон анализирање на значењето на индивидуалните потреби за работно однесување (Steers & Porter, 1975). Овие теории настојуваат да дадат објаснување зашто некои од факторите како што се плата, сигурност во работата, напредување и сл., луѓето ги сакаат, а некои ги избегнуваат, односно зашто нешто е цел и кои цели луѓето најмногу сакаат да ги остварат.

Според *Buble, M. (2006)* најзначајни содржински теории се:

- ❖ Теорија на хиерархија на потреби (Abraham Maslow);
- ❖ Двофакторска теорија (Frederick Herzberg);

- ❖ Теорија на тростепена хиерархија ЕРГ- (Clayton P. Alderfer);
- ❖ Теорија на постигнување (D. McClelland и J.W. Atkinson);
- ❖ Теорија на мотивација на улоги (John Miner).

Маслова теорија на хиерархија на потреби

Една од најпознатите и најчесто споменувана теорија на мотивација е теоријата на хиерархија на потреби на Abraham Maslow, таткото на мотивациските теории на потреби. Оваа теорија на мотивација отвара нов пристап во проучување на човекот и неговата работа и става акцент на човековата природа. Таа се заснова на идејата за сложеноста на човечката личност и човечките потреби кои се хиерархиски структурирани. Затоа, задоволувањето на потребите се случува по соодветен правилен редослед. Штом некоја од потребите ќе биде задоволена, мотивациското делување ќе прејде на следната незадоволена потреба во скалата на хиерархиски потреби. Со оглед на тоа Маслов развил два основни постулати на оваа теорија (Maslow, 1982).

- Појавувањето на некоја потреба најчесто е условено од претходно задоволување на некоја друга „поважна“ потреба;
- На ниту една потреба или желба не може да се гледа изолирано затоа што секоја потреба е поврзана со задоволувањето или незадоволување на други потреби.

Маслов поаѓа од тоа дека незадоволените потреби се основни двигатели кои го тераат човекот на активност. Овој автор ги класифицирал сите човечки потреби во пет хиерархиски нивоа, според што оваа теорија го добила и своето име.

- *Физиолошки или егзистенцијални потреби* (храна, воздух, вода, сон, и сл.). Овие потреби се најсилни и најочигледни затоа што без нивно задоволување нема опстанок.

- *Потреба за сигурност* (заштита, стабилност, отсуство на тага, постојаност, ред, цел, предвидливост на случувањата во блиска и подалечна иднина). Оваа потреба се смета за активен мотиватор само во случај на крајна потреба, во војна, при епидемија, природни катастрофи и сл.

- *Потреба за љубов и чувство за припадност* (семејство, пријателство, работни групи, емоционални потреби за лојалност, поврзаност и сл.). Тоа е, всушност, тенденција да се победи чувството на изолација и осаменост. Љубовта кај луѓето создава чувство на вредност, пријателство и корисност, а неисполнувањето на овие потреби доведува до отпор кон работата и колективот.

- *Потреба за вреднување и самопочит* (потреба некој да не вреднува и сами себе да се вреднуваме и почитуваме). Задоволувањето на овие потреби води до самоверба, засилено чувство за сопствената вредност, а нивното неисполнување води кон инфериорност и слабост. Сепак овие потреби ретко кога се во потполност задоволени.

- *Потреба за самоостварување* (личен развој и исполнување или самореализација). Оваа потреба е најголем мотив на секој човек. Тоа е всушност тенденција на човекот да стане комплетна личност, односно да ги реализира сите свои можности, таленти и потенцијали.



Слика 6. Маслова хиерархија на потреби

Откако секоја од овие потреби ќе биде задоволена, доминантна ќе стане онаа потреба која е следна во хиерархијата на потреби. Според Маслов доколку сакаме некој да го мотивираме, мора да се види првин на кое хиерархиско ниво се наоѓа во моментот и да се насочиме кон задоволување на потребите на тоа или на повисоко ниво. Маслов ги одделил петте потреби на понизок и повисок ред. Физиолошките потреби и потребите за сигурност се опишани како потреби од

понизок ред, а социјалните потреби, потребата за почит и самоостварување како потреби од повисок ред. Разликата помеѓу овие два реда е направена врз претпоставката дека потребите на повисокиот редослед се задоволуваат внатрешно (во рамките на личноста), додека потребите на понизок ред најчесто се задоволуваат надворешно (како што се плати, синдикални договори и сопственички права).

Оваа теорија им нуди важни поуки на менаџерите во врска со разбирањето на работната мотивација и работа врз нејзиното постигнување. Таа упатува на важноста и разновидноста на потребите кои луѓето сакаат да ги задоволуваат преку работата, а токму задоволувањето на потребите е крајната цел. Оваа теорија, исто така, укажува на важноста на самоостварувањето, односно потребата за раст и развој, како и користењето на индивидуалните потенцијали и нивните индивидуални специфичности. Организациите треба да им овозможат континуираниот развој на луѓето, а не само на задоволување на егзистенцијалните потреби. Човекот може да застане на половина од развојот или да остане "получовек" со кој доминираат потребите од понизок ред. Точно е дека половина човек е полесен за контрола, што може да изгледа како предност, но всушност тоа е голема загуба, бидејќи организацијата ја изгубила неговата "добра половина".

Двофакторска теорија – Херцбергова теорија

За разлика од претходната теорија која беше насочена кон потребите на луѓето, Херцберговата теорија, наречена уште и мотивациско - хигиенска, се темели на работната состојба и класификација на факторите за работа. Оваа теорија содржи две различни димензии. Првиот основен дел на моделот, е теорија на работно однесување концептуализирана како двофакторска теорија на мотивација. Другиот аспект е насочен кон бихејвиоралните последици од збогатување на работата и програмите за преобликување на работата. Суштината на оваа теорија ја претставува фактот дека сите фактори на мотивацијата и задоволството се групирани во две независни групи. Во основата на овој модел се наоѓаат две основни претпоставки:

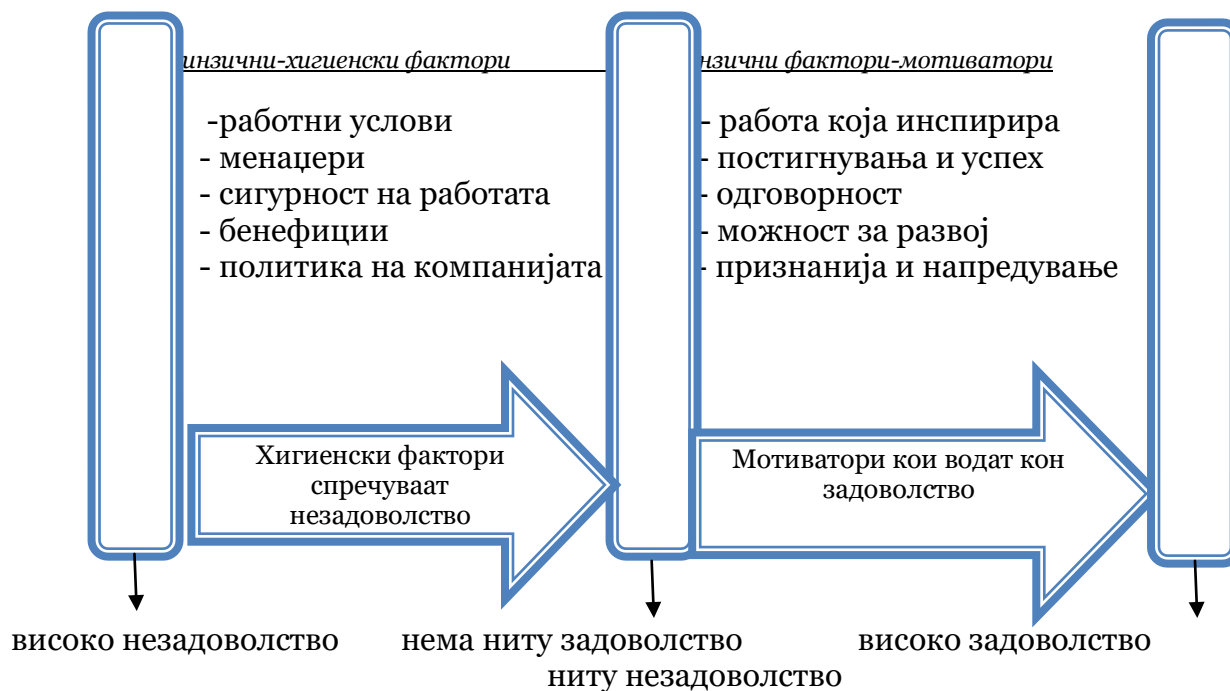
Првата претпоставка е дека задоволството и незадоволството не се спротивставени страни на еден континуум, туку се два разделени континууми кои се поврзани со различни фактори. Спротивниот крај на континуумот задоволство од работа не е незадоволство, туку отсуство на задоволство, додека пак кај незадоволството спротивниот крај на континуумот е отсуство на незадоволство.

Другата важна претпоставка се две различни категории на мотивациски фактори: екстринзични или хигиенски и интринзични или мотиватори. Првите се поврзани со ситуацијата, контекстот во кој човекот дејствува (ситуациски или контекстуални фактори), додека другите се поврзани со работата која што ја работи човекот.

Фактори на задоволство или мотиватори се фактори на мотивација за работа и извори на задоволство. Овие фактори се однесуваат на содржината на работата и водат кон поголемо задоволство од работата, со тоа и кон поголеми работни ангажмани и се поттик за подобра работа. Во нивната основа се наоѓа хипотезата за причинско-последичната врска помеѓу задоволството и работното однесување, односно работната успешност. Во контекст на мотивацијата нивното дејствување е позитивно и тие ја зголемуваат мотивацијата за работа. Според Херцберг овие потреби се сметаат за потреби до повисок степен и влијаат мотивирачки на вработените па затоа и ги нарекува фактори на мотивација. Тука спаѓаат следните: успех во работата, признание, напредување, самата работа, одговорност во работата и можноста за раст и развој.

Фактори на незадоволство или хигиенски фактори го одредуваат присуството или отсуството на незадоволството во работата. Тие се фактори кои не поттикнуваат на поголеми работни ангажмани, туку само спречуваат незадоволство. Присуството на овие фактори нема да предизвика ефект на мотивација кај вработените, но затоа нивното отсуство ќе предизвика незадоволство. Овие фактори се однесуваат на работните услови и тука спаѓаат заработката, надгледување на квалитетот, услови за работа, политика на компанијата, односи со колегите и претпоставените и сигурност во работата. Тие може да го привлечат човекот во компанијата, да го задржат внатре, но според мислењето на Херцберг, не влијаат на мотивацијата за работа. Затоа нивното

влијание, со оглед на степенот на незадоволство кој го предизвикуваат, е исклучиво негативно и се сметаат за потреби од низок степен. Тие се претпоставка, односно темел за позитивно влијание на мотиваторите врз работното однесување. Херцберговата теорија доживеала многубројни критики поради тврдењето дека подобрувањето на мотивацијата во работата може да се постигне само со збогатувањена работата, додека подобрувањето на другите аспекти во работата, на пример работните услови, платите и сл. за мотивацијата нема никакво значење. Добрата страна на оваа теорија е што го поттикнала истражувањето во областа на задоволството во работата и била зачеток на трендот за збогатување на работата. Херцберг ја развива идејата и филозофијата на збогатување на работата како најважна мотивациска стратегија, чии што принципи во голема мера ја измениле постоечката практика во дизајнирање на работата, така што од акцент на работата се преоѓа на акцент на личноста со што се доаѓа до се поголемо вреднување на индивидуалните карактеристики.



Слика 7. Шематски приказ на Херцбергова теорија на мотивација

(Bahtijarević- Šiber, 1999)

Теорија на тростепена хиерархија ЕРГ- (Alderfer)

Со цел да се надмине строгата хиерархија на потреби, која ја поставил Маслов, многу автори се обиделе да дадат нови решенија, меѓу кои и американскиот психолог Алдерфер (1986), кој развива хиерархија на потреби од три нивоа. Во ЕРГ теоријата (Existential, Relatedness, Growth), која е модификација на Масловата теорија, основните елементи во мотивирањето ги сочинуваат три категории на потреби: потреба за постоење, за поврзаност и за раст и развојот. Оттука и теоријата го добива називот ERG теорија (Bahtijarević - Šiber, 1999).

- *Егзистенцијални потреби (Existential)* го сочинуваат првиот слој и тука спаѓаат физиолошките потреби и различни облици на материјални потреби кои се задоволуваат со плата и друг вид на компензации, бенефиции, работни услови и сл. Групата егзистенцијални потреби се грижи за обезбедување на основните потреби за нашиот материјален опстанок. Општествените услови и културните вредности како и споредувањето со другите луѓе влијаат во проценката за задоволување на овие потреби.

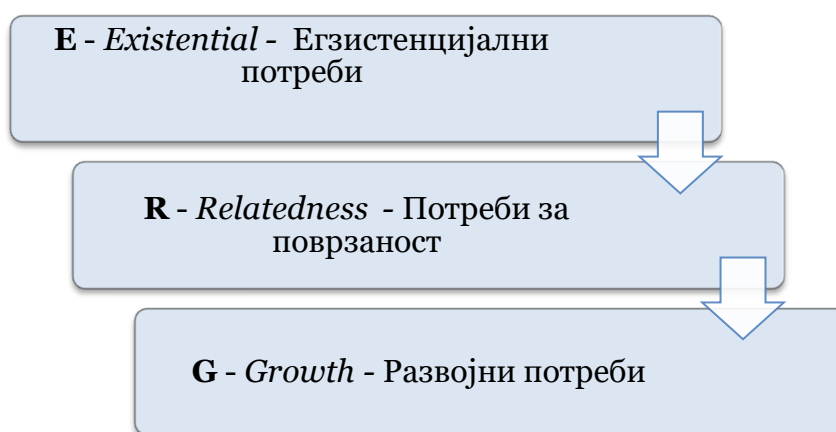
- *Потреби за поврзаност (Relatedness)* се однесуваат на потребата која што ја имаме за одржување на важни интерперсонални односи, односно потребата за однос на поединецот со социјалната средина. Овде спаѓаат потребата за комуникација, квалитетни меѓучовечки односи, соработка, почит од страна на другите. Основна карактеристика е процесот на взаемност и размена (прифаќање, љубов, доверба), но би требало да се напомене дека интерперсоналните односи, освен позитивна, може да имаат и негативна димензија (пријателство-непријателство, доверба -недоверба и сл.).Пошироко, овие потреби може да се окарактеризираат и како социјални потреби.

- *Потреби за раст и развој (Growth)* се однесуваат на внатрешната желба за личниот развој, односно самореализација во сите аспекти на животот. Потребите за раст и развој се задоволуваат преку решавање на препреките кои ги поттикнуваат поединците во потполност да ги искористат своите потенцијали како и понатаму да продолжат да ги развиваат. Резултатите од задоволување на

овие потреби е чувство на целина и исполнетост кај човекот (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Исто така може да се каже дека овие потреби ја поттикнуваат креативната и продуктивна човечка активност.

Алдерфер, својата класификација на потреби повеќе ја креирал како континуум отколку како строга хиерархија, односно тргнува од претпоставката дека различни луѓе настојуваат да ги задоволат своите потреби според субјективен редослед и симултано.



Слика 8. Алдерферова класификација на потреби

Тростепената теорија на хиерархијата на потреби се базира на следните претпоставки (Mullins, 2005):

- Задоволената потреба е мотиватор на однесување и може дополнително да ја зголеми потребата.
- Дејствување на хиерархијата на потребите во обратна насока, т.е. механизам на фрустрација - регресија, фрустрација на потребите на развојот може да ги интензивираат и потребата за поврзување и егзистенцијалните потреби.
- Потребите дејствуваат симултано, а не сукцесивно (повеќе потреби може да се активираат истовремено).

Според мислењето на Алдерфер незадоволувањето на одредена група потреби предизвикува фрустрација која го насочува однесувањето кон барање на

компензацији во задоволувањето на други пониски групи на потреби. Практично ова би значело дека компаниите кои не се во можност да обезбедат на пример поголема плата (задоволување на егзистенцијални потреби), за сметка на тоа можат да активираат низа други мотиви кај вработените како што се тимска работа (социјални потреби) или креативни работни задачи (самоостварување) и на тој начин да ги компензираат мотивите кои недостасуваат. Овој модел укажува на тоа дека иако сите имаат слични потреби, нивното релативно значење може да биде различно за секој поединец. Затоа на секој поединец треба да се пристапи индивидуално и да се открие кои потреби се доминантни кај секој и тие да бидат водечки во процесот на мотивација.

Освен замената на три потреби со пет, теоријата на Алдерфер се разликува од теоријата на хиерархијата на потреби на Маслов и по тоа што покажува дека:

- истовремено може да дејствуваат повеќе од една потреба и
- ако се потисне задоволување на потреба од повисок ред, желбата да се задоволат потребите од понизок ред се зголемува.

Хиерархијата на потребите на Маслов ја следи строго скалесто напредување, а теоријата ЕРГ не претпоставува дека постои строга хиерархија во која пониските потреби мора значително да се задоволат пред да може лицето да се придвижи напред. На пример, едно лице може да работи на својот развој иако потребата за постоење или поврзаност не е задоволена или сите три категории на потреби можат да дејствуваат во исто време.

Теорија на постигнување (McClelland и Atkinson)

За разлика од претходните теории насочени кон задоволување на повеќе или помалку биолошки засновани потреби, оваа теорија првенствено е фокусирана на мотивација за работа. Притоа мотивацијата е претставена како одредена структура на ставови и вредности кои укажуваат на ориентација на луѓето (првенствено работна, но исто така и општа). Оваа теорија иако е поврзана со група на автори кои учествувале во нејзиното формирање, сепак е наречена по

двајцата кои продолжиле да ја развиваат и понатаму а тоа се David McClelland и J.W. Atkinson. Суштината на оваа теорија е што ја истакнува човечката потреба за постигнување која е дефинирана како индивидуална предиспозиција да се стремиме за успех. Оваа аспирација за успех е резултат на дејствување на две сили - желба за успех и желбата да се избегне неуспех. Се работи за две силно поврзани тенденции или мотиви, при што вториот мотив, условно наречен мотив на избегнување, се определува како услов за минимизирање на грешки или неуспех. Личности со силна желба за успех истовремено имаат и силна желба да избегнат неуспех. Од голема важност за мотивацијата е индивидуалната проценка на веројатноста за постигнување на успех или неуспех. Каква проценка ќе преовладува зависи од тежината на задачата што треба да се постигне - ако задачата е потешка, веројатноста за неуспех е поголема, но исто така е повисоко задоволството од тој успех, и обратно: полесна задача содржи поголема веројатност за постигнување, но затоа е помал степенот на задоволството од тој успех.

Во својата книга Достигнувачко општество (1961), McClelland тврди дека човечката мотивација се темели на три доминантни потреби: потребата за успех или постигнување, потребата за моќ и потребата за припадност. Индивидуалното значење на секоја од овие потреби варира од личност до личност и е под влијание на културата во која припаѓа личноста.

Сите три потреби - моќ, поврзаност и достигнување - се од особена важност за менаџментот и затоа е потребно да бидат препознаени на време со цел компаниите да работат поуспешно.

Потреба за моќ: McClelland заедно со другите истражувачи откриле дека луѓето со висока потребата за моќ придаваат големо значење на влијанието врз другите и контролата. Таквите лица, генерално, се стремат кон лидерски позиции, честопати се добри оратори и секогаш склони за дискусија. Поединците со висока потреба за моќ уживаат да бидат одговорни, се стремат за влијание врз другите, преферираат да бидат ставени во компетитивни односно натпреварувачки околности и повеќе се преокупирани со сопствениот углед, репутација и стекнување влијателност отколку со ефективни перформанси на работното место.

Оваа потребата во повеќето култури честопати е дискредитирана, бидејќи се смета дека желбата за моќ е нешто лошо и неморално. Меѓутоа McClelland утврдил дека повеќето луѓе ја имаат оваа потреба и дека тоа е особено важно за оние кои се на менаџерски позиции. Исто така тој тврди дека желбата за моќ не е само по себе ниту добра ниту лоша, тоа зависи од целта за употреба на таа моќ и како таква е неопходна за некој да биде добар менаџер, бидејќи во дефиницијата на неговата работа е да влијае на другите луѓе.

Потреба за припаѓање: Луѓето со голема потреба за припаѓање, се чувствуваат задоволни ако се прифатени и сакани, при што се обидуваат да ја избегнат болката што ја предизвикува отфрлањето од групите во кои припаѓаат. Како поединци, тие веројатно се преокупирани со одржување на поволни социјални односи, уживаат во чувството на интимност и разбирање во пријатни социјални врски. Поединци со висок мотив за припаѓање претпочитаат кооперативни околности наспроти конкуритивни и сакаат односи кои вклучуваат висок степен на взаемно разбирање.

Потреба за постигнување: Луѓето со голема потреба за постигнување имаат интензивна желба за успех и истовремено интензивен страв од неуспех. Тие сакаат предизвици и пред себе поставуваат многу тешки цели.

Тие имаат потреба од редовни активности за да го следат напредокот на нивниот успех. Тие сакаат да работат сами или со други кои имаат иста потреба за успех. Исто така сакаат да знаат колку добро ја извршуваат работата и затоа им се многу важни повратни информации за нивните перформанси. Луѓето со голема потреба за постигнување треба да бидат наградени со адекватни награди. Најпогодни награди за достигнувања за вакви вработени се: нови, предизвикувачки и посложени работни места и задачи, поголема независност во работата, можноста за стручни усовршувања и обуки, стручна литература, посебни признанија. Што се однесува до ограничување на ваквите вработени: не треба строго да се контролираат, не треба да им се даваат повторливи и едноставни задачи, не треба да се стимулираат само материјално.

Теорија на потреба за постигнување е насочена кон оние поединци и групи кои се на повисоки позиции во организацискиот и општествениот живот. Оваа теорија често се користи за да се објасни менаџерската мотивација.

Теорија за мотивација на улоги

John Miner, креаторот на теоријата за мотивација на улоги, проучувајќи ја мотивацијата, развива специфичен концепт во кој претпоставува дека различни видови на работа или улоги имаат и различна, специфична мотивациона структура. Во оваа смисла, посебно ја истражува мотивационата структура на претприемачите, менаџерите и експертите чии потреби може да бидат прикажани како на Слика 9.

Мотивациска структура на различни улоги или работи	
Менаџерска мотивација (хиерархиски улоги)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ позитивен став кон авторитети ➤ потреба за натпреварување ➤ потреба за моќ ➤ потврда за афирмација ➤ потврда за различен статус ➤ желба за одговорно извршување на менаџерската должност
Професионална мотивација (експерти)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ потреба за учење ➤ потреба за независно работење и дејствување ➤ потреба за стекнување статус ➤ потреба за помош на други ➤ идентификација со други
Претприемничка мотивација (задачи)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ потреба за постигнување ➤ потреба за избегнување на ризици ➤ потреба од “feedback” ➤ потреба за воведување на иновативни решенија

Слика 9. Минерова теорија за мотивација на улоги
(Bahtijarević–Šiber, 1999)

Важноста на оваа теорија е тоа што укажува на фактот дека вработените кои имаат клучна улога во компанијата имаат различни мотиви. Мотивацијата на *менаџерите* се истакнува со специфичната структура на мотивот во кој преовладуваат различни потреби за натпреварување, потврдувајќи и докажувајќи ја моќта над другите. Што се однесува до мотивацијата на *експертите*, тие првенствено се карактеризираат со потребата за учење и самостојно работење и дејствување. Тие се исклучително посветени на работа, што се рефлектира во силната потреба за идентификација со професијата. Потребите кои преовладуваат во мотивацијата на *претприемачите* се потребата за успех и достигнување, но со избегнување на ризик како и потреба од повратни информации за нивниот успех. Многу често претприемачите се и иноватори, кои исто така имаат потреба од воведување на иновативни решенија.

Процесни теории на мотивација

Теориите во чија основа се мотивационите процеси, односно кои се насочени кон тоа како се активираат мотивите, се нарекуваат теории на мотивационен процес, т.е. процесни теории. Овие теории се нарекуваат и когнитивни теории на мотивација, затоа што настојуваат да ги објаснат клучните процеси на мотивација, кои се причините луѓето да се однесуваат на одреден начин во работниот процес и тоа што човекот ги проценува можните последици од сопствената активност и свесно избира помеѓу повеќе различни можности.

Најважните процесни теории на мотивација се следните (Buble, 2006: 345):

- ❖ Когнитивен модел на мотивација на V.H. Vroom
- ❖ Porter – Lawler-ов модел на очекување
- ❖ Lawler-ов модел на очекување
- ❖ Адамсовата теорија за нееднаквост во социјалната размена

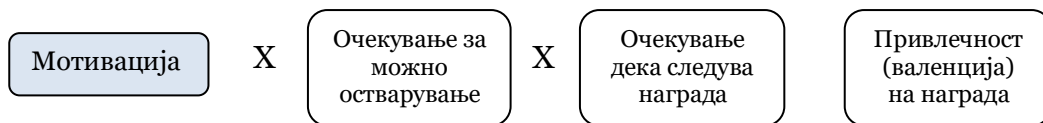
Когнитивен модел на мотивација на Vroom

Еден од лидерите во развојот и објаснувањето на оваа теорија е психологот Victor H. Vroom. Тој верува дека луѓето ќе бидат мотивирани за постигнување на целта ако веруваат во вредноста на целта и ако можат да предвидат дека она што го прават помага во нејзиното остварување. Во својата теорија Врум се обидува да открие зошто во некоја конкретна ситуација човекот избира одреден вид на однесување. Врумовиот модел тргнува од претпоставката дека во секоја ситуација човекот извршува рационален избор помеѓу повеќе различни можности на однесување, проценувајќи ги притоа ефектите и значењето кое го имаат за него. Врум воведува три концепти:

- *Концепт на валенција* или вреднување се однесува на важноста која поединецот ја придава кон потенцијални ефекти или награди од неговата активност на работното место, односно привлечност и важност кои различните исходи (награди или мотивациски фактори) ги имаат за поединецот. Валенцијата или привлечноста може да биде позитивна и негативна, вклучувајќи и индиферентност кон исходот. Всушност секој човек тежнее кон оној исход или резултат кој го вреднува позитивно настојувајќи притоа да ги избегне оние исходи кои се негативни.

- *Концепт на очекување* е степен на верување во можноста за остварување на посакуваните цели со помош на вложен труд, односно проценка на веројатноста која го изразува индивидуалното уверување дека одредено ниво на вложен труд ќе резултира со одредено ниво на работен ефект.

- *Концепт на инструменталност* е активност за постигнување на посакуваниот исход. Тоа е всушност сопствена проценка дека одредено ниво на вложен труд ќе придонесе до постигнување на одредени ефекти или награди. Тоа значи дека за поединецот не е важно само значењето на ефектот од изборот којшто го направил, ниту пак веројатноста дека со тоа ќе ја оствари посакуваната цел, туку за него е значајна и поврзаноста помеѓу целта што ја поставил и вложениот труд.



Слика 10. Концепт на Vroom - ов модел на мотивација

Она што е најважно во теоријата на очекување е да се разберат целите на поединецот и врската помеѓу вложениот труд и ефект, помеѓу перформансите и наградата, и во крајна линија, помеѓу наградувањето и постигнувањето на некоја индивидуална цел. Со еден збор оваа теорија се занимава исклучиво со субјективната перцепција, не придавајќи важност за реалноста. Неговата мотивација ја одредуваат само личната перцепција на поединецот во врска со ефектот од работата, наградата и успехот во постигнување на целите, а не само резултатите. И оваа како и повеќето други теории е критикувана поради тоа што луѓето не се секогаш рационални и не се раководат според можните резултати од нивната работа туку најчесто реагираат импулсивно, емоционално и ирационално стремејќи се кон посакуваните резултати по секоја цена. Една од големите предности на теоријата на Vroom е дека ја препознава важноста на различните индивидуални потреби и мотивацијата. За разлика од пристапот на Maslow и Herzberg, теоријата на Vroom е многу пореална. Се вклопува во концептот на хармонија на цели: вработените имаат лични цели различни од организациските цели, но тие цели може да се усогласат.

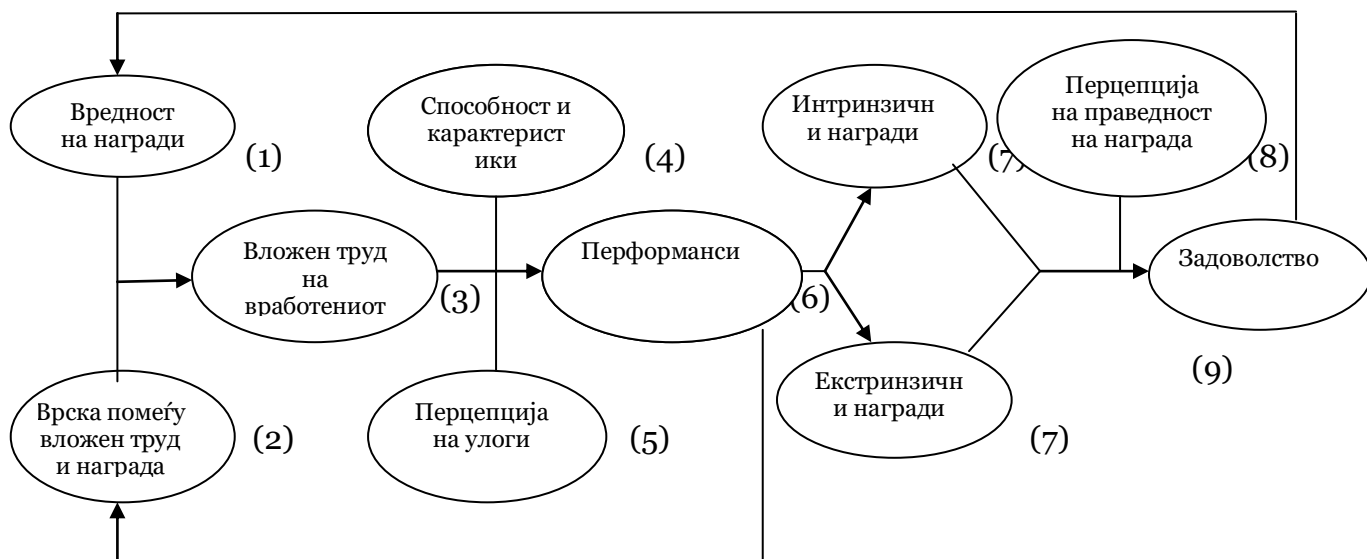
Значењето на оваа теорија се огледува во поврзаноста меѓу залагањата во работата и остварување на сопствените цели.

Porter – Lawler-ов модел на очекување

Porter – Lawler-ова теорија на мотивација е еден од најпознатите процесни модели. Според овој модел на очекување, мотивацијата се смета како еден од факторите за работно однесување и извршување на работните задачи. Porter и Lawler го прошируваат Vroom-овиот модел со нови фактори кои, освен оние стандардните (награди, нивната вредност и праведност), вклучува и некои други

фактори, како што се способност и карактеристики на поединецот, перцепција на улоги и задоволство.

Според Porter – Lawler-ова теорија, човечката мотивација да изврши некоја активност е под влијание на неговите очекувања за тоа дали може да ја изврши таа активност, неговите очекувања за резултатите од овие активности и заинтересираноста за тие резултати. Концептот на овој модел е претставен на слика 11:



Слика 11. Porter – Lawler-ов модел на очекување

Како што може да се види од сликата, овој модел се карактеризира со девет варијабли. Вредноста на наградата (1) и перцепцијата за поврзување на оваа награда и вложениот труд (2) резултира со вложениот труд на поединецот (3) кој ќе му овозможи да ја добие таа награда. Меѓутоа, неговиот ефект или перформанса (6) не е само резултат на трудот (3), туку е и зависен и од способностите и карактеристиките на поединецот (4) и неговата перцепција за улогата (5) која ја има во работниот процес. Резултатот од перформансите (6) се интринзичните (7) и екстринзични (7) награди кои заедно со перцепцијата за праведноста на овие награди (8) резултира со задоволство (9). Во овој модел се вградени два модели повратни информации - првиот помеѓу перформансите (6) и перцепираната вредност на наградата и трудот (2), и втората помеѓу задоволството

(9) и вредноста на наградата (1) (Buble, 2006). Повратната врска покажува дали поединецот добро ја перципирал врската помеѓу наградите и вложениот труд и затоа неговиот вложен труд резултирал со очекуваното постигнување на целите, или пак тоа не се случило, па затоа оваа вредност треба да се намали во следниот циклус на работно ангажирање. Вториот фидбек покажува дали вредноста на наградата е добро предвидена во однос на добиеното задоволство, или оваа вредност треба да се зголеми во следниот циклус.

Основниот придонес на овој модел е во тоа што објаснува зошто некое лице понекогаш делува спротивно на неговите преференции и желби. Се верува дека човекот во такви ситуации едноставно избира релативно најдобро решение, земајќи ги во предвид веројатните резултати од своите активности и оценувајќи ја атрактивноста на одделни можности на дејствување. Ова може да се објасни со примерот зошто еден човек не купува автомобил којшто е квалитетен, скап и му се допаѓа, туку наместо тоа купува евтин автомобил (Hamidović, 2013).

Модел на очекување на Lawler

Моделот на очекување на Lawler е всушност, модифицирана варијанта на Porter – Lawler-овиот модел, бидејќи Lawler сметал дека концептот на очекување не е доволно прецизен во однос на концептот на посветеност–перформанси и перформанси–награди. Овој модел предвидува дека, луѓето, по правило, од многуте можности и форми на однесувања со различни резултати и последици, ги избираат оние кои ќе максимизираат одредени ефекти и резултати кои имаат најголема мотивациона моќ. Затоа, овој модел нагласува три фактори:

- очекување дека е можно успешно да се изврши задача со поголема посветеност (посветеност - ефект);
- веројатност дека за успешно завршување на задачата ќе се следи награда (перформанса - награда);
- привлечност на наградата за поединецот (валентност).

Адамсова теорија на праведност

Заслужен за формулирање на оваа теорија е John Stacy Adams и според него најважен фактор на мотивација е дали поединците ја доживуваат структурата на наградувањето како праведна. Еден од начините да се даде одговор на ова прашање е теоријата на праведност која се однесува токму на личната проценка на поединците во врска со праведноста на наградите кои ги примаат во сооднос со вложениот труд и во споредба со наградите кои ги примаат останатите членови во компанијата каде што работат. Оваа теорија се заснова на сфаќањето дека луѓето се заинтересирани не само за задоволување на своите потреби, туку и за еднаквоста и правдата во односот меѓу нивниот работен придонес и соодветната работна плата како и вложениот труд и платите на другите (Huseman, Hatfield & Miles, 1998). Во теоријата на праведност на Адамс се нагласува дека врз мотивацијата на вработените не влијае само односот помеѓу трудот кој го вложуваат и наградите кои ги добиваат за тоа, туку и споредбата со другите луѓе во компанијата или надвор од неа. Луѓето сакаат нивниот труд и резултати во споредба со другите да бидат праведно и објективно оценети. Во тој контекст постојат:

- неправедна награда – резултира со незадоволство, намалување на вложениот труд или крајно со напуштање на работното место;
- праведна награда – резултира со одржување на исто ниво на вложен труд;
- повеќе од праведна награда – резултира со понапорна работа и вложување на повеќе труд.

Значењето на Адамсовата теорија во развојот на теориите на мотивација е во тоа што ги предупредува менаџерите на важноста што ја има перцепцијата на праведноста во наградување на работата. Менаџерите имаат обврска да ги образложат и аргументираат своите одлуки во врска со поделба на наградите за работа, како и редовно да им даваат повратни информации на вработените за нивната работа. Истовремено мора да бидат способни и постојано да ги следат сигналите од вработените, особено негативните кои имплицираат незадоволство кај нив, со цел ако може да се намалат или потполно да се отстранат причините за нивно појавување и со тоа позитивно да се влијае на мотивацијата и работниот успех на вработените.

ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Поим и теорија за задоволство од работата на вработените

Задоволството од работата претставува еден од најважните проблеми во организациите со кои се соочува денешното раководство кога станува збор за управување со вработените. И покрај неговата честа употреба во научните истражувања, како и во секојдневниот живот, сèуште не постои општа согласност за тоа што е задоволство од работата. Всушност, не постои конечна дефиниција за тоа што претставува задоволство од работата. Во согласност со значењето на овој феномен за успехот на организациите, постојат голем број на истражувања, дефиниции, теории и модели на задоволство на вработените.

Задоволството на работа се дефинира како пријатна или позитивна емоционална реакција и ставови на вработените кон нивната работа (Locke, 1976). Тоа претставува комбинација на внатрешни и надворешни фактори. Внатрешните ја подразбираат природата на работата што ја извршува вработениот, задачите што ја сочинуваат работата, професионалниот развој, чувство на одговорност и достигнувања во работата. Надворешните фактори ги подразбираат условите за работа, како што се плата, соработници и раководители. Внатрешните фактори го подобруваат задоволството, а надворешните спречуваат незадоволство.

Се смета дека најважен меѓу сите ставови на вработените е ставот кон нивната работа. Задоволството на работата може да се дефинира како “когнитивна, афективна и евалуативна реакција на вработените на својата работа“ (Grinberg, 1998). Според оваа дефиниција, задоволството на вработените претставува сложен став и вклучува одредени претпоставки и верувања за работата (когнитивна компонента), чувства поврзани со работата (афективна компонента), и оценка на работата (евалуативна компонента). Когнитивната компонента ја претставува информираноста на вработениот за организацијата, позитивното или негативно мислење кое го формирал во врска со условите за работа, содржина и организација на работата, паричните надоместоци,

претпоставените, односите со други лица во организацијата. Останатите компоненти произлегуваат и се резултат на когнитивната, односно, поединецот врз основа на информациите добиени на работа, ја евалуира работата и создава одредени емоции кон неа (Luthans, 2005).

Општо земено, под задоволство на вработените подразбираме субјективна оценка на задоволството која произлегува од проценка на личното задоволство од различните аспекти на својата припадност на организација (Tanasijević, 2006). Задоволството од работата е една од најистражуваните теми од областа на човековото однесување во организациите. Причината за тоа е вкоренетото верување дека задоволен работник е продуктивен работник и дека успешност на организацијата не може да се постигне со незадоволни вработени (Mihailović, 2003). Меѓутоа, постојат и случаи каде што некои вработени се незадоволни од работата, но сепак се продуктивни, па дури и ја надминуваат нормата и не ја нарушуваат дисциплината на работното место. Сепак почесто се случува токму спротивното: работниците се задоволни од работата, нејзината содржина и социјалниот статус што им го носи самата работа, но се непродуктивни. Причината е тоа што немаат доволно поттик. Поттикнувањето не е исто што и мотивацијата, која произлегува од подготвеноста на поединецот да се ангажира во остварувањето на цели. Мотивацијата е почетна точка на некое однесување, а задоволството е крајна. Всушност задоволството е психолошка состојба која се појавува како резултат на успешно или неуспешно извршена работа.

Според теоријата на вредности на Лок, задоволството од работата постои во толкава мера колку што вработениот е задоволен од исходот на самата работа. Колку повеќе ќе добие од оној исход кој го цени и вреднува, толку вработениот ќе биде позадоволен. Така задоволството не зависи само од големината на наградата, туку и од видот на наградата што се добива, односно дали за сметка на вложениот труд работникот ги добива оние награди кои тој ги цени. Според оваа теорија, работниците со ниски плати не треба да бидат незадоволни ако нивната плата не е најважниот фактор за задоволство од работата. Младите инженери кои се на почетокот на својата кариера можат да бидат задоволни со работата, иако платата е мала, под услов работата да им обезбедува креативност, учење,

напредување и обука. Некој пак може да биде незадоволен од работата дури и ако има висока плата со чија висина е задоволен, но нема можности за напредување во кариерата (Tanasijević, 2007). Задоволството на вработените, како истражувана варијабла, ги надминало сите останати варијабли во компаниите, земајќи го предвид влијанието што го има врз поединецот и компанијата како целина. Затоа со сигурност може да се каже дека задоволството на вработените е показател за здравјето на компаниите во кои обезбедувањето на квалитетни услуги во голема мера зависи од луѓето што ги обезбедуваат.

Фактори кои влијаат на задоволството од работата на вработените

Од претходно наведените дефиниции за задоволствена вработените, наједноставно би можело да се каже дека тоа претставува позитивно искуство, односно чувство на удобност што еден работник го добива извршувајќи ги своите работни задачи. Следствено на тоа, незадоволството на работа пак ги означува негативните искуства. Поради комплексноста на концептот на задоволство од работата, кој е моделиран под влијание на различни варијабли, постојат различни начини на кои можат да се групираат факторите кои влијаат на задоволството на вработените. Задоволството на работното место е сложен термин и нивото на задоволство на работа зависи од широк спектар на варијабли поврзани со индивидуални, социјални, културни, организациски фактори и фактори на средината:

- Индивидуалните фактори вклучуваат карактеристики на личноста, образование, интелигенција и способности, возраст, брачен статус, заинтересираност за работа;
- Социјалните фактори вклучуваат односи со соработниците, тимска работа и односи во тимот, можности за интеракција, неформални групи;
- Културни фактори вклучуваат верувања, ставови и вредности;
- Организациските фактори се однесуваат на големината на организацијата, формалната структура, правила и процедури, природата на работата, технологијата, водство и менаџмент, работните услови;

- Средина како фактор на задоволство на работа ги опфаќа влијанијата на економските, социјалните и техничките фактори (Mullins, 2002).

Porter и Miles посочуваат три групи на фактори кои влијаат врз задоволството на вработените: (Vrtiprah & Sladoljev, 2012)

Организациска политика и процедури - се однесува на системот на наградување, практиката на донесување одлуки, квалитетот на менаџментот; *Одредени аспекти на работата*, како што се вкупниот обем на работа, разновидност на работни задачи, автономија, повратни информации и услови во работното опкружување; *Лични карактеристики* како што се самопочит, способност за справување со стрес, задоволство од животот воопшто и сл. (Furnham, 1992).

За да се утврди што предизвикува задоволство или незадоволство од работата, важно е да се дознаат причините или факторите кои влијаат на оваа категорија. Истражувањата направени за таа цел покажале дека сите фактори можат да бидат групирани во две категории: организациски и лични фактори на задоволство на вработените, односно внатрешни и надворешни фактори (Robbins, 2003).

Организациски фактори за задоволство од работата

Овие фактори се од надворешна природа и кога се на оптимално ниво, не постои незадоволство од работата, но од друга страна не го зголемуваат ниту задоволството. Затоа може да се каже дека тие вршат улога на превенција од незадоволство. Организациски фактори за задоволство од работата се:

- *Работата сама по себе*. Работата може да биде рутинска или разновидна, креативна или не, премногу лесна или премногу тешка. Луѓето се посреќни ако извршуваат работа која е ментално попредизвикувачка, отколку ако извршуваат едноставна, рутинска работа. Предизвикувачката работа му овозможува на вработениот да извршува разновидни задачи, му дава слобода на дејствување и овозможува добивање на повратни резултати.

- *Систем на наградување.* Награди и признанија се најдобар начин да се поддржи вработениот и да се вреднува неговиот висок степен на успешност во работа, а со самото тоа му се овозможува да биде задоволен со себе и резултатите кои ги постигнува. Генерално колку е повисока платата, толку вработените се позадоволни од работата. Сепак кај повеќето вработени поважно од висината на самата плата им е праведноста во наградувањето за нивниот вложен труд. Парите се еден од важните фактори на задоволство, меѓутоа зголемувањето на платите понекогаш може негативно да влијание врз продуктивноста, затоа што може да резултира со намалување на мотивацијата за работа, што пак ќе доведе до намалување на задоволството. Најважно е наградите да се доделат како резултат на остварени перформанси и во тој случај продуктивноста ќе расте, но доколку тие не се поврзани со ефектите од работата, тогаш продуктивноста ќе опаѓа (Mihailović&Ristić, 2009). Сепак, на секој вработен не му е целта напорно да работи и да добива парични награди. Некои луѓе сакаат да имаат повеќе слободно време и доколку наградувањето од финансиска природа не им е приоритет, дури и тогаш кога ќе им се понуди можност да добијат повеќе пари ако вложат повеќе труд во работата, тие ќе ја одбијат таа понуда. Голем број истражувачи специјализирани за прашања во врска со задржувањето на работниците се согласуваат дека платата влијае на нивното задоволство, но во случаи кога останати важни фактори вршат притисок врз поединецот, тогаш обично нема никакво влијание. Парите може да бидат причина за незадоволство, но не секогаш се и мотив за работна сатисфакција (Torrington, Hall&Taylor, 2002).

- *Пријатни работни услови.* Колку се подобри работните услови, толку задоволството на вработените е поголемо, но не само од аспект на физичка пријатност, туку и поради тоа што подобрите работни услови создаваат поголем потенцијал за подобро извршување на работните задачи и успех во работата. Луѓето често се незадоволни од лошите работни услови, бидејќи тие им пречат во постигнување на очекуваните перформанси.

- *Колеги на работното место.* Социјалната атмосфера е суштински фактор на задоволство на работата. Вработените се позадоволни од својата работа ако работат со колеги со кои имаат многу добри лични односи и ако на работното

место владее пријатна атмосфера. Взаемната поддршка е од огромно значење за сите вработени и таа подразбира ниво на кое вработените се пријателски расположени и подготвени во секое време да си пружат меѓусебна поддршка (Milosavljević, Radović, Kovačević, Vuković, Čatović, Oračina & Drvenžija, 2010). Поддршката која наредениот им ја пружа на вработените и поттикот за меѓусебна поддршка меѓу нив самите е, исто така, многу важен фактор за задоволство од работата, во иста мера како и однесувањето на раководството при одредување на задачи и распределба на средства. Општествената средина за повеќето вработени е многу поважна од висината на платата.

- *Организациска структура.* Вработените се позадоволни кога им е дадена поголема можност за учество во донесувањето одлуки на работното место. На пример во САД, најважна е децентрализираната организациска структура и на вработените им е многу важно да бидат вклучени во донесувањето на одлуки, додека кај нас, поважна е транспарентноста и стабилноста. Вработените во нашите компании се позадоволни ако организационата структура е јасна, позната и стабилна. Нашите вработени не сакаат промени, неизвесност и нејасност. Ова укажува на тоа дека луѓето и културите се различни меѓу себе и секоја организација мора да работи на тоа да ја прилагоди својата организациска структура на околностите и социјалната и економска средина во која се наоѓа.

Лични фактори на задоволство од работата

Личните фактори на задоволство се внатрешни и кога се на оптимално ниво, тие ја подобруваат личната сатисфакција и го зголемуваат задоволството од работата.

- *Хармонија помеѓу личните интереси и работата.* Вработените чиј што личен профил, знаења и способности кои ги поседуваат, повеќе одговараат на потребите на работното место каде се наоѓаат се позадоволни од работата. Во тој случај, вработениот чувствува дека неговата работа му овозможува да ги искаже сите знаења и вештини кои ги поседува, да го изрази својот полн капацитет, а со самото тоа ќе биде и позадоволен. Хармонијата помеѓу вештините и барањата на

работното место ќе доведе до најдобри можни резултати, резултатите кон поголеми награди, а сите заедно ќе доведат до поголемо задоволството на вработените.

- *Работен стаж и возраст.* Постарите луѓе и оние со подолг работен стаж, често се позадоволни од работата отколку оние со пократок работен стаж на одредена работа. Човекот со текот на времето станува се подобар во својата работа, дава поголеми резултати и за тоа е повеќе награден. Истражувањата покажуваат дека задоволството од работата се зголемува со текот на годините и работниот стаж, но тоа зголемување не е линеарно. Задоволството од работата најбрзо се зголемува до триесеттите години, затоа што човекот станува се поуспешен во својата работа и напредува во кариерата. Околу четириесеттите го достигнува зенитот во работата, губи многу од илузиите поврзани со работата која ја работи и помалку е задоволен за да во втората половина на педесеттите и се додека не се пензионира, повторно да почне да расте задоволство од работата.

- *Позиција и статус.* Колку е повисоко хиерархиското ниво на вработениот, толку неговото задоволството од работата што ја извршува е поголемо. Причината за тоа во голема мера е во тоа што високите работни позиции одат заедно со повисоки приходи, како и со одредени статусни симболи, како што се помалку работни часови, повеќе паузи, подолги годишни одмори и сл.. Кога станува збор за менаџерите од повисоки нивоа, тоа вклучува и посебни бенефиции како: користење автомобил од компанијата, користење на посебен паркинг, приватно здравствено осигурување, членство во клубови, оброци во посебен ресторан на компанијата и.т.н. (Orlić, 2005). Поголема моќ и поголемо општествено влијание се, секако, фактори што водат кон поголемо задоволство на вработените.

- *Целокупно задоволство од животот.* Според одредени истражувања се докажува ефект на "прелевање на задоволство". Задоволството од целокупниот животот позитивно се одразува врз задоволството од работата со која се занимава човекот и обратно, задоволство од работата, има позитивен ефект врз целокупното задоволство од животот. На пример, ако една компанија бара вработениот да се пресели на нова локација, на место каде што неговото семејство се чувствува несреќно, тоа ќе влијае на неговото задоволство односно незадоволство на

работата (Herzberg, Mausner&Bloch Snyderman, 1965). Според тоа, како најважни детерминанти на задоволство од работата се: интересна и креативна работа, добри односи со раководителите и колегите, заработка во согласност со перформанси, пријатни услови за работа, како и безбедност на работното место и способноста да се балансира помеѓу приватниот и деловен живот (Locke, 1976).

Ефекти од задоволството од работата на вработените

Постојат бројни ефекти кои произлегуваат како резултат на задоволството односно незадоволство на вработените на работното место. Најочигледните организациски ефекти од задоволството од работата се рефлектираат преку продуктивноста на вработениот, неговото отсуство од работа (апсентизам) и флукуација. Другите ефекти на задоволство од работата вклучуваат согорување на вработените ("burnout"), стрес, физичко здравје и психичка стабилност, контрапродуктивно однесување, задоволство од животот и.т.н.

Индивидуални перформанси или продуктивност

Иако постои верување дека задоволството од работа влијае на перформансите на вработените и дека задоволен вработен е истовремено и продуктивен, сепак претходните истражувања сугерираат дека корелацијата помеѓу задоволството на работата и работните перформанси е, пред сè, прилично скромна и недоволно утврдена. Прегледот на истражувањата потврдува само слаб позитивен, но често неконзистентен однос на задоволството и продуктивноста на вработените.

Постојат неколку причини зошто овој однос не е силен и конзистентен. Како прво, продуктивноста може да биде под влијание на други фактори, а не само на задоволство на вработените. Постојат технологии во кои вработениот може да има многу мало или никакво влијание врз продуктивноста, бидејќи брзината на работата е одредена од самата природа на технолошкиот процес. За работни места каде што технолошкиот процес ја одредува брзината на работа, нивото на

задоволство на вработените нема влијание врз работењето. Друга причина потекнува од насоката на причинско-последичната врска кај овие два феномени од каде произлегува фактот дека продуктивноста придонесува до зголемено задоволство на вработените. Имено, доколку вработениот добро ја извршува својата работа, како последица на тоа, во него се појавува позитивно чувство.

Со оглед на тоа што некои од истражувањата покажуваат дека задоволството од работата влијае врз продуктивноста на вработените, додека други пак на задоволството на вработените гледаат како последица, а не како причина за продуктивност, природата на овој однос сè уште не е целосно јасна.

Истражувања спроведени на Балканските простори ја потврдуваат корелацијата помеѓу задоволството на работата и индивидуалните перформанси кај компаниите кои работат успешно, додека кај помалку успешните компании, корелацијата не е статистички значајна (Marušić, 2006).

Апсентизам

Апсантизмот е појава која ги вклучува сите форми на изостаноци, односно отсуство од работа. Постојат различни видови на отсуство од работа во компаниите, бидејќи вработените изостануваат поради различни причини кои во основа се делат на две категории:

- оправдано отсуство - вклучува отсуства поради болест, грижа за деца или врз основа на договор со работодавецот;
- неоправдано отсуство - отсуство без договор и оправдување.

Апсентизмот е најчест и највидлив показател за проблемите и незадоволството на вработените во организацијата. Во случаи кога има висока стапка на отсуство, потребно е раководителите да вложат многу големо внимание и време во организирање на работата, затоа што е потребно да се најде замена за работните места на кои постои отсутен работник. Исто така и трошоците за работна сила се зголемуваат, бидејќи и отсутниот работник и неговата замена добиваат плата. Токму поради овие причини, отсуството се смета за еден од

најкомплексните проблеми на вработените, кој има многу причини што треба да се утврдат и истражат за да може да се дејствува врз нив.

Постојат две основни причини за отсуство од работа и тие се неможноста или неспособноста за работа и недостаток на мотивација. Постојат многу фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените да доаѓаат на работа и да работат, меѓу кои клучни се личните карактеристики, вредности и очекувања на вработените, задоволството од работата и.т.н. Вработениот кој ужива во својата работа ќе има поголема желба за доаѓање на работа од оној кој е незадоволен и ќе се обидува да избегне да работи секогаш кога е можно. Иако теоријата претпоставува дека задоволството на вработените влијае врз отсуството на работа, резултатите од емпириските истражувања се неконзистентни.

Една од причините зошто корелацијата помеѓу овие две променливи не е силна е фактот дека апсентизмот е комплексен проблем кој може да има многу причини, како што се болест, болест на член на семејството, замор, извршување на некои други лични обврски и сл. кои може, но и не мора да имаат никаква врска со задоволство во работата. На пример, обврските околу децата може да имаат поголемо влијание врз апсентизмот отколку задоволството од работа (Spector, 1997).

Истражувањата и предвидувањата на апсентизмот претпоставуваат детална анализа на сите фактори кои влијаат врз него а на кои организацијата може да има влијание со преземање соодветни активности и мерки. Исто така треба да се истражи и задоволството од организацијата т.н. организациска приврзаност и вклученоста на вработените во организацијата, нивните професионални и животни аспирации, степенот на стрес и фрустрација во врска со работата и слични потенцијални причини за отсуство од работа, затоа што апсентизмот е многу важен директен показател на квалитетот и ефикасноста на човечките ресурси (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Флуктуација

Флуктуацијата го означува целокупното движење од организација до организација на оние кои ја напуштиле компанијата и нивните замени. Флуктуацијата на вработените се јавува поради отказ од страна на вработените, преместувања од организациони единици, отпуштања, пензионирање, смрт и слично.

Постојат две основни форми на флуктуација:

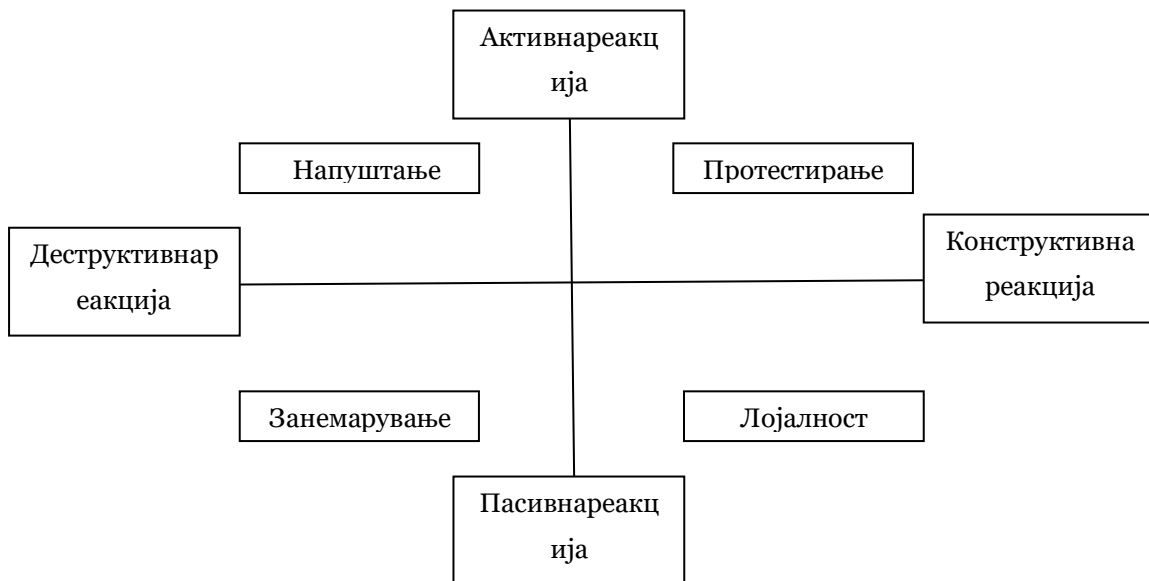
- Намерна - напуштање на организацијата врз основа на лична одлука и желба на оној што заминува (доброволна) или поради потреби на компанијата (организациски условена). Оваа форма на флуктуација може да се контролира, односно да се влијае на факторите кои ја условуваат.
- Неизбежна - напуштање на организацијата поради пензионирање, преселба, смрт. Тоа се оние форми на заминување на кои не може да влијае ниту вработениот, ниту организацијата.

За менаџментот на човечките ресурси најинтересна е намерната флуктуација, затоа што може да влијае на неа со помош на низа мерки предвидени за тоа. Таа најчесто е израз на незадоволство, а нејзината висока стапка е симптом на проблемот и незадоволителната состојба на самата организација (Bahtijarević - Šiber, 1999). Теоретскиот пристап во кој флуктуацијата е резултат на (не) задоволството на вработените е проследен со емпириска поддршка бидејќи резултатите од истражувањата се конзистентни кога станува збор за корелацијата меѓу флуктуацијата и задоволството од работата. Иако флуктуацијата може да биде под влијание на различни фактори, поединци и организации и пошироката околина, централното место сепак го завзема влијанието на задоволството од работата. Одлуката за напуштање на организацијата најмногу зависи од два фактора: ниво на незадоволство од работата и број на атрактивни алтернативи што ги имаат вработените надвор од организацијата.

Индивидуалните карактеристики на работникот заедно со организациските услови влијаат врз нивото на задоволство на работа. Ако нивото на задоволство на работа е доволно ниско, работникот ќе почне да размислува за напуштање на работата. Оваа намера ќе предизвика потрага по нова работа, што ќе доведе до напуштање на работата. Алтернативните можности за работа се важни, бидејќи постои мала веројатноста дека работникот ќе ја напушти постојната работа ако не нашол друга (Spector, 1997).

Останати ефекти на (не) задоволството од работата на вработените

Вработените можат да го изразат своето незадоволство на многу начини. На пример, наместо давање на отказ, работниците почнуваат постојано да се жалат, да крадат од сопственоста на компанијата, да избегнуваат одговорности и.т.н. Реакциите на вработените на незадоволството од работата може да се разликуваат земајќи во предвид две димензии: конструктивна / деструктивна реакција и активна / пасивна реакција, како што е прикажано на Слика 12 .



Слика 12. Реакции на вработените на незадоволството од работа
(Robbins, 2003)

Реакциите на вработените може да се дефинираат на следниов начин:

- Напуштање - активна деструктивна реакција која вклучува заминување од компанијата поради незадоволство.
- Занемарување - пасивно препуштање на ситуацијата да стане полоша, зголемување на отсуство од работа и намалување на заостанатите случаи.
- Протестирање - активно конструктивно учество во создавање услови со цел отстранување на причините за незадоволство.
- Лојалност - пасивно, конструктивно чекање работите што не се во ред да се подобрат.

Последиците кои произлегуваат од незадоволството од работата, негативно влијаат на физичкото здравје и психичката стабилност, предизвикувајќи и контрапродуктивно однесување.

- *Физичко здравје и психолошка стабилност* - Незадоволството на работа може да влијае на физичкото и менталното здравје на вработените. Оние кои не ја сакаат својата работа многу често имаат штетни здравствени последици. Истражувањата покажуваат значајна корелација помеѓу задоволството од работата и здравствените симптоми, како што се главоболки, мачнина и сл.. Исто така, утврдена е и врска помеѓу задоволството на работата и психички состојби, како што се анксиозност и депресија (Spector, 1997). Незадоволството на вработените е добар показател дека нешто не е во ред и времето поминато во непријатна работна атмосфера има потенцијално негативно влијание врз менталното и физичкото здравје.
- *Контрапродуктивно однесување* - вклучува намерни или ненамерни активности на вработените кои се на штета на организацијата. Тоа вклучува агресија кон соработниците или работодавецот, саботажа, бојкот, кражба ... Овие однесувања може да имаат различни причини, но најчесто се поврзани со незадоволство и фрустрација на работа.

Начини на мерење на задоволството од работата на вработените

Мерењето на задоволството на вработените од работата најчесто се врши со прибирање на податоци, мислења и ставови преку интервјуа или анкетни прашалници. Иако интервјуата се користат во одредени ситуации, повеќето од овие истражувања се спроведуваат преку анкети. Интервјуата се прилично скапи и бараат многу време, а анкетата може да се користи за испитување на повеќе работници во исто време со многу помалку труд и трошоци. Сепак, интервјуирањето овозможува добивање посеопфатни информации, бидејќи работниците можат да ги елаборираат своите одговори и исто така, може да се дознаат некои корисни информации кои не се поврзани со подготвените прашања. На тој начин, работниците можат да нагласат некои нови елементи кои влијаат на нивното задоволство или незадоволство на работа. Ова е особено корисно како иницијален чекор при осмислување на прашалникот кој може да се фокусира на теми откриени преку интервјуто.

Најпозната е анкета за задоволство од работата на Paul E. Spector Job Satisfaction Survey (JSS), која ги вклучува следните аспекти (димензии) на задоволство на вработените од работата: плата, промоција, бенефиции, признанија, работни услови, соработници, природата на работа, комуникација и.т.н. Ваквиот начин на мерење на задоволство од работата е соодветен во ситуации кога е од корист да се добие попрецизен увид во одредени фактори кои предизвикуваат задоволство односно незадоволство кај вработените.

Адекватно спроведеното истражување и мерење на задоволството на вработените од работата донесува позитивни ефекти и за организацијата и за вработените. Задоволството од работата е поголемо ако работниците сметаат дека компанијата се грижи за нивните чувства, ставови и мислења, а мислењата пак и предлозите на вработените можат да бидат од корист на компанијата во креирањето начини за зголемување на задоволството од работата.

Значење на задоволството од работата на вработените

Со оглед на тоа што просечниот работник поминува една третина од денот на работното место, исклучително е важно да биде задоволен со својата работа. Оној кој е незадоволен од работата ќе го пренесе тоа незадоволството и на другите аспекти на животот. Некои луѓе уживаат во работата и сметаат дека е централен дел од животот, додека други не сакаат да работат и работат само затоа што мораат да си обезбедат средства за егзистенција. Студии за причините и последиците од овие важни ставови на вработените се една од главните области на индустриско-организациската психологија и организациско однесување. Затоа, не е ни чудо што на задоволството на вработените има посветено повеќе истражувања од било која друга организациска проблематика. Организациите треба да бидат водени од човечки вредности и насочени кон праведен и чесен третман на нивните вработени. Во такви случаи, проценката на задоволството од работата може да послужи како добар показател за ефикасноста на компанијата.

Задоволството на вработените станува темел во интересите на современиот менаџмент, затоа што луѓето и нивното знаење стануваат клучен фактор во компаниите со цел зголемување на нивните конкурентски способности и вредности. Затоа е важно да се развиваат и воведуваат нови мотивациони техники кои ќе доведат до голема мотивација и задоволство на вработените, а со тоа ќе овозможат и остварување на успешни деловни резултати.

ПРОДУКТИВНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Поим и карактеристики на продуктивност на вработените

За продуктивноста, може да се каже дека е еден од најстарите, често имплементирани и во исто време најважни мерки за ефикасноста на секоја работа. Теоретски, продуктивноста на работата спаѓа во едноставни и релативно лесно применливи показатели на перформансите или успешноста во работата на секоја организација. Продуктивноста на трудот во најширока смисла може да се дефинира како релативен однос помеѓу одреден аутпут - излез и одредени структури и нивоа на инпут - влез. Постојат макро и микро начини на следење и мерење на продуктивноста на трудот. Во макро аспекти на продуктивноста на трудот можат да се класифицираат сите мерење на овој индикатор на ниво на економски гранки, претпријатија, економијата на една земја, економија на економски и политички субјекти (како ЕУ) и.т.н. Микро ниво на мерење на продуктивноста на трудот се врзува за една компанија, нејзините организациони единици и работни места.

Иако, хронолошки гледано продуктивноста првенствено се врзува за производствените претпријатија, во денешно време продуктивноста се мери во сите сектори на економијата на развиените земји на светот.

Под продуктивност на вработените се подразбира резултат од работењето на човечките ресурси во компанијата. Работната продуктивност доаѓа од внатре, а не од надвор и ја претставува функцијата на тоа кои сме, колку знаеме, умееме и сакаме да работиме, а не она што го имаме. Никаква промени во стратегиите ниту пак во технологијата не може да донесе резултат без позитивни промени и влијание на развојот на човечките ресурси. Според тоа, работната продуктивност претставува функција на објективните односно материјалните фактори на производството и субјективните фактори односно човечките ресурси.

Деловниот успех на една компанија е резултат на продуктивноста на човечките ресурси и влијанието на други објективни фактори на работата и деловниот процес. Работната продуктивност може да се набљудува индивидуално,

како резултат од работата на секој вработен, или колективно, како продуктивност на сите вработени, односно успешност на компанијата како целина.

Со цел да се зголеми продуктивноста, особено во однос на намалување на трошоците, секоја компанија може самата на себе континуирано да си ги поставува следните прашања:

- Зошто воопшто некоја работа или одредена активност се извршува? Можеби некоја активност е непотребна во целост или во одреден дел. Дали работата се извршува бидејќи е навистина неопходна или затоа што секогаш се работела така?
- Што всушност се работи? Дали постојниот работен процес може да се подобри или подобро да се искористи?
- Каде се извршува работата? Дали мора да се направи на тоа место? Дали постои место каде што работата може да се врши подобро, побрзо, поефтино и полесно?
- Кога се извршува работата? Зошто се извршува токму тогаш? Дали работата може да се врши во друго време подобро, побрзо, поефтино и полесно?
- Кој ја извршува работата? Зошто баш тоа лице го прави тоа? Дали можеби друго лице (подобро обучено или со повеќе време на располагање) ќе може да ја врши истата работа поефтино?
- Како се извршува работата? Дали се извршува на најдобар можен начин? Дали може да се унапреди методот на работа на таков начин што две, досега одделни операции, да се извршуваат одеднаш?

Продуктивноста и профитот се две страни на една истапојава, две перспективи на гледање на истиот процес, а тоа е процес на континуирано успешно работење кон кое се стреми секоја модерна организација. Нема профит без продуктивност, и не може да има продуктивност ако тоа не е проследено со нов квалитет во работењето. Продуктивноста е мерка за успешност на работата во однос на искористените ресурси. Поимот продуктивност е поврзан со терминот "продукт", кој е од латинско потекло, што значи "продуктивен, плоден, произведен". Со еден збор, може да се каже дека продуктивноста ја изразува

создавачката активност на човекот. Продуктивноста во поширока смисла на зборот претставува зголемување на производството и богатството на општеството со постоечкото работно население. Ефикасноста на општеството и на секоја човечка работа се мери според нивната продуктивност. Тоа се гледа според количината на произведени употребни вредности (производи) и на искористениот износ на работна сила за тоа производство. Важноста на продуктивноста е токму во тоа што тоа е мерка на развиеност на самата економија, индустријата и компаниите. Во согласност со наведеното, пренесено на микро ниво, може да се каже дека продуктивноста претставува богатство на секоја организација.

Најшироко продуктивноста може да се дефинира на следниот начин: (Jorgenson & Griliches, 1967)

ПРОДУКТИВНОСТ = остварени резултатите / потрошени ресурси

Овој начин на гледање на продуктивноста е сосема релевантен и најприфатен како на макро ниво (економија како целина), така и на микро ниво (индивидуална компанија).

Фактори на работната продуктивност

Постојат различни фактори кои можат да предизвикаат зголемување или намалување на продуктивноста. Според различни автори, факторите на продуктивност различно се дефинираат и класифицираат.

Најчесто застапена е обединетата поделба на:

- Објективни - најчесто надворешни фактори и
- Субјективни-најчесто внатрешни фактори на продуктивноста и тоа од аспект на работењето и можностите за влијание на компаниите врз некои фактори на продуктивноста.

Објективните фактори се надвор од компанијата и тоа се фактори врз кои организацијата не може да влијае. Тие се поврзани со технологијата (која се обезбедува од пазарот), природните услови (кои често се дадени и непроменливи)

и мерките на општествената заедница (што често се променливи). Во рамките на објективните фактори ги вбројуваме:

- Технички фактори кои ги содржат сите материјални и технички средства што служат за извршување на работата во компанијата. За сите видови на компании овие средства претставуваат објективна категорија, бидејќи извршителите на процесот на работа се принудени да ги почитуваат нивните карактеристики: ниво на техничка опременост, карактеристиките на средствата за работа, карактеристики на технолошкиот процес и карактеристиките на производот;

- Социјални фактори, кои ги вклучуваат сите општествени институции, како и државни мерки, кои преку економската политика влијаат на условите за работа и општото работење на организацијата. Овие односи и државни регулативи може да ја одредат позицијата на компанијата и вработените во стопанството, а дел од овие социјални и државни цели се вградени во целите на компанијата.

- Природни фактори, кои вклучуваат фактори поврзани со земјиштето (квалитет, состав, својства), природни материјали (на пр. руда и содржина на метал во неа), климатските услови и сл..

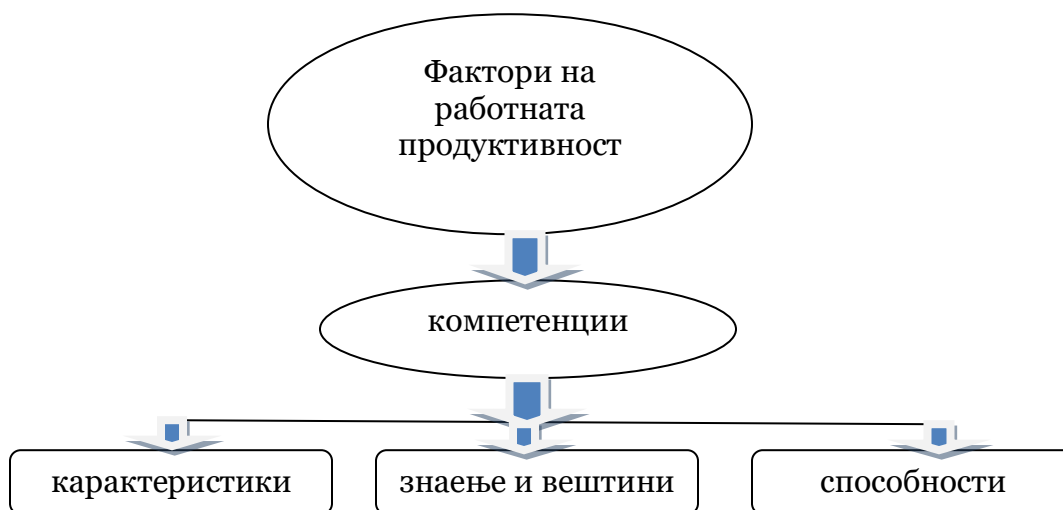
Субјективните или внатрешните фактори, кои дејствуваат во рамките на компанијата, се подложни на организациски мерки на компанијата. Тие вклучуваат:

- Работна сила - човечки фактори кои вклучуваат структура на работниот колектив (според квалификации, професии, возраст, и.т.н.), работно искуство (одреден степен на професионални вештини на работникот, брзина и прецизност при извршување на задачите) и политика на човечки ресурси (планирање и подготовка на човечки ресурси, примање и распределба на вработените на посебни должности и задачи, вклучување на системска едукација на работниците, стимулирање, наградување, грижа за условите за работа и животниот и социјален стандард, одмор и користење на слободното време, и.т.н.)

- Организациски фактори на компанијата - тие директно влијаат врз времетраењето на работата. Тука може да се спомене несоодветна распределба на

работата во претпријатието, несоодветни методи на работа и други организациски слабости на организацијата, поради кои продуктивноста може значително да опаѓа.

Современиот начин на работење се карактеризира со промени кои се сепобрзи и почести. Тие промени ги зафаќаат сите области на животот и работата, кои влијаат не само на технолошкиот процес, туку и на потребите кои производитите треба да ги задоволат. Турбулентноста на овие промени е особено присутна во производствените процеси. Имајќи предвид дека човечките ресурси се единствениот свесен и креативен работен ресурс и фактор на процесот на производство, значително влијание на нивната продуктивност имаат следните фактори: компетентност, карактеристики на личноста, знаење и вештини и способности.



Слика 13. Фактори на работната продуктивност (Drucker, 1992).

Карактеристики на личноста

Во процесот на разбирање на организациското однесување, треба да се започне од почеток - од личноста на членовите на организацијата. Луѓето во организациите се однесуваат многу различно, а еден дел од овие разлики е предизвикани од разликите во нивните личности. Личност обично се дефинира

како единствена комбинација на карактеристиките на лицето која произлегува од начинот на кој поединецот се однесува и комуницира со другите (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2005). Постојат димензии на личноста кои се од особена важноста за однесувањето на луѓето во организациите и познавањето на секоја од нив може да помогне да се разбере разликата помеѓу луѓето и нивното однесување, но исто така и да се влијае врз нив. За таа цел ќе ги споменеме следните карактеристики на личноста:

➤ *Локус на контрола* е степенот до кој човек верува дека може да ја контролира сопствената судбина. Луѓето се разликуваат според чувството на контрола врз својот живот. Некои веруваат дека сè што се случува е резултат на нивното преземање или преземање на активности и дека тие самите го градат својот живот. Тие имаат интерен локус на контрола, бидејќи веруваат дека контролата е во нив самите и генерално имаат поголемо задоволство од работата, затоа што веруваат дека постигнуваат се сами со сопствен труд. Затоа тие се обично повеќе посветени на работа, се помалку отсутуваат од работа и постигнуваат подобри перформанси на сложени работни места како што се менаџерските и сите стручни работни места. Од друга страна, некои луѓе мислат дека немаат контрола над својот живот и дека сè што се случува е резултат на постапувањето на другите луѓе или судбина. Тие имаат екстерен локус на контрола, бидејќи сметаат дека контролата врз нивниот живот е надвор од нив и во организациите имаат помалку задоволство од работата и повеќе се склони да прифаќаат авторитети и нивните наредби.

➤ *Самодоверба* е степенот до кој лицето се почитува и уважува самиот себе и своите способности. Поврзано со ова е и самоефикасноста која го покажува степенот до кој лицето ги цени своите индивидуални способности. Вработениот со висока самоефикасност високо ги цени своите способности и логично е дека има висока самопочит. Луѓе со висока самопочит веруваат дека се способни да решаваат тешки проблеми и да извршуваат тешки задачи. Затоа тие се и помотивирани и посклони да преземаат ризици, а со тоа и се позадоволни од самата работа.

➤ *Самонабљудување* е степенот до кој поединецот е свесен за своите карактеристики и своето однесување го прилагодува според ситуацијата. Луѓето кои имаат повисок степен на самонабљудување се повеќе свесни за себе и нивната околина, имаат поголема способност да го прилагодуваат нивното однесување кон околината и многу почесто добиваат унапредувања и повеќе ги менуваат работните места.

➤ *Макијавелизам* покажува до кој степен лицето се однесува на начин што е во согласност со принципите на Макијавели развиени во неговото дело "Владетел": прагматизам, ароганција, сила, емоционална дистанца, дека целта ги оправдува средствата. Луѓе со висок степен на макијавелизам се добри во организации на позиции каде што е потребно да се преговара како на пример, продажба. Меѓутоа може да се појави опасност ако не им појде се од рака, онака како што тие предвиделе, тогаш нема да отстапат од неетичко однесување за да ги задоволат нивните интереси.

➤ *Авторитаризам / догматизам*. Тоа е карактеристика на личноста поврзана со макијавелизмот, но не и идентична со неа. Авторитаризмот и догматизмот го покажуваат степенот на ригидност на личните убедувања. Авторитарните личности многу тешко ги менуваат своите верувања, тие се многу конвенционални и високо ја почитуваат силата, моќта и авторитетот. Догматиката како особина ги има сите исти карактеристики како авторитарноста, но во уште поголем степен. Авторитарните личности како раководители се многу посклони кон авторитарен стил на водство, додека во улога на подредени го почитуваат авторитетот на раководителот, но бараат од него сигурност, јасност и структура.

➤ *Склоност кон ризик* е степенот до кој поединецот прифаќа ризик. Луѓето се разликуваат меѓусебно според склоноста кон ризик. Во иста ситуација, две лица ќе прифатат различен степен на ризик. Во едно истражување се покажало дека менаџерите кои се повеќе склони кон ризик донесуваат одлуки побрзо, врз основа на помалку информации и со ист квалитет како менаџерите кои се помалку склони кон ризик.

Знаење и вештини

Во втората половина на 20 век, човештвото забрзано и цврсто зачекори во општество чие што функционирање и развој се заснова на знаење. Додека религијата, теологијата, филозофијата и уметноста го означува почетокот на развојот на човештвото и цивилизацијата, нивниот век ќе зависи од создавање, проширување, прифаќање и примена на знаењето.

Под знаење се подразбира збир на содржини за некој предмет или појава и нивните определби засновани на вистината. Она што во минатото значело едноставна работа, во иднината ќе значи учење - континуирано образование и обука и колку повеќе знаењето и науката ќе се употребуваат, толку повеќе ќе се чувствува и потребата за нивниот развој и користење. Развојот на знаењето, технологијата и образованието значително влијаеле врз подобрувањето на човечката способност за набљудување, логичко размислување, согледување на причинско-последичните односи, споредба, читање и пишување, како и систематизација, проверка и пренесување на сознанија и знаење. Повисоко ниво на знаење ќе резултира со поголемо задоволство од работата, како и поголема продуктивност. Со цел да се задржи чекор со научниот и технолошкиот напредок, неопходно е континуирано подобрување на човечкото знаење. Основната карактеристика на современиот свет е прогресивно ширење на знаења, т.е. образование на човечките ресурси, кое претставува инструмент за мотивација на вработените. Посебно се нагласува важноста на знаењето на човечките ресурси и се истакнува дека знаењето, имагинацијата и креативноста стануваат примарен развоен ресурс на организациите. Повеќето автори сметаат дека знаењата мора да исполнуваат одредени барања и претпоставки за да имаат одреден квалитет а тоа се:

- стекнатото знаење мора да биде научно, т.е. во согласност со објективната реалност;
- стекнатото знаење мора да биде барем на ниво на репродукција;
- знаењето мора да биде постојано;
- знаењето мора да биде функционално, односно применливо;

- највисокиот квалитет на знаење претставува креативното знаење кое подразбира не само примена на постоечкото знаење, туку и потрага по нови и подобри решенија врз основа на постојните.

Вештините или умењата произлегуваат од знаењето и тоа првенствено од практично – техничкото знаење и претставуваат операционализација на истото. Да знаеш значи и да умееш. Зголемување на знаењето и умењето на човечките ресурси не е само последица и резултат од научниот и техничкиот напредок, туку е и нивен двигател. Во нашата земја, инвестирањето во образованието за човечки ресурси се смета за трошок и како нешто што не носи многу бенефити, но нема ни штета од него, а тоа е како резултат на недоволната поврзаност помеѓу образованието на човечките ресурси со целите на компанијата, планирањето на развојот и работното ангажирање на човечките ресурси.

Способности

Различни автори различно ги дефинираат способностите. Така Sajfert Z.(Sajfert, 2006) под способности подразбира психички карактеристики на луѓето кои ги сочинуваат општи карактеристики и служат за постигнување успех во одредена активност. Н. Рот под способности ги подразбира "оние црти на личноста од кои зависи разликата во успешното изведување на одредени работи. Првата група ја сочинуваат интелектуалните или ментални способности, втората ја сочинуваат психомоторни способности, третата сензорните способности " (Rot, 1976). Ф. Бахтијаревиќ за способностите вели дека тоа се психички карактеристики на луѓето кои претставуваат општи лични (индивидуални) предуслови за постигнување на успех во извршување на одредена активности (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Способностите се развиваат преку наследниот потенцијал под влијание на средината и личните активности. Објективните знаења, кои ги поседуваат човечките ресурси, може да бидат слични или речиси идентични во различни организации, но начинот на кој тие се користат зависи од способноста на секој поединец. Способностите имаат големо практично значење од следниве причини:

- Способностите се клучен, често ограничувачки фактор на продуктивноста на вработените;
- До одреден степен, тие често можат да го надоместат недостатокот од потребните знаења;
- Способностите значително го одредуваат обемот на усвојувањето и начинот на примена на знаењата;

Предизвикуваат големи индивидуални разлики во продуктивноста при извршување на некоја работа (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Способностите можат да се поделат во четири големи групи:

- *Интелектуални способности* - се однесуваат на потенцијалот на луѓето да запамтат вербални, нумерички и други информации, да разберат и решаваат различни видови на проблеми. Тие се наоѓаат во основата на сите други способности и без нив, никаква активност не може да се изврши успешно.
- *Чувствени или перцептивни способности* - нив во најголема мера ги одредува генетската структура и поради тоа на нив најтешко може да се влијае.
- *Практични способности* - ова се способности со кои се применува стекнатото знаење и се решаваат технички и други сложени проблеми.
- *Способности за изразување* – тука спаѓаат способност за јазични, ликовни, музички и други видови на изразувања.

Креативноста е многу важна способност на човечките ресурси од аспект на работната продуктивност. Таа претставува способност за набљудување на ситуацијата, нештата и феномените од ново место и да се изнаоѓаат нови, оригинални решенија, или едноставно способност нештата да се набљудуваат на нов начин. Креативноста е особено важна во времето во кое живееме, бидејќи се наоѓа во основата на решавање на проблемите, воведување на иновации и промени. Постои голема потреба за креативни поединци кои ќе отстапуваат од утврдените стереотипи, навики и шаблони, односно поединци кои покреативно ќе ја набљудуваат средината.

Компетенции

Во современите услови на работењето компетенциите, односно знаењето и способностите стануваат единствениот значаен ресурс и темел на економските знаења. Бидејќи знаењето и способностите се основа на компетентноста и основни

фактори за продуктивноста на човечките ресурси, потребно е да се дефинираат овие концепти и во квантитативна и квалитативна смисла.

Литературата за управување со човечки ресурси е преполна со термини како "компетентност" и "компетенции", за кои се смета дека се основа за интеграција на активностите на менаџментот на човечките ресурси. Терминот "компетентност" подразбира способност за вршење на одредена задача, а за разлика од тоа, терминот "компетенција" подразбира, пред сè, однесување, а не извршување на задачи. Генерално се верува дека таквиот концепт потекнува од трудот на Boyatzis (1982), кој под компетенции подразбира "основна карактеристика на личноста која води до ефективни и супериорни резултати на работното место" (Torrington, Hall & Taylor, 2004).

Компетенциите на човечките ресурси заедно со технологијата, претставуваат јадро на компетентноста на организацијата како целина. В.Машиќ истакнува: "Компетентноста не постои само во одредена, индивидуална способност или вештина, туку во низа на способности и технологии. Интеграцијата на способности, вештини, технологија и знаења го сочинуваат јадрото на компетентноста" (Машиќ, 2001). Со оглед на тоа што со обука се развиваат знаењата, умеењата, способностите и вештините, значително е нејзиното влијание врз зголемување на компетентноста на компанијата, а со самото тоа и на конкурентската предност на пазарот. Луѓето не се родени со компетенции, тие мора да ги стекнат, но треба да се има предвид дека секое лице има различни природни капацитети во различни области. Бидејќи процесот на учење бара многу време и енергија, луѓето имаат тенденција да инвестираат во нивната компетентност, но често не ја гледаат на ист начин како другите што ја гледаат. Менаџерите често ги изненадуваат своите вработени со тоа што им кажуваат колку добро или лошо ја вршат својата работа.

Секој човек има за цел да биде добар во одредени активности и постојано се труди да ги усоврши, правејќи го она во што е добар. Кога поединецот е спречен да ја врши работата која е негова професионалност, тој чувствува одреден степен на закана, бидејќи поседува компетентност сè додека вештините, знаењата и способностите му овозможуваат ефективно да ја работи работата во одредена

средина. Меѓутоа, една личност може да има вештини, знаење и способности, но сепак да ја изгуби компетентноста ако се променат условите за работа. Компетенциите претставуваат значаен дел од системот на личноста. Во зависност од степенот до кој поединецот може да ја претвори својата компетентност во ефективно однесување, тој ќе може да ја искористи и да даде максимален придонес. Колку е поширок спектарот на компетенции на поединецот, толку се поголеми шансите тој да го открие патот кон успехот, како и кон своето исполнување. Наспроти тоа колку опсегот е потесен, поединецот е поограничен во контакт со светот и во обемот на целите што може да ги постигне

Следење и оценување на продуктивноста на вработените

Следењето и оценувањето на продуктивноста на вработените е постојана задача и составен дел на политиката за развој и употреба на човечките ресурси на компанијата. Процесот на следење и оценување на продуктивноста е важен дел од работата на менаџментот со човечкиот капитал. Тој претставува континуирана активност за вреднување на работните резултати на секој поемец во деловниот систем. Неговата ефикасна имплементација придонесува кон подобрување на задоволството и работните вештини како на вработените така и на корисниците на резултатите од нивната работа.

Основен предуслов за негово спроведување е успешно изграден систем за управување со меѓучовечки односи кои се движат од врвот кон дното и обратно.

Управување со продуктивноста и успешноста се однесува на сите менаџерски активности и инструменти, вклучувајќи ја и проценката на ефикасноста, со која се обезбедува постигнување на целите на продуктивноста и стратешките цели на организацијата (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Следењето и оценување на индивидуалната продуктивност е важен сегмент за следење и подобрување на целокупната организациска продуктивност, бидејќи во управувањето на продуктивноста и успешноста многу е важно да се поврзат организациските цели со резултати од индивидуалните цели и работни резултати.

Целите на следење и оценување на продуктивноста на вработените

Со системот за следење и евалуација на продуктивноста на работата се постигнуваат бројни цели, но најважна и основна цел на овој процес е да се зголеми севкупниот капацитет и успешност на компанијата, како и целосна реализација на стратешките цели. Со системот на следење и евалуација на работната продуктивност се создава основа за донесување на поквалитетни одлуки во областа на наградување на човечките ресурси (варијабилен дел од заработката и други стимулирачки форми на наградување). Правилната оценка на продуктивноста на човечките ресурси поединечно, овозможува создавање слика за ресурсите на организацијата и нејзината конкурентност. Важен сегмент во следењето и евалуација на продуктивноста на работата се добиените информации врз основа на кои се врши распределба и професионално насочување на луѓето на оние работни места, кои најдобро одговараат на нивните компетенции, како и основните инпути за следење, развој и управување на нивните кариери како значајни сегменти на мотивација. Со следењето и оценувањето на работната продуктивност на компанијата се доаѓа до објективни и прецизни информации за работниот ангажман и резултатите од работата, т.е. успехот на сите вработени, што укажува на тоа дека утврдувањето на работната продуктивност не е само во интерес на компаниите туку и на поединците. Врз основа на така добиените информации, менаџментот на компанијата врши проценка на својата позиција во однос на конкурентите и врз основа на тоа ги креира своите развојни цели и стратегии за нивна реализација. Меѓутоа, преку процесот на следење и оценување на продуктивноста на работата, човечките ресурси се стремат да ги остварат и сопствените цели, т.е. во согласност со нивните придонеси за работата, да добијат соодветна награда, да почувствуваат можноста за напредок, образование и усовршување. Треба да се нагласи дека процесот на следење и оценување на работната продуктивност е мултидимензионален, а резултатите ги одредуваат одлуките и постапките во скоро сите аспекти и области на менаџментот со човечките ресурси.

Веќе е споменато дека мерките за продуктивност се користат за да се добие увид во тоа колку, компанијата произведува добар излез и го искористува својот

влез или инпут. Тоа значи дека мерењето на продуктивноста има значително влијание врз компанијата, но исто така и врз човечкиот капитал - менаџери и работници.

Од аспект на продуктивноста на организацијата е важно бидејќи овозможува споредба со други групи на организации. На пример група компании во една земја се споредува со група компании од друга земја со иста дејност. Покрај тоа, компаниите може да се споредуваат едни со други на национално или регионално ниво, или на конкурентско ниво за да може да дејствуваат на можните недостатоци и дополнително да ги подобрат сопствените перформанси.

Мерењето на продуктивноста еважно и за менаџерите, бидејќи им дава увид, односно им овозможува да планираат, контролираат и да ја зголемуваат ефикасноста на различни делови во компанијата. Исто така им помага да планираат, да поставуваат цели, да влијаат на компанијата како целина и за донесување на различни видови на одлуки. Од друга страна, мерењето на продуктивноста е важно за работниците, бидејќи влијае како мотивациски фактор. Високо ниво Продуктивноста отвора простор и доведува до унапредувања и награди (Pritchard, 1990).

Процес на оценување на работната продуктивност

Процесот на оценување на работната продуктивност е континуиран процес кој опфаќа периодична анализа, вреднување на успехот на сите членови, процес на планирање на цели и активности за негово подобрување. Самиот процес на оценување не смее да биде паушален, туку експертски и докажан, а резултатите мора да бидат мерливи, видливи, јасни и засновани на планови и прописи.

Во процесот на оценување е потребно да се придржува до следните пет принципи:

1. Оценувачите мора да бидат подготвени за евалуација;
2. Препорачливо е оценувањето да го вршат најмалку два оценувачи;
3. Да се утврдат индикаторите и критериумите за оценување;

4. Да се пресмета просечната оценка врз основа на сите елементи кои се оценуваат;
5. Оценувачите мора да бидат компетентни за таа работа.

Целокупниот процес на утврдувањето и оценувањето на работната продуктивност на човечките ресурси може да се подели во четири фази, односно дејствија:

1. Воспоставување на стандарди или норми - Ова е многу важна етапа во процесот на утврдување на продуктивноста на работата со која на човечките ресурси им се претставува она што се очекува од нив на одредено работно место во смисла на квантитет, квалитет, потрошувачка, време и сл. Сите области на човековата активност се предмет на стандардизација па затоа и работната продуктивност на човечките ресурси исто така подлежи на соодветни стандарди.

Стандардите се подложни на промени во согласност со промените во околностите и условите во кои работи компанијата. За основни економски показатели за работењето, како што се продуктивноста и економичноста, лесно може да се одредат стандардите, додека многу потешко е да се одредат стандарди за однесувањето на човечките ресурси, нивната мотивација, моралот.

2. Мерење на постигнатиот ефект – Со оваа фаза се утврдува вистинската состојба на успешноста, наспроти стандардите кои ја дефинираат посакуваната состојба. Со цел да се утврди кој е вистинскиот ефект мора да се соберат информации за тоа. Менаџерите користат четири извори на информации за мерење на перформансите: лични набљудувања, статистички податоци, усмени и писмени извештаи, со чија комбинација се зголемува бројот и веројатноста за добивање веродостојни податоци. Остварениот ефект на човечките ресурси може да се мери секојдневно, за разлика од ефектите на целата компанија, бидејќи компанијата генерира профит само со реализиран на производ, за што е потребно извесно време. Со цел мерењето на постигнатите ефекти да биде ефикасно мора да се задоволат следниве барања:

- мерењето мора да биде директно поврзано со стандардите - инаку нема да има никаква смисла затоа што ќе се добијат ирелевантни информации;

- мерењето на примероците мора да биде репрезентативно за целата популација;
- мерењето мора да биде доверливо и валидно. Постојат два начини за мерење на работната ефикасност: објективно (инпутите или влезните податоци се мерливи величини коишто може објективно да се утврдат) и субјективно (влезни податоци се предмет на субјективна проценка).

3. *Споредба направена со нормативен ефект* - оцена на продуктивноста на работата - Основната цел на овој чекор е да се одреди отстапувањето на реалната работа од стандардите. Речиси никогаш нема да дојде до преклопување меѓу нив, но ако овие отстапувања се во рамките на дозволените граници (планирани и дефинирани), менаџментот не треба да реагира и да презема соодветни активности, бидејќи тие нема да влијаат на деловниот успех на компанијата. Затоа, уште во процесот на одредување на стандардите за сите активности, се дефинираат и границите на толеранцијата, т.е. дозволено отстапување.

4. *Анализа и корекција на отстапувањата* – Кога при процесот на мерење ќе се утврди отстапување на работната продуктивност на човечките ресурси од очекуваното, и тоа надвор од границите на толеранција, потребно е да се преземат соодветни мерки за да се неутрализираат негативните дејствија на понатамошното работење. Успешната корекција на отстапувањата е возможна само ако претходно биле утврдени прецизни причини за појава на истите.

Постојат два вида на корективните активности:

- *Моментална* - се соочува со симптомите и нејзината суштина се состои во препознавање на причините за отстапување и нивно отстранување со што работите се враќаат во нормала, и

- *Темелна* - продира во сржта на причините за проблемот и бара анализа и проценка за тоа како и зошто дошло до отстапување. За неа е потребно повеќе време и одредени активности кои се насочени кон темелни промени и прилагодувања.

Сите наведени фази во процесот на утврдување на продуктивноста на работата во суштина претставуваат фази од било кој процес на контрола, без разлика каде се врши и што се контролира со него.

Учесници во процесот на оценување на работната продуктивност

Оценувањето на продуктивноста на човечки ресурси бара непосредно познавање и директно набљудување на работното однесување, па така оценувач може да биде секој кој го следи и познава тоа однесување. Тоа може да бидат:

➤ *Претпоставени лица (надредени менаџери)*– добро ги познаваат стандардите и очекуваната продуктивност на компанијата, што е една од причините за нивно вклучување во оценување на продуктивноста на човечките ресурси. Во случаите каде што оценувањето го вршат други оценувачи, менаџерот исто така оценува, така што се користат оценувањата од страна на повеќе оценувачи. Претпоставените лица се неопходни во процесот на оценување, затоа што тие го извршуваат крајниот разговор со оние што се предмет на оценување и заедно со нив прават план за подобрување, унапредување и понатамошен развој.

➤ *Соработници и колеги* - тие ретко се оценуваат меѓусебно, иако најдобро можат да знаат за работа на некој вработен. Во организациите постои сомневање во оценувањето меѓу колегите од неколку причини:

- Страв дека колегите ќе бидат премногу попустливи;
- Можност за создавање недоверба и конфликт меѓу соработниците.

Главната предност е во тоа што оценувањето е резултат на поголем број на луѓе и нема да постои конкретен виновник за добивање лоши оценки, како и тоа што секој вработен има повеќе доверба во своите колеги отколку во самиот надреден за кој може да мисли дека не му се допаѓа, дека намерно му дава лоша оценка, и.т.н.

➤ *Консултантско оценување*- е всушност оценката од страна на корисниците и потрошувачите, кои се важни актери во процесот на оценување на продуктивност, бидејќи задоволувањето на внатрешните и надворешните

потрошувачи и клиенти е суштински дел на оценување на продуктивноста. Вообичаени методи за добивање оценка за успешност или продуктивност од страна на надворешни потрошувачи и клиенти се: специјализирани прашалници, насочено интервјуирање и други техники со кои се настојува да се добие мислење за успешноста на некој вработен, сектор или организацијата како дел од целокупната оценка на нивната работна продуктивност.

➤ *Самооценување* – одредена личност на предвиден инструмент сама ја оценува сопствената продуктивност и на тој начин се подобрува мотивацијата и се намалува одбрамбениот став што го има за време на разговорот во врска со продуктивноста. Главната цел е да се поттикне развојот на вработените, да се развие соработка и дијалог меѓу менаџерите и соработниците како и да се поврзат работната продуктивност со организациските и развојните цели. Основната претпоставка е луѓето да сфатат дека самоевалуацијата има развојна цел и дека нејзината цел е подобрување и унапредување, а не критика.

Методи на оценување на продуктивноста на работата

Оценувањето на продуктивноста на работата може да се изврши преку:

- оценување на менаџерите од страна на други органи на управување со користење на прашалник или тест;
- метод на контрола на сопствената самопроценка, односно оценка која што ја дава самиот работник или менаџер;
- оценка која се добива со различни методи.

Работната продуктивност најчесто се проценува со некои од методите за оценување. Денес има развиено голем број на методи и техники за оценување на продуктивноста на работата, кои се разликуваат по степенот на разработеност, по начинот на примена, по критериуми за оценка и други компоненти. Една од најважните разликата е дали методите се користат како критериум за оценување на индивидуалната продуктивност или како споредба со другите вработени или пак како некој апсолутен критериум со однапред утврдени димензии и атрибути на таа продуктивност. Избор на соодветни методи и техники за оценување на

продуктивноста на работата или продуктивноста на човечките ресурси, во голема мера е детерминиран од нивото и работното место на вработените, што се должи на комплексноста на различни работни места и задачи. Ова е особено карактеристично во процесот на оценување на продуктивноста на работата на менаџерот, имајќи ја предвид сложеноста на функцијата, одговорностите и надлежностите .

Најчестите методи за оценување на продуктивноста на работата се следниве:

- ❖ Компаративни методи
- ❖ Скали на проценка

Компаративните методи ја оценуваат продуктивноста на поединецот со споредување со продуктивноста на другите вработени, а најчесто ја оценуваат целокупната продуктивност на работата.

Овие методи пак можат да се групираат во:

- Методи на рангирање;
- Методи на споредување во парови;
- Методи на присилна дистрибуција.

Методот на рангирање е наједноставниот и најстар метод за проценка на целокупната продуктивност на работата, но се користи кај мал број луѓе. Оваа постапка е релативно едноставна при оценувањето на најдобрите и најслабите вработените, но тешко е да се оценат работниците кои се некаде во средишниот дел на рангот. Можно е, исто така, да се спроведе и наизменично рангирање кое се состои во одделувањето на специфични димензии на продуктивноста на работата и вработените се рангираат посебно за секоја димензија, прво на една, потоа на друга и така натаму. Овие специјални рангови за различни димензии на работната продуктивност можат, со утврдување на просечен ранг, да се претворат во единствен ранг на продуктивноста на работата (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Методите на споредување во парови се темелат на споредување на работниците со секој втор во групата според вкупната работна продуктивност, и

во секој пар се одлучува кој е подобар. Затоа, овој метод е подобар само за мал број вработени. За да може да направи споредба, менаџерот мора да направи $N * (N-1) / 2$ споредба, каде што N е број на соработници. Ова значи дека, на пример за 20 вработени потребно е да се направат 190 споредувања. Од ова јасно се гледа дека овој метод значително го отежнува процесот на оценување и бара многу повеќе време, поради што е погоден и лесен, само ако се работи за мал број на вработени.

Метод на присилна дистрибуција е метод за групно рангирање кој секористи кога има еден оценувач кој треба да оцени голем број на учесници. Исто така може да се користи и во случај кога разликувањето е доволно грубо и кога еден оценувач има задача да оцени поголем број на соработници. Задачата на оценувачот е оценувањето да го распореди во неколку категории на работна продуктивност (најчесто пет категории), при што секоја категорија има однапред одреден процент од оние кои можат да се сврстат во неа. Овие проценти се одредуваат врз основа на нормална дистрибуција, при што најголем број се оние со просечна продуктивност, а најмалку се оние со највисока и најниска продуктивност (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Скалите на проценка се најпопуларен метод на оценување на продуктивноста на работата и спаѓа во категоријата на методи со кои се оценува индивидуалната продуктивност врз основа на споредба со некои однапред утврдени критериуми или работни стандарди на продуктивноста на работата. Обично се оценуваат повеќе различни димензии на работната продуктивност со што се овозможува утврдување на оние во кои поединецот е подобар и оние во кои е послаб.

Се разликуваат следните видови:

- Графички скали;
- Дескриптивни или описни скали;
- Скали засновани на однесувањето на поединците.

Графичките скали се најчесто користен метод на проценка на работната продуктивност. Наједноставниот пример на графичка скала е оценувањето во училиштата каде професорот, врз основа на субјективна проценка, ги оценува

учениците на скала од еден до пет. Скалите може да бидат континуирани и дисконтинуирани, да имаат повеќе степени, да употребуваат броеви, вербални ознаки или придавки (лош, просечен, надпросечен, одличен). Најчесто користени скали се оние кои може да имаат оценки - незадоволително, треба да се подобри, задоволително, над просекот и.т.н.

Може да се оценуваат особини како што се соработка, квалитет на работа, знаење, иницијатива, креативност, прилагодливост, флексибилност, веродостојност и.т.н. Овој метод е подложен на субјективни грешки од страна на оценувачот и честопати се даваат високи оценки за да се избегнат конфликти или приговори.

Дескриптивна или описна скала е една од најстарите и најефикасни методи за проценка и наместо броеви или кратки вербални атрибути, даваат краток или детален опис на секоја димензија на продуктивност. Скалите на продуктивност може да се користат за проценка на фактори како што се квалитет и квантитет на работата, познавање на работата, соработка, лојалност, доверливост, присуство, искреност, поврзаност, однесување и самоиницијативност. Описните скали се многу пообјективни бидејќи во детали се опишуваат посакуваните и непосакувани однесувања што на оценувачот му го олеснува препознавањето на однесувањето на оние кои што ги оценува.

Организациите кои користат скали на проценки најчесто оценуваат:

- Професионална компетентност (ниво на поседување стручно знаење);
- Деловна компетентност (општо познавање на вредностите и работењето на организацијата, деловна ориентација и.т.н.);
- Интерперсонална компетентност (способност за успешно комуницирање, преговарачки вештини).

Предноста на описните скали е во едноставноста на примена, а најважниот недостаток е можноста за субјективни грешки на оценувачите што може да се корегира со што подетални описи на различни однесувања карактеристични за високо или ниско ниво на работна продуктивност. Се смета дека повеќето грешки

при оценување настануваат поради лошо опишаните степени на скалите за проценка на работната продуктивност (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Скалите засновани врз однесувањето нудат поконкретни примери или подетални описи на однесувањето за секоја точка или степен од скалата на проценка. Во поново време се користат два вида вакви скали:

- Скала на набљудување на однесувањето (Behavioral Observation Scales-BOS)– оценувањето се врши врз основа на фреквенција на набљудуваното однесување, додека оценката на димензијата означува сума или просек од сите оценки;
- Скали на примери на однесување (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)- даваат описи на реалното или очекуваното работно однесување и им помагаат на оценувачите за подобро да ги проценат реалните однесувања на скалата на проценка.

И двата вида на скали, иако меѓусебно различни, имаат многу сличности и се темелат на сличен и многу сложен начин на конструирање. Предноста на овие скали е точната проценка, бидејќи скалите засновани врз однесувањето се конструираат од страна на луѓе кои одлично ја познаваат работата, потоа јасни стандарди, повратна информација, конзистентност (различни оценувачи најчесто слично оценуваат една иста личност). Единствен недостаток на овие скали е комплексноста и долготрајниот процес за нивна разработка.

Проблеми и грешки при оценување на продуктивноста на работата

Клучен отежнувачки фактор во мерењето на продуктивноста на работата во организациите е самата природа на таа целина. Имено, секоја организациона единица (сектор, функцијата, оддел, служба, отсек, погон, и.т.н.) настанува со збир на слични работни места во компанијата. Ова всушност не е збир на исти работни места, туку слични, т.е. оние работни места кои имаат заедничка цел (на пр. продажба, производство, финансии, набавки и сл.).

Многу е тешко да се направи поширока елаборација на сите аспекти на мерење на продуктивноста на работата на ниво на сите видови на работни места. Во овој поглед има неколку прагматични проблеми во врска со тоа, пред се тоа е огромната ширина на работните места кои постојат во денешните претпријатија, а пред се нестандардизираност во описот на работата. Со други зборови, практиките на компаниите покажуваат дека продуктивноста на работата на определено работно место е многу шаренолико мерена и по правило се врзува за варијабилни делови на платата, чијашто функција е наградување на поединецот на работното место. Затоа може да се каже дека е тешко да се направи некој единствен модел на продуктивност по одделни типови на работни места. По правило, тоа се остава во надлежност на секторот за човечки ресурси кој го развива системот на наградување

Врз основа на многуте фактори кои го отежнуваат мерењето на продуктивноста на работата, може да се заклучи дека проблемот на прикажување и мерење на резултатите на организациските единици на која било компанија може да се реши така што за секоја организациона единица ќе се идентификува репрезентативна услуга или производ, или така што повеќе услуги или повеќе производи на секоја организациона единица ќе се сведат на една комплексна услуга или еден комплексен производ.

При оценувањето на работната продуктивност на човечките ресурси користејќи некои од методите, се јавуваат значајни проблеми, од кои некои се однесуваат на самиот инструмент, а некои на оние кои го користат инструментот односно оценувачите. Најважни проблеми се: нејасните стандарди, малата дискриминација во практика и субјективните грешки на оценувачите.

➤ Нејасни стандарди за продуктивност - Кај многу методи за оценка, постои голема можност за субјективни интерпретации и оценки поради недефинирани и нејасни стандарди. На различни содржини, различни оценувачи може да им припишат одлични, просечни или слаби работни резултати, па поради овие причини се јавува потреба за што попрецизни описи на однесување, т.е. јасни стандарди за оценување на продуктивноста. Иако секогаш се тргнува од некои

"апсолутни" стандарди, сепак оценките за работната продуктивност се секогаш ситуациски условени.

➤ Мала дискриминација во пракса - При оценување на продуктивноста на работата еден од стандардните проблеми е тенденцијата на оценувачите да даваат оценки независно од продуктивноста на работата и на сите оценети да им дадат високи оценки, без оглед на тоа кој метод се користи и колку напор е вложен во нејзиниот развој. Оценувачите многу често се подложни на психолошки или реален притисок, па затоа практикуваат користење само на попозитивен дел од скалата за оценување.

➤ Субјективни грешки на оценувачите - Методите за оценување на работната продуктивност колку и да се објективни, тие исто така се и субјективни, бидејќи нивниот мерен инструмент се самите човечки ресурси, чии што оценки се поврзани со нивните лични карактеристики, така што често се прават грешки во проценката.

Некои вообичаени грешки кои можат да ги нарушат резултатите од оценувањето се:(Bahtijarević - Šiber, 1999)

- Ало ефект - е тенденција врз основа на целокупното мислење на личноста да се даваат оценки за различните карактеристики на личноста или пак да се создаде целосна слика на личност врз основа на една карактеристика;

- Постојана грешка - тенденцијата на некои луѓе да оценуваат попустливо, некои да оценуваат просечно, а некои да оценуваат строго;

- Грешка на сличност - тенденцијата на оценувачот да ги оценува другите луѓе врз основа на сличноста со себе;

- Грешка на контекст - се јавува кај методот на споредување, каде што врз основа на успехот и квалитетот на групата во која се наоѓа личноста чија работа се оценува, се формира индивидуална оценка на работната продуктивност;

- Временска грешка - оценувачот обично врши оценување врз основа на неодамнешни настани и однесувања, а не и на основа на она што се случувало многу порано, па вработените да можат да влијаат на нивното однесување непосредно пред оценувањето.

ОСИГУРИТЕЛЕН СЕКТОР

Поим и структура на осигурителниот сектор

Во текот на историјата, општеството има развиено механизам за заштита од ризици, односно заштита од несакани случувања. За таа цел се развиле специјализирани институции чија главна задача е да соберат средства (парични) во висина на очекуваните штети. Станува збор за здружување на сите оние кои се изложени на истите опасности, со цел полесно и заеднички да ја поднесат штетата од која ќе страдаат само некои од нив.

Примарната функција на осигурителните компании е однапред да им надомести на поединци и корпорации (сопственици на полиси) за одредена штета или настан во замена за премиите кои на осигурувачот му ги плаќа сопственикот на полисата (Saunders & Cornett, 2006). Осигурувањето претставува доброволно или задолжително организирана форма на колективно формирање парични средства за осигурување (фонд за осигурување) врз начелата на заемност и солидарност по пат на здружување на средствата со посредство на специјализирани институции (Јовановски, 2005).

Многу е тешко да се даде сеопфатна дефиниција за осигурување, бидејќи тоа е мултидисциплинарна наука која истовремено е економска, техничка и правна. Од економски аспект, осигурувањето е насочено кон задоволување на економските потреби, исто како и потребата да се заштити човекот од сите опасности што можат да го загрозат неговиот животот, здравјето или имотот. Од друга страна, техничката дефиниција за осигурување ја нагласува организацијата на заштитата од ризикот што го вршат општествената заедница и осигурителите преку превентивно и репресивно дејство. Правните дефиниции се насочени кон договорни форми на осигурители и осигуреници, како и обврска за плаќање на премии и надомест на штети или осигурани суми.

Од аспект на поединецот, осигурувањето е економски инструмент со кој поединецот заменува релативно мал износ премија за релативно голема и

неизвесна финансиска загуба (Vaughan 2000). Од аспект на општеството како целина, осигурувањето е економски инструмент кој ги комбинира и хомогенизира ризиците во согласност со голем број закони со кои се намалува севкупната загуба на општеството (Џурак & Јаковчевиќ, 2007).

Учесници во осигурителниот процес и видови осигурување

Основни учесници во осигурувањето се осигурувачот, посредникот за осигурување, осигуреник - корисникот на осигурување и реосигурителот.

- Осигурувачот е друштво за осигурување (осигурителна компанија), односно правно лице со кое се склучува договор за осигурување, кое се обврзува на корисникот на полисата, да му надомести штета во согласност со условите на осигурување;
- Посредникот за осигурување е лице со кое осигурувачот склучил договор.
- Осигуреникот – корисник на осигурување – е лицето од договорот за осигурување чии сопственички интереси се осигурани и лицето од чиешто опстанок, смрт, инвалидитет или нарушено здравје, зависи исплатата на надоместок од осигурување.
- Реосигурител е осигурително друштво кое со договор за реосигурување (осигурување на осигурувачот) се обврзува да му плати на осигурувачот дел или цел износ од штетата кој тој би требало да ја исплати на својот осигуреник. Кога осигурителните компании нема да можат да ги сносат потенцијалните штети, тогаш осигурањето го делат со други осигурителни компании (коосигурување) или вршат осигурување на дел од средствата кај други осигурителни компании (реосигурување) (Оџаклиеска, 2010).

Видовите и облиците на осигурување денес се екстремно разгранети и ги покриваат скоро сите области на човековата активност. Осигурување не значи само заштита на животот и имотот, туку и заштита на здравјето, интересите, одговорностите за вршење на разни активности и сл..

Осигурителната дејност е класифицирана во две главни категории: (Saunders & Cornett, 2006)

1. животно осигурување,
2. осигурување на имот.

Животното осигурувањето обезбедува заштита во случај на предвремена смрт, болест или пензија. Осигурителните компании кои се занимаваат со осигурување на живот со здружување на ризиците на индивидуалните клиенти можат да диверзифицираат дел од специфичниот ризик на клиентот и да му понудат услуги по цена (премија) пониска од цената што секој поединец би ја постигнал со сопствени заштеди. Поради оваа причина, компаниите за осигурување на живот ги префрлаат несигурностите поврзани со приходот, како што е на пример пензионирањето, од поединец на групата. Иако животното осигурување е клучна област на нивната работа, повеќето модерни друштва за осигурување на живот, истовремено управуваат и со пензиските планови, продаваат ануитетни договори и нудат осигурување од несреќи и здравствено осигурување.

Осигурувањето на имотот опфаќа осигурително покритие кое е поврзано со губење на личен имот или го штити имотот од лична повреда и штета предизвикана од незгоди, кражби, пожари, поплави и други несреќи. Осигурувањето од незгоди денес сè повеќе се идентификува со осигурување од одговорност - заштита од законска изложеност на одговорност. Всушност, тоа е комбинација од овие два типа на осигурување, бидејќи тенденцијата на осигурувачот на имот и осигурувачот од незгоди е да понуди повеќекратно покривање на линијата на активности со комбинирање на имотните осигурувања и осигурувањето од одговорност во еден пакет.

Осигурителниот сектор во Република Северна Македонија

Поимот осигурување и заштитата на економските интереси и заедници води потекло од далечно минатото и бележи многу долг пат во својот развој. Во минатото започнало неорганизирано и со поединечни акции за денес да се развие

во организиран систем на економска заштита. Во новата ера, осигурувањето почнува значително побрзо да расте и да се развива. Особено влијание за тоа имале развојот на трговијата и морепловството, почетоците на индустријализацијата, создавање на големи градови, како и нови опасности кои се појавиле како резултат на развојот на технологијата и сообраќајот.

Првите организирани форми на избегнување на ризик биле забележани околу 3000 години п.н.е. Тогаш кинеските трговциго транспортирале товарот преку реки каде што карпите, вртлозите и водените струи сериозно ја отежнувале пловидбата. За да ја намалат можноста за потонување и оштетување на стоката, тие ја преместувале од поголеми на помали бродови. Притоа доколку би дошло до незгода, трговците кои немале штета, со дел од својата стока ќе ја надоместат штетата на трговците кои биле оштетени. Со овој чин за првпат била спроведена идејата за распределба на ризикот на повеќе помали ризици.

Првите напишани траги за две строги обврски во случај на незгода, се наоѓаат во законикот донесен од вавилонскиот крал Хамураби (1729 - 1686 п.н.е.). Првата обврска е дека ако стоката која се транспортира низ пустината, биде оштетена или украдена од страна на пустинските разбојници, во согласност со принципите на солидарност, таа штета мора да се распредели на сите трговци од караванот. Другата обврска се однесувала на изградбата и доколку изградениот објект не би бил доволно цврст и дојде до негово рушење, тоа би значело смртна казна за градителот.

Во текот на 11 век се случил голем напредок во развојот на осигурувањето. Тогаш се појавиле првите форми на взаемно осигурување и осигурување од поплави, пожар, болест и други незгоди, а во 1384 година била издадена првата полиса за осигурување.

Целиот систем на осигурување во Република Северна Македонија правно е базиран врз основа на Законот за супервизија на осигурувања, како и други поединечни закони, подзаконски акти усогласени со легислативата на ЕУ од областа на осигурувањето.

Во Република Северна Македонија, согласно Законот за супервизија на осигурување, друштвата за осигурување се основаат како акционерски друштва со седиште во Северна Македонија, а дозволата за работа ја добиваат од министерот за финансии. Друштва за осигурување може да основаат домашни и странски физички и правни лица со усвојување одлука за основање и вложување средства во почетниот фонд на друштвото.

Главна регулаторна државна инстанца која го контролира целокупниот пазар на осигурување во Северна Македонија е Агенцијата за супервизија на осигурување (АСО).

Агенцијата за супервизија на осигурување е основана како независно регулаторно тело со надлежности и овластувања да се грижи за законско и ефикасно функционирање на пазарот на осигурување, со цел заштита на правата на осигурениците и корисниците на осигурителните услуги. Оваа цел Агенцијата ќе ја постигне преку креирање на модерен и ефикасен осигурителен сектор, кој ќе нуди квалитетни осигурителни услуги и ќе даде значителен придонес за натамошен развој на финансискиот сектор во земјата. Акционерското друштво за осигурување како целина ги врши следниве работи: (Камиловска, 2012)

- подготвува услови за осигурување;
- ги формира тарифите за премиите;
- подготвува заштита со примена на соосигурување и реосигурување;
- перманентно го следи техничкиот резултат по видови осигурувања;
- презема мерки во подрачјето на тарифите на премиите;
- перманентно го следи целокупното работење;
- презема мерки што ќе овозможат трајно извршување на преземените обврски;
- подготвува општи акти;
- извршува низа други активности што ќе придонесат за успешно функционирање и работење на друштвото за осигурување како целина.

Во Република Северна Македонија осигурителните компании се поделени на две групи. Првата група ги вклучува оние што вршат осигурување живот, а втората група ги вклучува оние компании што вршат осигурување неживот. Во 16-те друштва за осигурување вработени се 1.930 лица.

Компании за осигурување на живот:

- ❖ Кроација Осигурување - Живот
- ❖ Граве
- ❖ ВИНЕР Лајф - Виена Иншуренс Груп
- ❖ УНИКА Лајф АД
- ❖ Триглав Осигурување Живот АД, Скопје

Компании за осигурување на неживот:

- ❖ Адор Македонија, Скопје - Виена Иншуренс Груп
- ❖ Триглав Осигурување АД
- ❖ Сава Осигурување АД
- ❖ Евроинс Осигурување
- ❖ Еуролинк
- ❖ ВИНЕР – Виена Иншуренс Груп
- ❖ Еуросиг АД Скопје
- ❖ Уника
- ❖ Нова Осигурување
- ❖ Осигурителна полиса
- ❖ Кроација Осигурување - Неживот

Основни облици на животното осигурување се: животно осигурување, рентно осигурување, дополнително осигурување низ осигурување на живот, доброволно пензиско осигурување, како други видови на животно осигурување. (Ostojić, 2007).

Компаниите што вршат услуги во делот на неживотно осигурување, своите продукти ги имаат поделено во неколку класи:

- *осигурувањето на моторни возила* - ги покрива штетите за моторни возила со сопствен погон, освен на пловните, воздухопловните и шинските возила за кои постои посебно осигурување;
- *осигурување на имот* - ги покрива штетите или губитоци на имот поради природни непогоди, кражби, штети кои можат да настанат од домашните апарати и инсталации, како и сите другу ризици коишто се вклучени во полисата за осигурување;
- *осигурување од незгоди* - го покрива секое ненадејно и несакано случување, кое главно делува ненадејно, надворешно на телото на осигуреникот и има за последица негова смрт, тотален или делумен инвалидитет, временна онеспособеност за работа или нарушена здравствена состојба за што е неопходна лекарска интервенција;
- *патничко осигурување* - овозможува - заштита и сигурност во текот на привремен престој во странство и гарантира покривање на евентуални трошоци во случај на неопходна медицинска помош заради ненадејна болест или последици од несреќен случај - незгода;
- *осигурување на транспорт*- се обезбедува осигурителна заштита од ризици кои се идни и независни од волјата на осигуреникот, и неизвесни, а се случуваат врз стоката која се транспортира и може да биде за копнен, воздушен или воден транспорт;
- *општа одговорност* - се покрива законската граѓанска одговорност на осигуреникот за штети настанати спрема трети лица при вршење на дејноста на осигуреникот, или од поседување имот, од правен однос, или од одредено својство како извор на опасност;
- *осигурување од професионална одговорност* - обезбедува заштита во случај на граѓанска парница која е покрената против лице кое врши одредена дејност од страна на негов клиент, поради причинета професионална грешка или материјална штета која е предизвиката во тек на извршување на професијата. Ова осигурување е задолжително за голем број професии;
- *земјоделско осигурување* - ги осигурува посевите, плодовите и стоката на земјоделските поседи од природни непогоди. Согласно законските прописи во Република Северна Македонија, 60% од премијата за ваквото осигурување е субвенционирана од државата;
- *дополнително здравствено осигурување* - покрива услуги кои не се покриени со задолжителното здравствено осигурување: еднократен паричен надомест за инвалидност; надомест на трошоците за болничко лекување; комбинација на плаќањата од претходните два случаја.

РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Врз основа на достапната литература, истражувањата покажуваат дека мотивацијата и задоволството на вработените стануваат основа на интересирање на современиот менаџмент, затоа што со градењето на квалитетен мотивациски систем може да ѝ се помогне на компанијата да ја зголеми својата конкурентна способност и вредност.

Што се однесува до задоволството на вработените едно од првите научни истражувања на задоволството од работа биле Хоторновите студии (1924-1933). Понатаму значајно влијание на проучување на задоволството имал и Фредерик Винслоу Тејлор со книгата “Начела на научно управување” (1911). Од теориите ќе ги споменеме Локовата теорија на вредности, Моделот на Хакман и Олдхам за карактеристиките на работата (1975), Диспозициската теорија и многу други.

Првиот научен пристап на менаџментот кој се однесува на прашањето како да се зголеми продуктивноста на работата и како да се мотивираат вработените да прифатат нови методи во процесот на работа, се појавува во Америка кон крајот на 19 век. Теоријата на научно управување започнува со истражувањата на прочуениот американски инженер Фредерик Тејлор, кој се смета за творец на научното управување. Основата на неговиот научен пристап претставува научното истражување на методите на работа со цел зголемување на продуктивноста и утврдување на најдобриот начин за извршување на работата. Меѓутоа иако неговите методи воделе до значително зголемување како на продуктивноста, така и на заработувачката, сепак вработените и синдикатите се противеле на тој пристап, затоа што менаџерите во повеќето случаи ги експлоатирале работниците. Френк Гилберт (1868-1924) продолжува со понатамошна практична и теоретска разработка на Тејлоровиот систем. Системот на проучување на работата го применил во градежната индустрија. Со внимателна анализа на работата во циглана, тој успеал да го намали бројот на движења во сидањето на цигли од 18 на 5, а во некои случаи на само 2 движења. Со тоа тој ја зголемил продуктивноста на работата за околу три пати.

Развојот на компензациски систем е важна активност на секоја организација. Според Армстронг (2007) таа активност започнува со анализа на стратегијата на

работењето. Марточио (2009) истакнува дека компензациската стратегија влијае на сите останати активности на одделот на човечки ресурси. Голем број на истражувачи истакнуваат дека покрај постоењето на основни трендови во формирањето на компензацискиот систем и системот на заработување во светот, постојат и големи разлики во тоа како во одделни земји се наградуваат вработените за посветеноста и времето поминато во работа. Во литературата за компаративен менаџмент на човечки ресурси доминира пристап според кој националната култура значително влијае на формирање на компензацискиот систем кој се применува во таа земја. Националната култура ги опфаќа заедничките ставови, норми, верувања на поединците во рамките на националните граници. Стручњаците за компензации треба добро да ги познаваат елементите на националната култура и нивното влијание на компензацискиот систем. Најчесто користена класификација на националната култура е врз основа на Хофстедовите истражувања, која разликува четири главни димензии според кои може да се разликуваат националните култури. Во периодот 2003-2005 и 2008-2010 се спроведени Кранет истражувања (Cranet Survey) кои даваат приказ на доминантни видови на компензациски системи и начини на наградување применети во повеќето европски земји. Добиените податоци ја потврдуваат Бревстеровата научна анализа според која модерните облици на варијабилна заработувачка добиваат сè поголемо значење и придонесуваат за успех на компаниите.

Според истражувањата на Ivanceikh и Glueck (1989), компензациите на компаниите генерално претставуваат половина од паричните текови на компаниите, но во услужниот сектор тие се уште поголеми со цел да ги мотивираат вработените да ја зголемат нивната ефикасност.

ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во релација со проблемот на ова истражување, може да се постават следниве хипотези:

1. Со зголемување на квалитетот на системот за компензации се зголемува и мотивацијата за работа.
2. Со зголемување на квалитетот на системот за компензации се зголемува и задоволството од работа.
3. Со зголемување на квалитетот на системот за компензации се зголемува и продуктивноста.
4. Нематеријалните компензации ја зголемуваат мотивацијата за работа повеќе од материјалните компензации.
5. Нематеријалните компензации го зголемуваат задоволството од работа повеќе од материјалните компензации.
6. Нематеријалните компензации ја зголемуваат продуктивноста повеќе од материјалните компензации.

ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Задоволство од работа - став кон работата кој вклучува когнитивна компонента (позитивно-негативно вреднување на работата) и афективна компонента (допаѓање-недопаѓање на работата). Ќе се проценува со прашања од применетиот прашалник во делот за задоволство од системот на компензации и стекнатото знаење во осигурителната компанија

Мотивација за работа - комплекс на сили кои ја иницираат и задржуваат личноста на работа во организацијата. Мотивацијата е заеднички поим за сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, иницираат и организираат индивидуални активности, насочуваат однесување и ја одредуваат неговата насока, интензитет и траење. Ќе се проценува со соодветни прашања од прашалникот за факторите поврзани со работното место кои ги мотивираат или демотивираат вработените.

Компензации (или систем на компензации) – вкупни надокнади (материјални и нематеријални) кои вработените ги добиваат за сметка на својата работа во организацијата. Тоа е систем кој се состои од основна заработувачка со разни додатоци, од стимулативна заработувачка која се формира на индивидуално, групно или организационо ниво како и од бенефиции кои се однесуваат на материјални и нематеријални давања на вработените. Системот на компензации ќе биде проценет со помош на прашања од применетиот прашалник кои вклучуваат ставови за материјалните и нематеријалните наградувања.

Продуктивност во работата – Продуктивноста во работата е функција на мотивацијата и на способностите на вработените. Продуктивноста во работата се дефинира како квантитативен израз помеѓу обемот на производство, услуги или промет и количина на потрошена работна сила. Оваа дефиниција за продуктивност во работата е изведена од основниот економски принцип: да се оствари максимален резултат со минимални вложувања. Продуктивноста во работата ќе се проценува со прашања од прашалникот во делот на усовршување и едукација со цел зголемување на продуктивноста.

МЕТОД

Испитаници

Во истражувањето е користен пригоден примерок во кој беа вклучени вкупно 54 испитаници, од кои поголемиот процент се жени и тоа 34 или 62,96% и 20 мажи или 37,04% од вкупниот број на испитаници кои работат на различни работни позиции во осигурителни компании кои функционираат на територија на Република Северна Македонија.

Во табелата 1 се наведени податоци за полот, возраста, степенот на образование, работното искуство како и позицијата на испитаникот во компанијата во која работи.

Табела 1. Табеларен приказ за карактеристиките на испитаниците

Опис	Број на испитаници	
Пол		
• Машки	20	37,04%
• Женски	34	62,96%
Возраст		
• 21-30 години	15	27,78%
• 31-40 години	26	48,15%
• 41-50 години	11	20,37%
• Повеќе од 51 година	2	3,70%
Степен на образование		
• Средно образование	7	12,96%
• Вишо образование	1	1,85%
• Високо образование	31	57,41%
• Магистерски студии	14	25,93%
• Докторски студии	1	1,85%
Работно искуство		
• Помалку од 5 години	24	44,44%
• 6-10 години	19	35,19%
• 11-20 години	9	16,67%
• Повеќе од 20 години	2	3,70%
Работна позиција		
• Раководител	9	16,67%
• Вработен во оддел	20	37,04%
• Агент за осигурување	18	33,33%
• Останато	7	12,96%

Од табелата може да се види дека најмногу испитаници, односно 26 или 48,15% припаѓа на возрастната група од 31-40 години. Понатаму, во возрастната група од 21-30 се 15 испитаници или 27,78%, во возрастната група 41-50 се 11 испитаници или 20,37%, а најмал број на испитаници се во во возрастната група над 51 години и тоа 2 испитаници или 3,70%.

Според нивото на образование најголем процент се испитаници со високо образование 31 или 57,41%, со средно образование се 7 или 12,96%. Магистерски студии имаат завршено вкупно 14 испитаници или 25,93%, додека меѓу анкетираниите лица само еден испитаник е со ниво на образование Доктор на науки.

Според работното искуство во компанијата во која работат анкетираниите, најголем дел припаѓаат на категоријата помалку од 5 години или вкупно 24 односно 44,44%. Речиси сличен е и процентот на вработени од 6-10 години каде што влегуваат 19 испитаници или 35,19%. Во категоријата од 11-20 години спаѓаат вкупно 9 испитаници или 16,67% и најмал процент се вработени над 20 години каде се вбројуваат само двајца испитаници. Според работната позиција 20 од испитаниците или 37,04% се на позицијавработени во оддел, 18 се агенти за осигурување или 33,33% и нешто помал процент од испитаниците 16,67% се на раководна позиција. Имаше 7 одговори или вкупно 12,96% од испитаниците кои наведоа дека работат на позиција осигурителен брокер и супервизор.

Мерни инструменти

За мерење на квалитетот на компензацискиот систем и неговото влијание врз мотивацијата, задоволството и продуктивноста на вработените во осигурителниот сектор применет е прашалник составен од прашања од затворен тип со можност за одбирање и скалирање за кое беше користена Ликертова скала на проценка со пет степен. Исто така на одредени прашања, од делумно отворен тип, анкетираниите имаат можност да дадат свој одговор на поставените прашања, како и едно прашање од целосно отворен тип преку кое испитаниците можеа да дадат предлози и сугестии. Анкетниот прашалник е составен со цел да се добијат податоци за влијанието на елементите на компензацискиот систем врз работната мотивацијата, задоволството од работа и продуктивноста на вработените во осигурителниот сектор и е поделен во шест групи во зависност од одделните подрачја кои сакаме да ги проучиме и се состои од вкупно 28 прашања.

Првата група на прашања (А дел-5 прашања) се однесува на општи податоци за испитаникот, пол, возраст, степен на образование, работното искуство и сегашната позицијата на која работи во компанијата.

Вториот дел се однесува на прашања поврзани за работната мотивација, влијанието на различните фактори врз степенот на мотивација како и за тоа што испитаниците најмногу ги мотивира односно демотивира на работното место (Б

дел-3 прашања). Посебно анализирано е третотопрашање со 11 потпрашања и опсег на скорови што го овозможуваат овие потпрашања 11-55.

Третиот (В дел-4 прашања) и четвртиот дел(Г дел-7 прашања) навлегуваат во суштината на проблематиката која се истражува. Станува збор за компензацискиот систем, односно материјалните и нематеријалните наградувања. Овие два дела содржат вкупно 11 прашања со кои се настојува да се дојде до податоци за постоечкиот систем на компензации во осигурителните компании, задоволството односно незадоволството на вработените со тој систем, како и за тоа што преферираат вработените повеќе, дали материјален или нематеријален облик на наградувања. Посебно анализирано е третотопрашање за квалитет на компензацискиот систем (В дел) со 8 потпрашања и опсег на скорови што го овозможуваат овие потпрашања 8-40; петтото прашање за видови на нематеријално наградување со 9 потпрашања и опсег на скорови 9-45 како и, седмото прашање со 10 потпрашања за видови на материјално наградување и опсег на скорови 10-50 (Г дел).

Во петтиот дел(Д дел-7 прашања) станува збор за едукацијата и можностите за усовршување внатре или надвор од компанијата со цел зголемување на продуктивноста и за задоволството на вработените со стекнатото знаење за време на работата во компанијата. Посебно анализирано е шестотопрашање за продуктивност со 11 потпрашања и опсег на скорови што го овозможуваат овие потпрашања 11-55 и, седмото прашање за задоволство од работата со 13 потпрашања и опсег на скорови 13-65.

Шестиот дел (Е дел-2 прашања)се однесува на општите податоци за осигурителната компанија во која што работат.

На крајот на анкетниот прашалник се наоѓа дел во кој им се даде можност на испитаниците за давање предлози и сугестии.

Постапка

Постапката за прибирањето на податоците потребни за истражувањето се одвиваше анонимно во периодот од февруари до почеток на март 2019 година. Пополнувањето на прашалникот го вршеа испитаници кои се вработени во вкупно 16 осигурителни компании во нашата земја.

Пристапот до таргетираната група на испитаници беше овозможен преку испраќање на прашалникот во електронска верзија креирана со помош на online softver E Surveys Pro, преку e-mail, Linked In и социјални мрежи.

При процесот на обработка на собраните податоци, три од прашалниците не беа земени во предвид и понатамошна обработка поради нецелосни одговори по сите ставки на едно или повеќе прашања.

Статистичка обработка на податоците

Статистичката обработка на податоците е направена со статистичкиот програмски пакет за обработка на квалитативни и квантитативни податоци SPSS – Statistical Package for Social Sciences (Статистички пакет за општествени науки). Користени се дескриптивни статистики: аритметичка средина (M), стандардна девијација (SD), минимален (min) и максималенскор (max), како и Пирсонов коефициент на корелација и t-тест заразлики меѓу коефициенти на корелација за тестирање на хипотезите.

Дополнително на тоа искористен беше и софтверот за електронско собирање на податоци - E Surveys Pro. Статистичката обработка ни овозможи рангирање, табеларно и графичкообликување на обработените податоци, резултати за поврзаноста меѓу истражуваните варијабли и за разликите меѓу материјалните и нематеријалните компензации во однос на степенот на мотивацијата за работа, задоволството од работа и продуктивноста.

РЕЗУЛТАТИ

Табеларно и графички во продолжение ќе бидат прикажани најважните резултати добиени по пат на анкетен прашалник и анализите од тестирање на истражувачките хипотези, како и нивно објаснување.

Првиот дел од анкетниот прашалник се однесува на општите карактеристики на испитаниците кој е објаснет во делот испитаници во Табела 1, каде се наведени податоци за полот, возраста, степенот на образование, работното искуство како и позицијата на испитаникот во компанијата во која работи.

Вториот дел се однесува на прашања поврзани за мотивацијата. Со прашањата од оваа група се дојде до податоци за ставовите на вработените во врска со влијанието на различните фактори врз степенот на мотивација како и за тоа што нив најмногу ги мотивира односно демотивира на работното место. На следниот график се претставени резултатите од прашањето на кое се бараше од испитаниците да ги означат факторите кои би ги мотивирале да го подобрат работењето во нивната компанија, при што имаа можност да одберат максимум до 3 од понудените можности, со цел да се истакнат оние кои имаат најголема важност за нив.

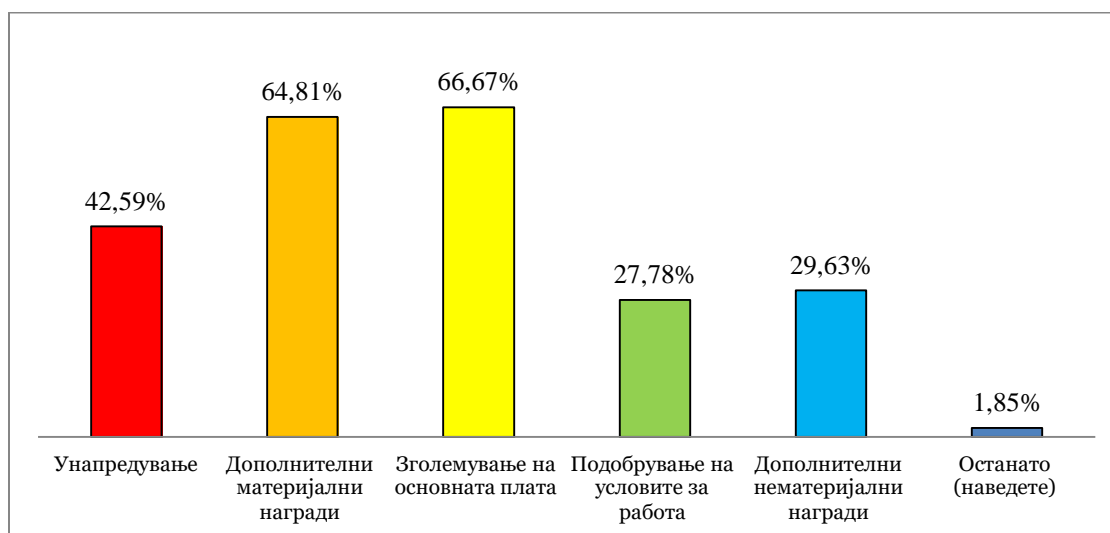


График 1. Фактори за мотивација

Факторот зголемување на основната плата ги мотивира најголемиот дел од испитаниците или вкупно 66,67%. Веднаш потоа со сличен процент 64,81% се изјасниле дека факторот дополнителни материјални награди ги мотивираат за да го подобрат работењето во нивната компанија и трет по фреквенција најчесто избран фактор е унапредувањето кој го означиле 42,59% од анкетираниите. Потоа следуваат факторите со помал процент и тоа дополнителните нематеријални награди кои ги мотивираат 29,63% од вработените, подобрувањето на условите за работа со 27,78% и во делот останато, еден испитаник смета дека факторот едукацијата е тоа што би го мотивирало да го подобри своето работење.

Покрај податоците за она што најмногу ги мотивира испитаниците на работното место, следуваат резултатите од прашањето на кое се бараше да се означат факторите кои ги демотивираат испитаниците на работа.

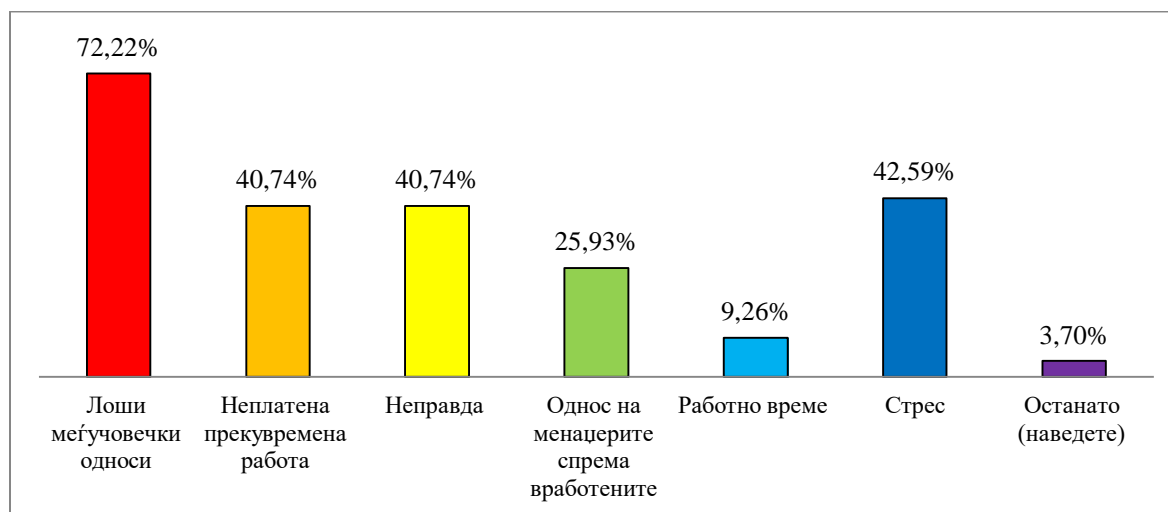


График 2. Фактори за демотивација

Висок процент од испитаниците, значителни 72,22%, го означиле факторот лоши меѓучовечки односи како главен демотиватор, потоа следува факторот стрес со 42,59% и со ист процент од 40,74% на трето место по фреквенција се наоѓаат неплатената прекувремена работа и неправдата на работното место, како фактори кои ги демотивираат вработените. Факторот работно време демотивира мал дел од испитаниците или 9,26% а еден испитаник како фактор за демотивација на работа го навел малиот процент на исплата на провизија за остварен учинок.

Со следното прашање во прашалникот се бараше од испитаниците да го изразат своето мислење за степенот на нивната мотивација за работа во осигурителната компанија во која работат во однос на 11 мотиватори кои се претставени во табела 2 при што 1 е особено низок степен, а 5 е особено висок степен. Од табелата може да се види дека можноста за развој, висината на платата, работните услови, сигурноста на работа, усовршувањето, флексибилното работно време и интересните и предизвикувачки работни задачи имаат значително влијание врз мотивацијата за работа. Според резултатите, меѓучовечките односи, делегирањето на одговорности, стилот на раководење и признанијата не претставуваат значајни мотиватори.

Табела 2. Фреквенција на одговори за степен на мотивација

	1	2	3	4	5
Можност за развој	3 5.56%	4 7.41%	24 44.44%	8 14.81%	15 27.78%
Висина на плата	1 1.85%	12 22.22%	16 29.63%	15 27.78%	10 18.52%
Работни услови	1 1.89%	4 7.55%	9 16.98%	20 37.74%	19 35.85%
Сигурност на работа	0 0.00%	6 11.11%	13 24.07%	14 25.93%	21 38.89%
Усовршување	1 2.00%	12 24.00%	10 20.00%	11 22.00%	16 32.00%
Меѓучовечки односи	4 7.69%	6 11.54%	15 28.85%	15 28.85%	12 23.08%
Делегирање одговорности	3 5.66%	6 11.32%	18 33.96%	20 37.74%	6 11.32%
Признанија	6 11.11%	5 9.26%	17 31.48%	16 29.63%	10 18.52%
Флексибилно работно време	5 9.26%	5 9.26%	9 16.67%	11 20.37%	24 44.44%
Стил на раководење	0 0.00%	8 15.38%	16 30.77%	19 36.54%	9 17.31%
Интересни и предизвикувачки работни задачи	5 9.43%	6 11.32%	15 28.30%	13 24.53%	14 26.42%

Во однос на прашањето каков е ставот на испитаниците за постоечкиот компензациски систем во нивната компанија, од график 3 може да се види

деканајголем дел се задоволни, повеќе од половина или 61,11% од испитаниците, додека 29,63% не се задоволни и 9,26% се многу задоволни .

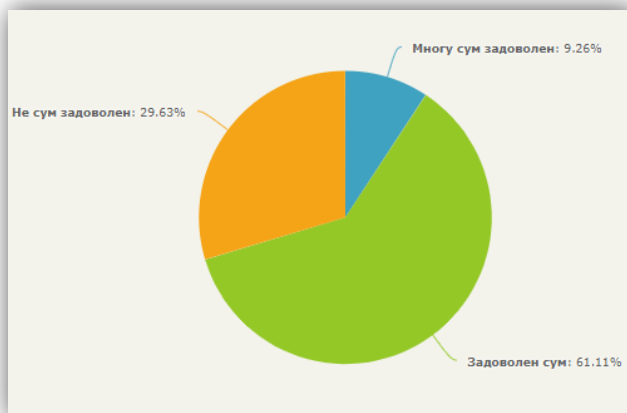


График 3. Став за постоечкиот компензациски систем

Од график 4 може да се види дека дури 58,49% од оние кои се незадоволни од постоечкиот компензациски систем причината за тоа ја гледаат во критериумите кои се мерат односно се оценуваат и нив би ги промениле, 18,87% од нив би го промениле соодносот помеѓу варијабилниот и фиксниот дел на платата, 5,66% би ја промениле улогата на раководителот на компензацискиот систем и незанемарливи 11,32% од испитаниците би го промениле системот во целина.

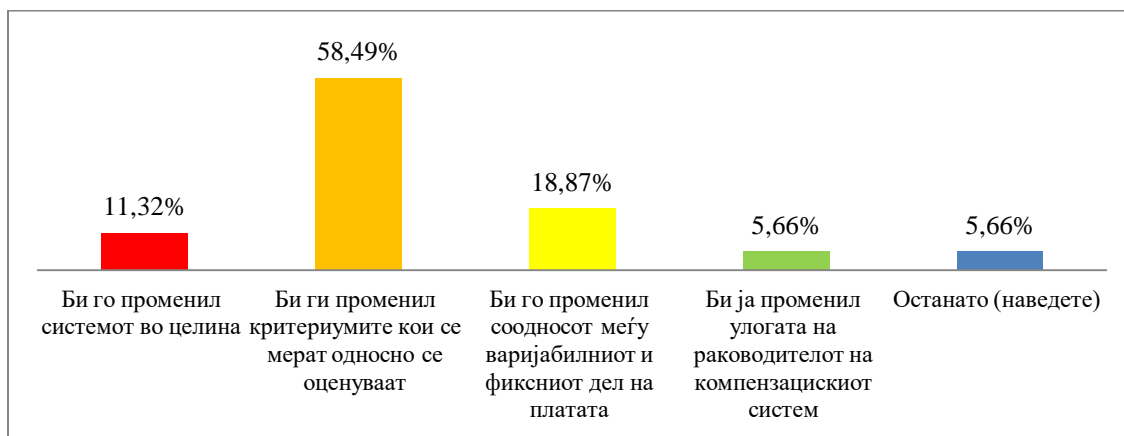


График 4. Активности за промена на постоечкиот компензациски систем

Табела 3. Квалитет на компензацискиот систем

	1	2	3	4	5
Постои јасна и силна врска помеѓу резултатите од работата и наградите	2 3.70%	8 14.81%	20 37.04%	16 29.63%	8 14.81%
Општо земено, компензацискиот систем е објективен и (фер) правичен	3 5.56%	10 18.52%	20 37.04%	14 25.93%	7 12.96%
Мотивира и ме поттикнува на работа и остварување на личните и организациските цели	2 3.77%	8 15.09%	17 32.08%	15 28.30%	11 20.75%
Го зголемува моето задоволство од работата со клиентите	2 3.85%	7 13.46%	15 28.85%	17 32.69%	11 21.15%
Компензацискиот систем се цени дека е важен за продуктивноста на вработените	2 3.85%	6 11.54%	15 28.85%	18 34.62%	11 21.15%
Компензацискиот систем ги зема предвид образованието, работното искуство, обемот и квалитетот на работата, залагањето и други фактори при одредување на висината на платата	5 9.43%	6 11.32%	20 37.74%	13 24.53%	9 16.98%
Компензацискиот систем продуцира високо мотивирани вработени кои дополнително придонесуваат до подобрување на конкурентската предност на компанијата и кон остварување на целите на компанијата	4 7.41%	7 12.96%	16 29.63%	18 33.33%	9 16.67%
Компензацискиот систем следи зголемувања на основната заработка поради одржување на куповната моќ на вработените	3 5.66%	7 13.21%	21 39.62%	15 28.30%	7 13.21%

На прашањето 3 од делот за компензациски систем испитаниците требаше на понудените 8 ставови во врска со квалитетот на компензацискиот систем во осигурителната компанија во која работат да го изразат своето мислење на скала од 1 до 5 при што 1-потполно неточно, 2-делумно неточно, 3-ниту точно ниту неточно, 4-делумно точно, 5-потполно точно. Од резултатите претставени во

табела 3 може да се заклучи дека 21,15% од испитаниците сметаат дека е потполно точно дека компензацискиот систем го зголемува нивното задоволство од работата со клиентите и дека истиот е важен за продуктивноста на вработените. Прилично мал е процентот и на испитаници кои сметаат дека е делумно точно дека постои јасна и силна врска помеѓу резултатите од работата и наградите односно 29,63%. 14 испитаници или 25,93% сметаат дека е делумно точен ставот дека компензацискиот систем е објективен и фер (правичен). Најголем процент од испитаниците по однос на сите осум ставови означиле 3 на скалата на проценка, сметајќи дека понудениот став е ниту точен ниту неточен.

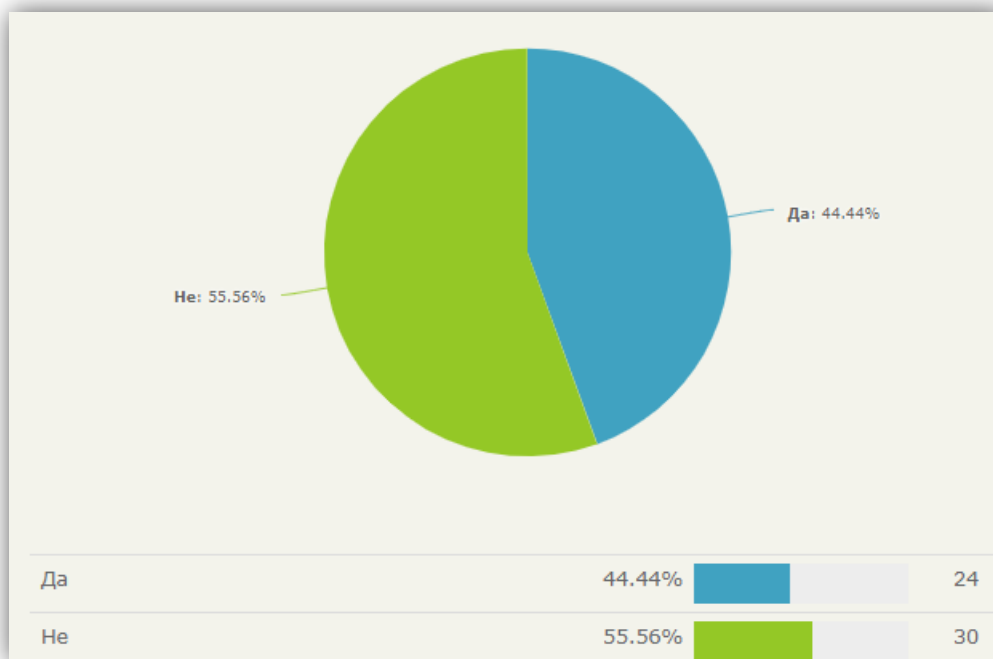


График 5. Современост на методите за наградување и стимулирање на вработените

Релативно изедначени се мислењата на испитаниците во однос на прашањето: Дали сметате дека вашата осигурителна компанија користи најсовремени методи за наградување и стимулирање на вработените. Сепак како што може да се забележи на график 5, поголемиот дел од испитаниците или 55,56% сметаат дека нивната осигурителна компанија не ги користи

најсовремените методи за наградување и стимулирање на вработените, а висок процент од нив, дури 44,44% сметаат дека тоа е така.



График 6. Избор помеѓу материјално или нематеријално наградување

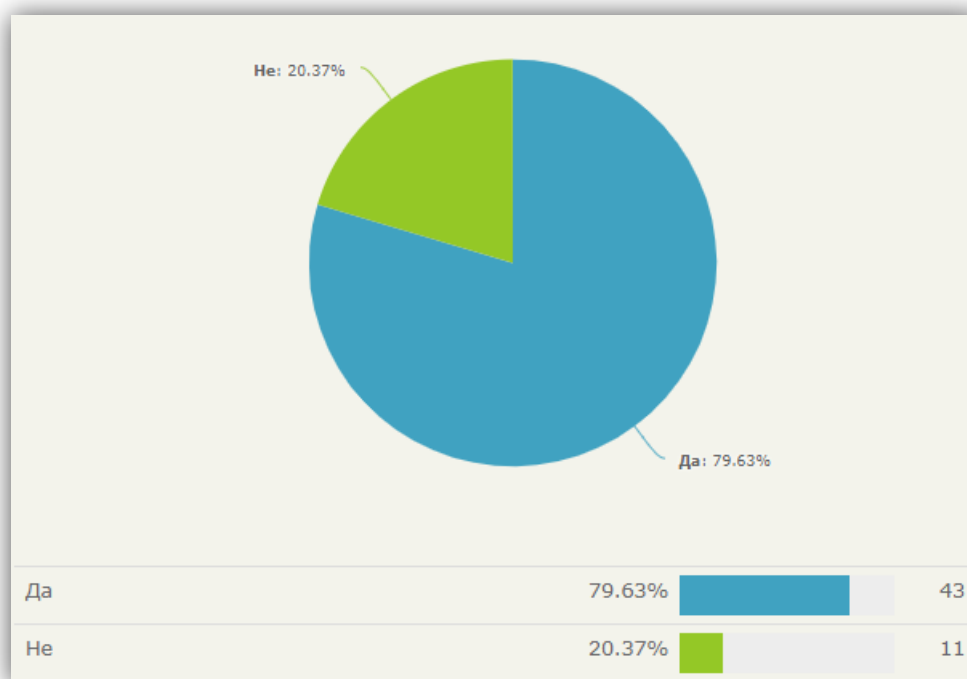


График 7. Висина на плата како мотиватор

Како што може да се забележи од график 6 и 7 значително поголем е процентот на испитаници кои преферираат повеќе материјално наградување или 79,63 % и исто толкав е процентот на оние кои висината на платата ги мотивира за подобра работа. Останатиот процент 20,37% од испитаниците преферираат нематеријално наградување кое опфаќа личен развој, афирмација, статус и сл. и истите тие висината на платата не ги мотивира за подобра работа. Земајќи го предвидфактот дека Република Северна Македонија е земја која во регионот има најниска просечна плата и се соочува со одредени економски тешкотии, ваквиот висок процент е очекуван.

Во делот за материјално и нематеријално наградување од прашалникот, испитаниците имаа задачада оценатна скала од 1 до 5 во колкава мера нивната компанија ги користи наведените видови на нематеријално наградување.

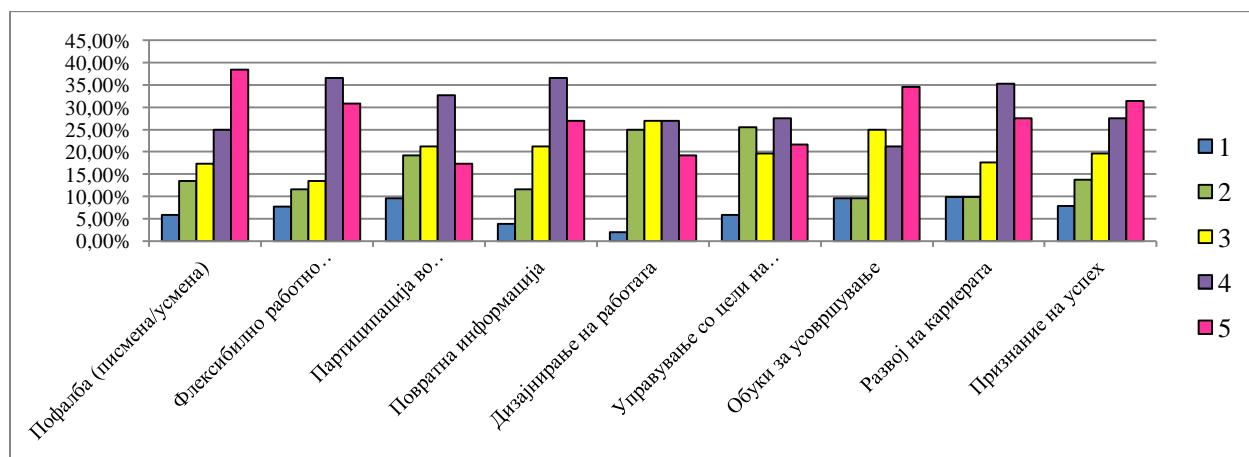


График 8. Нематеријално наградување

Како што може да се забележи од резултатите во график 8, пофалбата(писмена и усна), флексибилното работно време, обуките за усовршување и признанието за успех се едни од најзастапените видови на нематеријално наградување и се користат во голема мера. Во најмала мера се користат дизајнирањето на работата, управување со цели на компанијата и партиципација во донесувањето на одлуки и решавање на проблеми во рамки на компанијата.

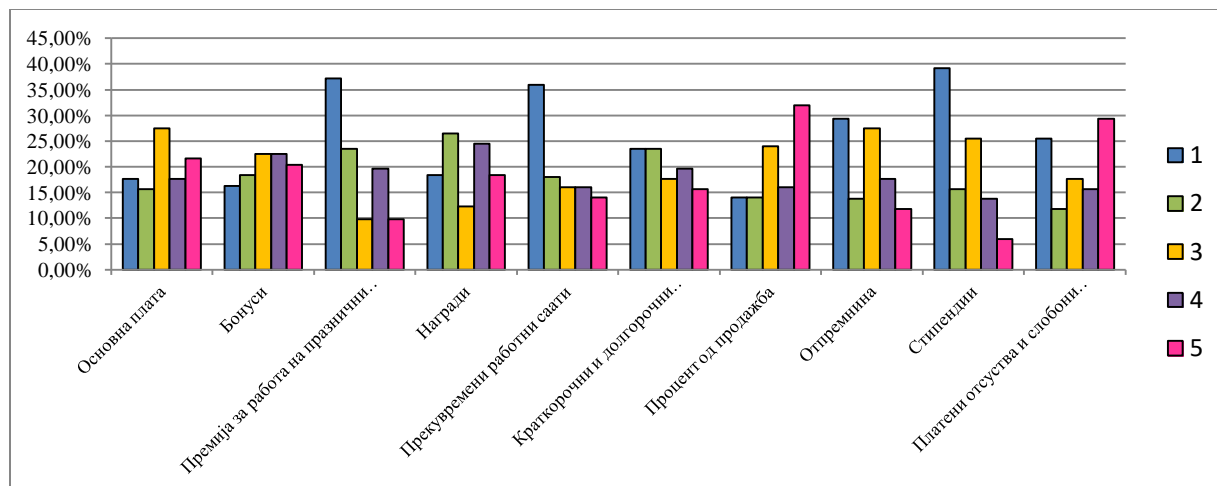


График 9. Материјално наградување

Во график 9 се претставени резултатите од одговорите на испитаниците за прашањето во колкава мера нивната компанија ги користи наведените видови на материјално наградување. Според добиените резултати може да се заклучи дека во особено мала мера се користи надомест за прекувремени работни саати, стипендии, премија за работа на празнични денови и ноќна смена, отпремнина. Во поголема мера се користат основната плата, бонуси, процент од продажба и награди и краткорочни и долгорочни стимулирања.

Во делот за усовршување и едукација со цел зголемување на продуктивноста и задоволството на вработените на прашањето дали постои можност за стручно усовршување во вашата компанија, 46,15% од испитаниците одговориле дека постои, 17,31% дека не постои и 36,54% дека постои таква можност но само според потребите. Во однос на прашањето какви се можностите за едукација во вашата компанија, 81,13% одговориле дека се интерни во рамки на компанијата, останатиот процент од 18,87% дека се екстерни. Исто така голем процент од испитаниците сметаат дека едуцираноста на вработените влијае на продуктивноста и подобри работни резултати или вкупно 92,45%.

Со знаењето кое што го стекнале во текот на усовршувањето и едукацијата на работа 44,23% се задоволни, 50% се делумно задоволни и 5,77% не се задоволни. Резултатите од ова прашање се претставени на график 10.

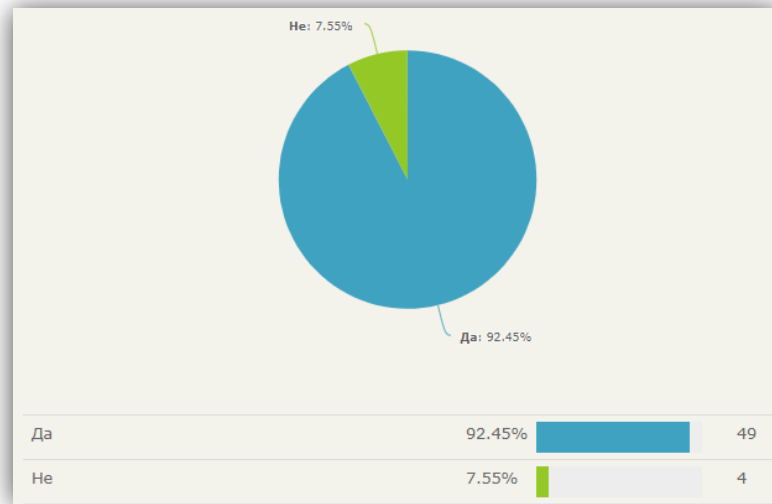


График 10. Можност за стручно усовршување на работно место

На следниот график 11 се претставени резултатите од прашањето во колкава мера на работното место чувствувате задоволство, мотивираност, сигурност и продуктивност. Испитаниците требаше да изберат на скала од 1 до 5 при што 1 е особено мала мера, а 5 особено голема мера.

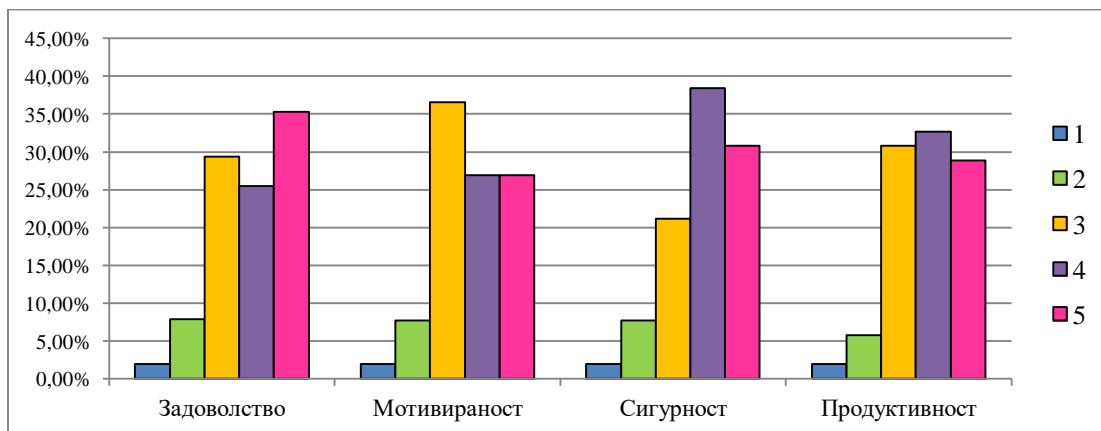


График 11. Присуство на задоволство, мотивираност, сигурност и продуктивност на работно место

Како што може да се забележи на графикот, резултатите покажуваат релативно голема мера на задоволство, мотивираност, сигурност и продуктивност која вработените ја чувствуваат на работното место.

На следното прашање од прашалникот испитаниците требаше со оцена од 1 до 5 да оценете во колкава мера наведените фактори ги мотивираат на што поголема работна продуктивност при што 1-воопшто не ме мотивираат; 2- малку; 3-просечно; 4-многу; 5-во потполност ме мотивираат.

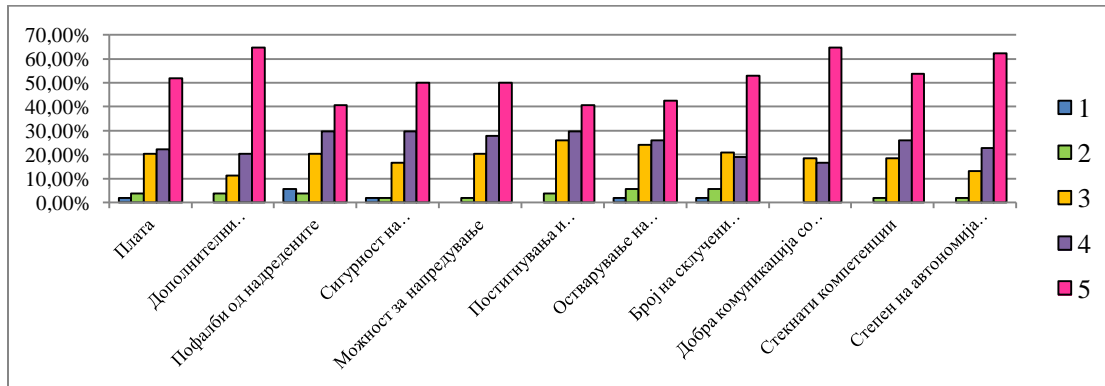


График 11. Фактори за продуктивност на вработените

Табела 6. Фреквенција на одговори за продуктивност на вработените

	1	2	3	4	5
Плата	1.85%	3.70%	20.37%	22.22%	51.85%
Дополнителни финансиски награди	0.00%	3.70%	11.11%	20.37%	64.81%
Пофалби од надредените	5.56%	3.70%	20.37%	29.63%	40.74%
Сигурност на работното место	1.85%	1.85%	16.67%	29.63%	50.00%
Можност за напредување	0.00%	1.85%	20.37%	27.78%	50.00%
Постигнувања и остварен статус	0.00%	3.70%	25.93%	29.63%	40.74%
Остварување на поставени рокови	1.85%	5.56%	24.07%	25.93%	42.59%
Број на склучени полиси за осигурување	1.89%	5.66%	20.75%	18.87%	52.83%
Добра комуникација со клиенти	0.00%	0.00%	18.52%	16.67%	64.81%
Стеknати компетенции	0.00%	1.85%	18.52%	25.93%	53.70%
Степен на автономија во работата	0.00%	1.89%	13.21%	22.64%	62.26%

На график 11 и табела 6 може да се забележи дека е значителен процентот на испитаниците кои наведените фактори во потполност ги мотивираат. Со

најголем процент од факторите се истакнуваат дополнителните финансиски награди и добрата комуникација со клиенти кои во потполност мотивираат 64,81% од испитаниците, понатаму следува степенот на автономија со 62,26%, платата со 51,85%, стекнати компетенции со 53,70% и сигурноста на работното место и можноста за напредување кои во потполност мотивираат 50% од испитаниците.

Слично на претходното прашање, со оцена од 1 до 5 испитаниците требаше да го оценат и нивното задоволство на работното место при што 1-многу незадоволен/на; 2-незадоволен/на; 3-просечно задоволен/на; 4-задоволен/на; 5-многу задоволен/на. Резултатите се претставени во график 12.

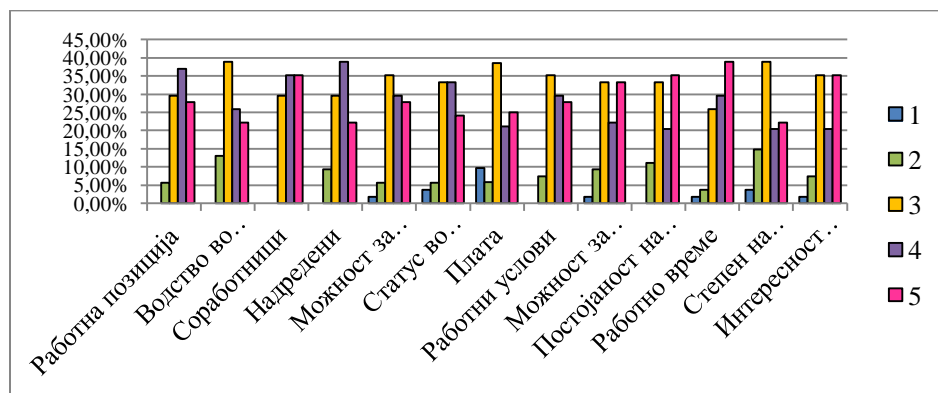


График 12. Фактори за задоволство на вработените

Табела 7. Фреквенција на одговори за задоволство на вработените

	1	2	3	4	5
Работна позиција	0.00%	5.56%	29.63%	37.04%	27.78%
Водство во компанијата	0.00%	12.96%	38.89%	25.93%	22.22%
Соработници	0.00%	0.00%	29.63%	35.19%	35.19%
Надредени	0.00%	9.26%	29.63%	38.89%	22.22%
Можност за напредување	1.85%	5.56%	35.19%	29.63%	27.78%
Статус во компанијата	3.70%	5.56%	33.33%	33.33%	24.07%
Плата	9.62%	5.77%	38.46%	21.15%	25.00%
Работни услови	0.00%	7.41%	35.19%	29.63%	27.78%
Можност за едукација и развој	1.85%	9.26%	33.33%	22.22%	33.33%
Постојаност на вработеноста	0.00%	11.11%	33.33%	20.37%	35.19%
Работно време	1.85%	3.70%	25.93%	29.63%	38.89%
Степен на притисок и стрес	3.70%	14.81%	38.89%	20.37%	22.22%
Интересност на работните задачи	1.85%	7.41%	35.19%	20.37%	35.19%

Од прикажаните резултати во график 12 и табела 7 може да се забележи дека поголемиот дел од испитаниците се изјасниле дека се просечно задоволни, задоволни или премногу задоволни во однос на понудените фактори за задоволство од кои особено се истакнува задоволството од работното време, интересноста на работните задачи, можноста за едукација и развој, соработниците, можноста за напредување и останатите фактори. Процентот на многу незадоволни и незадоволни на работното место е многу мал или нула кај одредени фактори како што се работната позиција, водството во компанијата, соработниците и надредените. Со платата најголем процент или 38,46% се просечно задоволни, 21,15% се задоволни и 25% се многу задоволни, додека многу се незадоволни само 9,62 % од испитаниците.

Во последниот дел од прашалникот беа прашањата поврзани со осигурителните компании во кои работат испитаниците, па така од резултатите се дојде до податок дека најголем процент од компаниите постојат повеќе од 10 години - 57,41%, од 5-10 години постојат 31,48% од компаниите, и 11,11% се компании кои постојат помалку од 5 години. Во однос на бројот на вработени во компаниите резултатите покажуваат дека 42,59 % од компаниите бројат повеќе од 100 вработени, помалку од 50 вработени бројат 37.04% од осигурителните компании и 20,37% од нив ги сочинуваат од 51-100 вработени.

**Резултати добиени со тестирање на истражуваните
хипотези**

Со помош на програмскиот пакет за обработка на квалитативни и квантитативни податоци SPSS – Statistical Package for Social Sciences беше извршена обработка на собраните податоци, а резултатите од тестирање на истражуваните хипотези се дадени и анализирани во продолжение.

Табела 8. Дескриптивни резултати за работна мотивација, квалитет на компензациски систем, нематеријално и материјално наградување, продуктивност и работно задоволство

Варијабли	N	Min	Max	M_t	M	SD
Работна мотивација	54	22,00	55,00	33	38,93	8,39
Компензациски систем	54	8,00	40,00	24	27,07	7,39
Нематер. наградување	54	9,00	45,00	27	31,89	8,36
Материјал. наградување	54	10,00	49,00	30	29,06	9,69
Продуктивност	54	30,00	55,00	33	46,48	7,58
Работно задоволство	54	24,00	65,00	39	49,02	9,92

Min - најнизок постигнат скор

Max - највисок постигнат скор

Според табела 8, добиените средни вредности M на истражуваните варијабли ја надминуваат теориската средна вредност M_t што ја овозможуваат потскалите за проценување на работната мотивација, квалитетот на компензацискиот систем, нематеријалното наградување, продуктивноста и работното задоволство, што значи дека овие варијабли се проценети како натпросечни од страна на вработените во осигурителниот сектор. Додека пак, добиената вредност M за материјалното наградување е нешто помала од соодветната вредност M_t што значи дека овој вид на наградување е проценет како просечен од страна на вработените во осигурителниот сектор.

Табела 9. Матрица на корелации меѓу работна мотивација, квалитет на компензациски систем, нематеријално и материјално наградување, продуктивност и работно задоволство

Варијабли	Раб.мот	Комп. сис.	Немат.наг	Мат. наг	Продукт.	Раб. зад.
Раб.мот.	1	.747**	.588**	.559**	.399**	.662**
Комп. сис.		1	.540**	.574**	.385**	.570**
Немат. наг.			1	.639**	.332*	.681**
Мат. наг.				1	.437**	.639**
Продукт.					1	.508**
Раб. зад.						1

** корелацијата е значајна на ниво 0.01

* корелацијата е значајна на ниво 0.05

Во табела 9 се прикажани резултатите од тестирање на хипотезите на истражувањето. Според оваа табела, добиените коефициенти на корелација меѓу сите истражувани варијабли се значајни и со тоа се потврдуваат првите три хипотези:

1. Со зголемување на квалитетот на системот за компензации се зголемува и мотивацијата за работа ($r=.747$; $p<0.01$).
2. Со зголемување на квалитетот на системот за компензации се зголемува и задоволството од работа ($r=.570$; $p<0.01$).
3. Со зголемување на квалитетот на системот за компензации се зголемува и продуктивноста ($r=.385$; $p<0.01$).

Дополнително, во табела 9 се гледа дека постои корелација меѓу материјалното и нематеријалното наградување ($r=.639$; $p<0.01$) што е очекувано бидејќи, двата вида на наградување го сочинуваат системот на компензации. Исто така, се забележува постоење интеркорелација на продуктивноста и работното задоволство ($r=.508$;

$p < 0.01$), интеркорелација на продуктивноста и работната мотивација ($r = .399$; $p < 0.01$) и интеркорелација на работната мотивација и работното задоволство ($r = .662$; $p < 0.01$), а за секоја од овие варијабли одделно веќе е добиена значајна поврзаност со системот на компензации.

Во однос на хипотезите:

4. Нематеријалните компензации ја зголемуваат мотивацијата за работаповеќе од материјалните компензации ($t_{dr}(51) = 0.315$; $p > 0.05$);
5. Нематеријалните компензации го зголемуваат задоволството од работа повеќе од материјалните компензации ($t_{dr}(51) = 0.520$; $p > 0.05$);
6. Нематеријалните компензации ја зголемуваат продуктивноста повеќе од материјалните компензации ($t_{dr}(51) = 0.984$; $p > 0.05$),

резултатите покажуваат дека не се потврдени овие три хипотези бидејќи добиените t_{dr} вредности не се значајни, односно, тие не ги достигнуваат/надминуваат вредностите $t = 1.64$ и $t = 2.33$ што се потребни за значајност на ниво 0.05 и 0.01 соодветно, за еднонасочно тестирање на разликата на корелациите. Имено, во четвртата хипотеза станува збор за тестирање на значајноста на разликата меѓу корелацијата на нематеријалното наградување имотивацијата за работа ($r = .588$; $p < 0.01$) и корелацијата на материјалното наградување имотивацијата за работа ($r = .559$; $p < 0.01$); во петтата хипотеза станува збор за тестирање на значајноста на разликата меѓу корелацијата на нематеријалното наградување изадоволството од работа ($r = .681$; $p < 0.01$) и корелацијата на материјалното наградување изадоволството од работа ($r = .639$; $p < 0.01$); во шестата хипотеза станува збор за тестирање на значајноста на разликата меѓу корелацијата на нематеријалното наградување и продуктивноста ($r = .332$; $p < 0.05$) и корелацијата на материјалното наградување и продуктивноста ($r = .437$; $p < 0.01$). Според големината на коефициентите на корелација се гледа дека е потврден претпоставениот правецот на разликата меѓу корелациите во случајот на четвртата и петтата хипотеза бидејќи, повисоки корелации се добиени меѓу нематеријалното наградување имотивацијата за работа и, со задоволството од работа во споредба со корелациите меѓу нематеријалното наградување имотивацијата за работа и, со задоволството од работа. Ова не е случај за шестата хипотеза бидејќи, овде е добиен правец на разликата меѓу

корелациите што е спротивен од постулираниот, имено, корелацијата на материјалното наградување и продуктивноста е поголема од корелацијата на нематеријалното наградување и продуктивноста.

ДИСКУСИЈА

Целта која што сакаме да ја постигнеме со ова истражување е да се анализираат и оценат насобраните теоретски и емпириски сознанија за компензациониот систем како најважен мотиватор на вработените, задоволството од работата и продуктивноста во осигурителниот сектор. Подрачјата на коишто се заснова овој труд во најголема мера се поврзани со мотивација и компензациониот систем, а за да се добие целокупна слика на проблемот се земени предвид и ставовите и однесувањето на вработените на работните места, нивното задоволство како и продуктивноста од нивната работа. Како што е случај во речиси сите компании каде успешноста во најголема мера зависи од задоволството на вработените, таков е и случајот со осигурителните компании. Значи потребно е на најефикасен начин да се пронајде систем кој делотворно би ги обединил интересите и целите на компаниите со целите на вработените.

Истражувањата прикажани во овој труд ќе придонесат за подобро да ја разбереме важноста на мотивирањето на вработените ако осигурителната компанија сака да биде успешна и да ги постигне саканите резултати и позиција на пазарот. Сакаме да се нагласи важноста на човечките ресурси и потребата од воспоставување на соодветен систем на наградување, бидејќи вработените се спојката помеѓу предметот на продажба, во овој случај продажба на услуги за преземање на ризик и договарање на осигурувања, и нивното задоволство или незадоволство влијае врз одлуките на купувачите на овие услуги, а со тоа и на вкупните перформанси.

Компензациите имаат значајна улога во привлекување на вработени со високи потенцијали, задржување на вработените кои имаат високи перформанси и мотивација на сите вработени за создавање повисок степен на перформанси (Fay & Thompson, 2001, стр. 213). Исто така, се сфаќаат и како многуважен фактор во

врска со задоволство на работа од страна на авторите, како што се Mudor и Tooksoon(2011), Williams, Brower, Ford, Williams и Carraher (2008). Brewster, Sparow и Vernon (2007,стр. 121-122) кои наведуваат дека компензациите се многу повеќе од само плаќање "во кеш". Станува збор и за други проширени начини на давање како бенефиции, автономија во работата, учење и развој, подобрување на квалитет на живот и.т.н. Дел од нив беа наведени како фактори за мотивација во истражувањето кое беше спроведено со вработени во осигурителните компании во Република Северна Македонија. Имено,најголем дел или 62,26% од испитаниците го оценија степенот на автономија во работата со највисока оцена од скалата, односно дека автономијата во работата во потполност ги мотивира на што поголема продуктивност во работата.

Компензационата политика директно влијае на конкурентноста на компаниите. Со креирање на атрактивен и надпросечен компензациски пакет компанијата добива конкурентност на пазарот на трудот. На ваков начин компанијата ќе биде во состојба да ги привлече најкомпетентните менаџери и работници и, долгорочно ќе оствари конкурентска предност на пазарот на производи. И покрај тоа што висината на заработувачката е во нераскинлива врска со мотивацијата на вработените, природата на оваа врска не е едноставна, како што најчесто се претпоставува - "поголема заработка неподразбира автоматско зголемување на продуктивноста"(Ilić et al., 2012, стр. 33). Добиените резултати во ова истражување покажуваат дека 51,85% од испитаниците сметаат дека платата, односно заработката ги мотивира на поголема продуктивност. Покрај конкурентноста, заработката влијае и на мотивацијата (Arumugam & Mojtahedzadeh, 2011), задоволството на работа (Igalens & Roussel, 1999; Siems et al., 2012), организациската култура (Bogićević Milikić,2007), однесувањето и перформансите односно продуктивноста во компанијата (Gooderham et al., 2008; Huselid, 1995).Едноставно може да се каже дека не е разумно уверувањето дека зголемувањето на работното задоволство е резултат на докажан квалитет и продуктивност. Целото движење на човечките односи се темели на верувањето дека продуктивноста може да се зголеми со зголемување на задоволството кај клиентите на сите нивоа. При тоа, нема разлика дали е во прашање задоволство од

плата, работен статус или задоволство од колегите. Резултатите од истражувањата говорат дека постојано се среќаваме со луѓе кои се совршено задоволни кога работат минимум што е потребно за да го задржат работното место. Се покажало дека зголемувањето на задоволството не мора задолжително да се докаже и во продуктивноста, но добрите работни постигнувања или високата продуктивност задолжително доведуваат до зголемено задоволство.

Продуктивноста не е цел сама за себе, туку многу почесто е средство за постигнување на целите. Според тоа, можеме да очекуваме високо задоволство и висока продуктивност истовремено кога продуктивноста се смета како пат кон многу поголеми цели и кога се тие цели постигнати. Под некои други услови, задоволството и продуктивноста можат да бидат неповрзани или дури негативно поврзани. Зголемување на задоволството може да го зголеми изостанувањето од работа, жалби и т.н., и не мора задолжително да резултира со зголемување на продуктивноста. Задоволството и продуктивноста обично се поврзани, но реалниот ефект што го имаат едно на друго зависи од работната ситуација и од луѓето во неа.

Еден од начините за постигнување на организациската продуктивност е соодветно мотивирање на вработените. Во областа на менаџментот клучот на разбирање на процесот на мотивација лежи токму во разбирање на односот помеѓу потреби, поттикнувачи и поттик. Доколку ги погледнеме мотиваторите кои го одредуваат однесувањето на вработените, ќе приметиме дека компензациите се едни од нив. Постојат различни мислења за вистинската улога на заработката во мотивацијата и задоволството на вработените. Според одредени автори, заработката значително ја одредува мотивацијата, задоволството (Arumugam & Mojtahedzadeh, 2011), ставовите и однесувањето на вработените на работа (Gupta & Shaw, 2014, стр.1), додека според други, не сè значаен мотиватор ниту значаен фактор на задоволство на работа. Според истражувањата во оваа област утврдено е дека заработките претставуваат дури четврти фактор по значајност кога станува збор за задоволство на вработените. Резултатите добиени во ова истражување го потврдуваат истото при што само 25% од испитаниците како причина за задоволство ја истакнале платата.

Автори од Франција примениле теоретски модел заснован на теоријата на очекување¹ и теоријата на неправилност при распределба², за да истражат како елементите на компензацијата можат да влијаат на работната мотивација и задоволството од работата. Истражувањето е извршено на две категории вработени: 269 високо квалификувани работници, кои се наоѓаат на менаџерски и стручни работни места и 297 вработени на пониски работни места. Три главни заклучоци од овие истражувања се дека под одредени услови индивидуализираниот надоместок на вработените на повисоки работни места може да се смета како фактор на мотивација за работа, дека флексибилната заработка на вработените на пониските работни места ниту ги поттикнува ниту им го зголемува задоволството од работата и дека бенефициите ниту ги мотивираат ниту им го зголемуваат задоволството од работата на двете групи вработени. (Igalens & Roussel, 1999, стр. 1999).

Врз основа на неколкуте наведени истражувања, очигледно е дека компензациите не се само поврзани за финансиски аспект на гледање, туку и за организациски феномени во смисла на мотивација и задоволство на работа.

Стимулација или варијабилна заработка е награда која се исплаќа на вработените за постигнување однапредопределена работна задача. Овој дел од вкупните компензации е варијабилен затоа што варира во однос на остварување на целите и стандардите - организациски, групни или индивидуални цели. Овој начин на наградување укажува на значењето и поврзаноста на вложувањата и ефектот од една страна, и наградите од друга страна. Стимулациите се многу важни за секоја организација затоа што претставуваат примарен начин за поттикнување на посакуваното однесување кај членовите на организацијата (Jansen et al., 2009, стр. 59). Целта на секоја стимулативна исплата е токму зголемувањето на продуктивноста и нивоа на остварени перформанси на

¹Авторот на оваа теорија, Victor H. Vroom, сметал дека луѓето ќе бидат мотивирани на акции за остварување на цели ако веруваат во вредноста на тие цели и ако можат да видат дека она што тие го прават помага во нивното остварување (Wehrich, Koontz, 1998, стр. 470).

²Застапниците на овие теории тврдат дека задоволството е функцијата на она што човек навистина го добива од својата работа и она што тој мисли дека треба да го добие или очекува да го добие. Кога реалното задоволство е помало од очекуваното, тоа доведува до незадоволство

вработените. Резултатите добиени во ова истражување покажуваат дека осигурителните компании кај нас му придаваат големо значење на овој вид заработка и користат најсовремени методи за стимулирање и наградување на вработените што го докажува и релативно високиот процент на потврдни одговори во прашалникот – 55,56%.

Автори од САД гледаат на стимулација како плаќања засновани на продуктивност и оние кои не се засновани на продуктивност. Кога зборуваме за плаќања засновани на продуктивност, стимулацијата едноставно се определува во однос на ефектот што вработените го оствариле на работното место - бонуси поврзани со продажба, производство, работни часови и слично. Од друга страна, плаќањата кои не се поврзани со продуктивноста се токму оние стимулации кои се поврзани со други аспекти и работи освен продуктивноста. На пример тука може да се споменат годишни бонуси (тринаесетта плата) како награда за вкупниот придонес во тековната година, додаток за годишен одмор, награда за работник на месецот, награда за редовно присуство на работно место, бонус за должина на работниот стаж (Gittleman & Pierce, 2013, стр. 35).

Според Haskett и др. (1994, преземено од Sageer и др., 2012), задоволните вработени стимулираат ланец позитивни акции што завршува со подобро работење на компанијата. Истражувањата покажуваат дека компаниите кои вложуваат во задоволство на вработените ја намалуваат промената на вработените за 50% , го зголемуваат задоволството на корисниците во просек од 95% и ја намалуваат работната цена за 12%. (Carpitella, 2003, преземено од Sageer и др., 2012).

Истражувањата на Iedema i Perre (2001), (според Jeon & Choi), 2012 покажуваат дека кооперативноста е најзначајната општествено ориентирана варијабла кај вработените и варијабла која што води кон општествено однесување. Авторите потврдиле врска помеѓу кооперативноста, задоволството на вработените и квалитетот на услугите кои ги нудат. Врз основа на нивните резултати може да се претпостави дека високо ниво на кооперативност кај вработените ќе ги доведе услугите на повисоко ниво, на начин што ќе се пружи поголема ниво на соработка, помош, совети и љубезност, а со тоа последователно

ќе се постигне поголемо задоволство на корисниците на услуги. Резултатите добиени во ова истражување покажуваат дека релативно висок процент од испитаниците или вкупно над 70% го оцениле нивното задоволство од кооперативноста и соработниците на работното место со задоволен/на и ист таков процент кои изјавиле дека се многу задоволни, со што и резултатите од ова истражување се потврдуваат.

Недостатоци на истражувањето

Колку и да ги идеализираме стандардизираниите анкетни прашања, мора да ги имаме на ум следните тешкотии со кои се среќаваме при спроведување на анкета а тоа се ситуации во кои се разликува стручноста на испитаниците, при што некои се постручни од другите, но ние ги третираме нивните одговори на ист начин. Многу често се сретнуваме со испитаници кои исти прашања ги разбираат на различен начин. Во овој случај препорачливо е прашањата да се формулираат на наједноставен и најразбирлив начин, за да сме сигурни дека сите испитаници ќе ги разберат. Таков е случајот со прашањето под број 12 каде од испитаниците се бараше да ги рангираат според важноста наведените фактори што сметаат дека влијаат на висината на платата во осигурителната компанија во која работат. Понудените 6 фактори требаше да бидат ранжирани со броеви од 1-6 при што 1 - Најважно 6- Најмалку важно. Меѓутоа поголемиот процент од испитаниците не вршеа рангирање туку оценување на понудените 6 фактори со оценки од 1 до 6. Па така имаше одговори каде сите фактори беа оценети со 5 или со различни вредности од скалата.

Од методолошки аспект, истражувањето има неколку недостатоци, меѓу кои најголем е нерепрезентативниот примерок. Примерокот беше пригоден и релативно мал (N=54) што оневозможи добиените податоци да се генерализираат на цела популација, туку важат само за примерокот на кој е спроведено истражувањето.

Сугестии за натамошни истражувања

Бидејќи резултатите од ова истражување се однесуваат само на конкретниот пригоден примерок, кој што е релативно мал потребно е проширување на бројот на испитаници, за да може да се направат потребните корелации и споредби и да се генерализира. Доколку следните истражувања би биле на репрезентативен примерок, резултатите би можеле соодветно да се генерализираат. Исто така како препорака може да се наведе појасно формулирање на прашањата кои ќе се користат во анкетниот прашалник.

Следните истражувања би требало да стават поголем акцент на испитување на корелацијата помеѓу варијаблите мотивација за работа, задоволство, продуктивност на вработените и квалитет на компензацискиот систем. Во понатамошните истражувања би можело да биде вклучен и примерок на испитаници од други земји за да може да се направи споредба на меѓународно ниво.

ЗАКЛУЧОК

Целта на овој магистерски труд беше да се испита влијанието на компензацискиот систем односно материјалните и нематеријалните надоместоци врз мотивацијата на вработените во осигурителниот сектор како и нивните ставови кон работата и продуктивноста. Извршувањето на одредена задача што се поставува пред вработените првенствено зависи од нивото на нивната мотивираност, но и од нивната способност да ги исполнат зададените задачи. Од таа причина, за да се разгледа проблемот и предметот на истражувањето, се започна со дефинирање на целокупниот компензациски систем како систем на материјални и нематеријални фактори кои влијаат на мотивацијата и однесувањето на вработените во компаниите, но и надвор од нив. Компензацискиот систем треба да привлече и да ги задржи најквалитетни кадри, да поттикне креативни и иновативни активности во работа, да обезбеди остварување на планираните цели на компанијата како и да произведе високо продуктивни и задоволни вработени.

Може да се каже дека мотивацијата е сложен феномен врз кој влијаат голем број фактори, затоа во овој труд беа истражувани ставовите на вработените во осигурителниот сектор, влијанието на системот на наградување – материјално и нематеријално врз нивните потреби, мотивацијата и задоволството, бидејќи тие се главен дел на менаџментот на човечки ресурси.

Ова истражување покажува дека материјалните компензации се неопходен, но не и единствен услов за развивање на мотивацијата во компаниите. Преку спроведената анкета може да согледа дека задоволството и мотивацијата на вработените во осигурителниот сектор е на задоволително ниво, но секако дека постои простор за натамошно зголемување на истите со цел да се искористи човечкиот потенцијал. Секоја компанија треба да размисли колку од споменатите мерки за зголемување на мотивацијата, задоволството и продуктивноста на вработените ги применува во својата компанија.

Суштината на овој труд ја претставува токму нивото на мотивација што го има материјалното и нематеријално наградување врз однесувањето на вработените и за таа цел беа поставени шест хипотези кои со тестирање требаше да се потврдат или да се одбијат. Добиените коефициенти на корелација меѓу сите истражувани варијабли се значајни и со тоа се потврдуваат првите три хипотези: Со зголемување на квалитетот на системот за компензации се зголемува мотивацијата за работа, задоволството од работата и продуктивноста на вработените. Во однос на следните три хипотези кои се однесуваат на разлики меѓу коефициентите на корелација на материјалното и на нематеријалното наградување со мотивацијата за работа, со задоволството од работата и со продуктивноста, резултатите не се значајни и укажуваат дека не се потврдени овие хипотези. Притоа, во однос на четвртата и петтата хипотеза, потврдена е тенденцијата што беше очекувана, имено: нематеријалните компензации да ја зголемуваат мотивацијата за работа односно задоволството од работа повеќе од материјалните компензации. Додека пак, во однос на шестата хипотеза добиена спротивна тенденција од претпоставената односно дека материјалните компензации се тие кои ја зголемуваат продуктивноста повеќе од нематеријалните компензации. Резултатите од ова истражување можат да послужат како основа за идни истражувања во рамки на ова подрачје со тоа што може да се вклучат нови дополнителни варијабли или може да се прават споредби на истражуваните варијабли со други земји.

ЛИТЕРАТУРА

- Арнаудова, В. и Попоски, К. (2010). *Мотивација*. Скопје: Филозофски факултет.
- Арнаудова, В. и Сарџоска, Е. (2015). Организацииска култура и мотивација за работа во граѓанскиот сектор на вработени со раководна и со нераководна позиција. *Психологија: наука и практика*, (1), 47-62.
- Воган, Е.Ц., и Воган, Т.М. (2009). *Основи на ризик и осигурување*. Скопје: Академски печат.
- Закони: - Закон за осигурување на имот и лица - Закон за осигурување - Закон за супервизија на осигурување - Закон за облигациони односи.
- Јовановски, Т. (1997). *Формирање и користење на средствата во осигурувањето*. Сметководствено-финансиска ревизија.
- Јовановски, Т. (2005). *Економика на осигурување*. Скопје: Економски факултет.
- Камиловска, С. (2012). *Осигурителниот пазар во Р.Македонија*. Скопје: Стопанска комора на Македонија.
- Караџова, В. (2008). *Управување со ризиците во осигурувањето*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
- Косароска, Д. (2008). *Менаџмент контрола – контролинг со анализа на ризик и финансиски перформанси во осигурителните компании*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
- Милошевиќ, Б. (2010). *Животно и здравствено осигурување*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
- Милошевиќ, Б. (2006). *Вовед во осигурувањето*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
- Николоски, А. (1997). *Осигурување и реосигурување*. Скопје: ФОН.
- Оџаклиеска, Д. (2010). *Пазарот на капитал во функција на ефикасен портфолио менаџмент* (докторска дисертација). Прилеп: Економски факултет.

Пазар на осигурување – брошура (2011). Скопје: Агенција за супервизија на осигурување.

Попоски, К. (2006). *Улога на компаниите за осигурување врз развојот на пазарот на капитал*, (докторска дисертација). Скопје: Економски факултет.

Речкоски, Н., и Речкоски, В. (2011). *Анализа на ризикот во осигурувањето*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.

Фотов, Р., и Фотова, К. (2014). *Осигурување*. Штип: Економски факултет.

Adams, J. S. (1965). *Inequity In Social Exchange*. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2: 267-299). York: Academic Press, Inc. Edited by L. Berkowitz. New.

Andrijašević, S. & Petranovic, V. (1999). *Ekonomika osiguranje*. Zagreb: Alfa.

Bakotić D. (2009). *Međuvovnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi* (Doktorska disertacija), Split.

Bahtijarević-Šiber, F. (1986). *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator.

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

Bijelic, M. (2002). *Osiguranje i reosiguranje*. Zagreb: Tectus.

Borch, K. (1990). *Economics of Insurance*. Amsterdam: North-Holland Publisher.

Boris, S. (1976). *Osnovi socijalne psihologije*. Zagreb: Narodne novine.

Browne, M., J., & Kim, K. (1993). *An International Analysis of Life Insurance Demand*. *Journal of Risk and Insurance*, 60, 29-37.

Buble, M., Goić, S., Pavić, I. (1991). *Osnove stimulativnog plaćanja u poduzeću*. Split: Ekonomski fakultet.

Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.

Buble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.

Buble, M. (2006). *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu.

Buntak, K., Droždek, I. & Kovačić, R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Varaždin: Tehnički glasnik.

Čurak, M. i Jakovčević, D. (2007). *Osiguranje i rizici*, Zagreb: RRIF Plus.

- DeCenzo, D. A., & Robbins, S.P. (2001). *Human Resource management*. Danvers: Von Hoffman Press.
- Dracker, P. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi lider.
- Dracker, P.(1999). *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*. California
- Fortune, P. (1973). *A Theory of Optimal Life Insurance. Development and Tests*.
- Furnham, A. (1992).*Personality at work. The role of individual differences in the workplace*. Routledge: London and New York Journal of Finance.
- Galetić, L., & Pavić, I. (1996). *Upravljanje plaćama*. Zagreb:RRIF.
- Grinberg B. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*.Beograd: Želnid.
- Hamidović, N. (2013).Motivacija zaposlenih u organima lokalne samouprave.*Časopis za poslovnu teoriju i praksu*, 37-432.
- Hamilton, A. (1998). *Plaće i nagrađivanje*. Zagreb: Potecon.
- Hamilton, A. (1997). *Motiviranje u prodaji*. Zagreb: Potecon.
- Henderson, I.R.(2003). *Compensation Management a Knowledge-based Work*. Prentice Hall.
- Herzberg F, Mausner B, Bloch Snyderman B. (1965), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons Inc, NY, London, Sydney.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D. and Miles, E.W. (1998). *A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Concmpuct*. Academy of Management Review.
- Jakovčević, D.& Ćurak, M.(2007). *Osiguranje i rizici*. Zagreb: RRIF.
- Jorgenson, D.W. & Griliches, Z. (1967). *The Explanation of Productivity Change*. Review of Economic Studies
- Kulić, Ž. (2003). *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- Locke, E. A. (1976).*The nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Handbook of Inductripial/Organizational Psychology.
- Luthans, F. (2005).*Organizational Behaviour*. Boston: McGraw Hall.
- Manufacturing In Britain: (2003). *A Survey Of Factors Affecting Growth & Performance*, ISR/Google Books, revised 3rd edition.
- Mašić B. (2001). *Strategijski menadžment*.Beograd: Univerzitet „Braća Karić“.

- Maslow, A.H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Marušić, S. (1988). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. Zagreb: Ekonomski institut.
- Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- Milkovich, T. & Newman, M.J. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.
- Milosavljević, G, Radović V, Kovačević, Vuković, M, Čatović, J, Opačina, D, Drvenžija, J. (2010). *Trening i razvoj - savremeni teorijski aspekti*. Beograd: FON.
- Mihailović, D. (2003), *Psihologija u organizaciji*. Beograd: FON.
- Mihailović, D. Ristić S. (2009), *Organizaciono ponašanje*. Beograd: FON.
- Mullins, L.J. (2005). *Management and organisational behaviour*, 7th edition. UK: Prentice Hall.
- Orlić, R. (2005). *Kadrovski menadžment*. Beograd: FON.
- Ostojić, S. (2007). *Osiguranje i upravljanje rizicima*. Beograd: Data status.
- Pritchard, R.D. (1990). *Measuring and Improving Organizational Productivity*. A Practical Guide Management Review, Vol. 41, No. 2 (Winter 1999)
- Robbins, S.P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.
- Robbins, S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Rot, N. (1984). *Opšta psihologija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva SRS.
- Sajfert Z. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Zrenjanin: Tehnički fakultet Mihajlo Pupin.
- Saunders, A., Cornett, M.M. (2006). *Financijska tržišta i institucije*. Masmedia.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn R. (2005). New York: Organizational Behavior.
- Štangel Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Steers, R.M., Porter, L.W. *Motivation and work behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Tanasijević, Z. (2007). *Zadovoljstvo zaposlenih – izvor ili rezultat motivacije zaposlenih*. Kragujevac: AOS.
- Torrington, D., Hall L. i Taylor, S. (2002), *Human Resource Management*, Pearson Education Limited

- Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- Tremblay, M. & Chênevert, D. (2008). *Influence of compensation strategies in Canadian technology intensive firms on organizational and human resources performance*. Group & Organization Management.
- Tsai, C. (2005). *Reward Incentive Compensation and Organizational Performance. Evidence from semi-conductor industry*. Manchester U.K: Performance and Reward Conference.
- Tudor, G., & Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim-čarolija timskog rada*. Zagreb: M.E.P. Consult.
- Vujić, V. (2005). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Vrtiprah, V. & Sladoljev, J. (2012). *Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću*. Ekonomska misao i praksa, 1, 102.
- Wehrich, H. i Koontz, H. (1993). *Menadžment*. Zagreb: Mate.
- Tanasijević, Z. (2006). *Zadovoljstvo zaposlenih*. Преземено на 11 Декември, 2018 од: <http://www.cqm.rs/fq2006/pdf/A/10%20-%20Tanasijevic%20Z%201.pdf>
- Агенција за супервизија на осигурување. (2011). *Пазар на осигурување*. Преземено на 18 Февруари, 2019 од: <http://www.aso.mk/dokumenti/soopstenija/Brosura%20MK.pdf>

ПРИЛОГ

Почитувани,

Овој прашалник е дел од истражување кое го спроведувам при изработка на магистерски труд, поврзан со значајни фактори во работната средина на вработените во осигурителниот сектор. Бисакала да ве замолам да одвоите дел од вашето време и да одговорите на прашалникот кој нема да ви одземе повеќе од 10 минути. Одговорите на прашањата се анонимни и строго доверливи и ќе бидат користени само за истражувачки цели. Вашите искрени одговори ќе придонесат за објективноста на истражувањето.

Ја ценам Вашата помош и поддршка и однапред Ви благодарам на соработката и одвоеното време.

Со почит,

Тијана Јовановска

Прашалник

А) Лични податоци

1. Пол
 - Машки
 - Женски
2. Возраст
 - 21-30 години
 - 31-40 години
 - 41-50 години
 - Повеќе од 51 година
3. Степен на образование
 - Средно образование
 - Вишо образование
 - Високо образование

- Магистерски студии
 - Докторски студии
4. Вашето работно искуство во оваа компанија
- Помалку од 5 години
 - 6-10 години
 - 11-20 години
 - Повеќе од 20 години
5. Вашата сегашна работна позиција во оваа компанија
- Раководител
 - Вработен во оддел
 - Агент за осигурување

Б) Мотивација

1. Означете ги факторите кои би ве мотивирале да го подобрите работењето во вашата компанија. (одберете максимум до 3 од понудените можности).
- Унапредување
 - Дополнителни материјални награди
 - Зголемување на основната плата
 - Подобрување на условите за работа
 - Дополнителни нематеријални награди
 - Останато (наведете)_____
2. Означете ги факторите кои најмногу ве демотивираат на работа.(одберете максимум до 3 од понудените можности).
- Лоши меѓучовечки односи
 - Неплатена прекувремена работа
 - Неправда
 - Однос на менаџерите спрема вработените
 - Работно време
 - Стрес
 - Останато (наведете)_____

3. Изразете го своето мислење за степенот на вашата мотивација за работа во осигурителната компанија во која работите:

1-особено низок степен 5-особено висок степен

Можност за развој	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Висина на плата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Работни услови	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сигурност на работа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Усовршување	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Меѓучовечки односи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Делегирање одговорности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Признанија	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Флексибилно работно време	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стил на раководење	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Интересни и предизвикувачки работни задачи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

В) Улогата на компензацискиот систем во осигурителниот сектор

1. Каков е вашиот став за постоечкиот компензациски систем во вашата компанија (материјални и нематеријални плаќања и надоместоци)?
 - Многу сум задоволен
 - Задоволен сум
 - Не сум задоволен
2. Што би промениле доколку не сте задоволни со постоечкиот компензациски систем?
 - Би го променил системот во целина
 - Би ги променил критериумите кои се мерат односно се оценуваат
 - Би го променил соодносот меѓу варијабилниот и фиксниот дел на платата
 - Би ја променил улогата на раководителот на компензацискиот систем
 - Останато (наведете) _____

3. Изразете го своето мислење за квалитетот на системот на компензации во осигурителната компанија во која работите.

(1-потполно неточно 2-делумно неточно 3-ниту точно ниту
неточно 4-делумно точно 5-потполно точно)

○ Постои јасна и силна врска помеѓу резултатите од работата и наградите.

1 2 3 4 5

○ Општо земено, компензацискиот систем е објективен и (фер) правичен.

1 2 3 4 5

○ Мотивира и ме поттикнува на работа и остварување на личните и организациските цели.

1 2 3 4 5

○ Го зголемува моето задоволство од работата со клиентите.

○ 1 2 3 4 5

○ Компензацискиот систем се цени дека е важен за продуктивноста на вработените.

1 2 3 4 5

○ Компензацискиот систем ги зема предвид образованието, работното искуство, обемот и квалитетот на работата, залагањето и други фактори при одредување на висината на платата.

1 2 3 4 5

○ Компензацискиот систем продуцира високо мотивирани вработени кои дополнително придонесуваат до подобрување на конкурентската предност на компанијата и кон остварување на целите на компанијата.

○ 1 2 3 4 5

○ Компензацискиот систем следи зголемувања на основната заработка поради одржување на куповната моќ на вработените.

○ 1 2 3 4 5

4. Рангирајте ги според важноста наведените фактори што сметате дека влијаат на висината на платата во осигурителната компанија во која работите.

(1- Најважно 6- Најмалку важно)

- Стручна подготовка
- Работно искуство
- Обем на работа
- Квалитет на работа
- Лично ангажирање
- Влијание на синдикатот

Г) Наградување – материјално и нематеријално

1. Дали сметате дека вашата осигурителна компанија користи најсовремени методи за наградување и стимулирање на вработените?
 - Да
 - Не
2. Што преферирате повеќе?
 - Материјално наградување (парично)
 - Нематеријално наградување (личен развој, афирмација, статус)
3. Дали досега сте биле наградувани од страна на компанијата во која што работите?
 - Да, материјално
 - Да, нематеријално
 - Не сум бил наградуван
4. Дали висината на платата ве мотивира за подобра работа?
 - Да
 - Не

5. Оценете во колкава мера вашата компанија ги користи наведените видови на нематеријално наградување.

1-особено мала мера 5-особено голема мера

- Пофалба (писмена/усмена) 1 2 3 4 5
- Флексибилно работно време и место 1 2 3 4 5
- Партиципација во донесувањето на одлуки и решавање на проблеми во рамки на компанијата 1 2 3 4 5
- Повратна информација 1 2 3 4 5
- Дизајнирање на работата 1 2 3 4 5
- Управување со цели на компанијата 1 2 3 4 5
- Обуки за усовршување 1 2 3 4 5
- Развој на кариерата 1 2 3 4 5
- Признание на успех 1 2 3 4 5

6. Оценете во колкава мера нематеријалното наградување влијае на вашата мотивираност.

1-особено мала мера 5-особено голема мера

1 2 3 4 5

7. Оценете во колкава мера вашата компанија ги користи наведените видови на материјално наградување.

1-особено мала мера 5-особено голема мера

- Основна плата 1 2 3 4 5
- Бонуси 1 2 3 4 5
- Премија за работа на празнични денови и ноќна смена 1 2 3 4 5
- Награди 1 2 3 4 5
- Прекувремени работни саати 1 2 3 4 5
- Краткорочни и долгорочни стимулирања 1 2 3 4 5
- Процент од продажба 1 2 3 4 5
- Отпремнина 1 2 3 4 5

Стипендии 1 2 3 4 5

Платени отсуства и слобони денови 1 2 3 4 5

Д) Усовршување и едукацијасо цел зголемување на продуктивноста и задоволството на вработените

1. Дали постои можност за стручно усовршување во вашата компанија?

- Да
- Не
- Според потребите

2. Какви се можностите за едукација во вашата компанија?

- Интерни (во рамки на компанијата)
- Екстерни (надвор од компанијата)

3. Со знаењето кое што сте го стекнале во текот на усовршувањето и едукацијата на работа сте:

- Задоволни
- Делумно задоволни
- Не сум задоволен/на

4. Според вас дали едуцираноста на вработените влијае на продуктивноста и подобри работни резултати?

- Да
- Не

5. Во колкава мера на работното место чувствувате:

1-особено мала мера 5-особено голема мера

Задоволство 1 2 3 4 5

Мотивираност 1 2 3 4 5

Сигурност 1 2 3 4 5

Продуктивност 1 2 3 4 5

6. Со оцена од 1 до 5 оценете во колкава мера наведените фактори ве мотивираат на што поголема работна продуктивност. (1-воопшто не ме мотивираат; 2- малку; 3-просечно; 4-многу; 5-во потполност ме мотивираат)

Плата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Дополнителни финансиски награди	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Пофалби од надредените	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Сигурност на работното место	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Можност за напредување	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Постигнувања и остварен статус	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Остварување на поставени рокови	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Број на склучени полиси за осигурување	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Добра комуникација со клиенти	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Стектати компетенции	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Степен на автономија во работата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

7. Со оцена од 1 до 5 оценете го вашето задоволство на работното место. (1-многу незадоволен/на; 2-незадоволен/на; 3-просечно задоволен/на; 4-задоволен/на; 5-многу задоволен/на)

Работна позиција	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Водство во компанијата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Соработници	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Надредени	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Можност за напредување	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Статус во компанијата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Плата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Работни услови	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Можност за едукација и развој	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Постојаност на вработеноста	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Работно време	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Степен на притисок и стрес	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Интересност на работните задачи	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Е) Податоци за компанијата во која работите

1. Колку време постои осигурителната компанија во која сте вработени?
 - Помалку од 5 години
 - 5-10 години
 - Повеќе од 10 години
2. Колку вработени има компанијата во која сте вработени?
 - Помалку од 50
 - 51-100
 - Повеќе од 100

ПРЕДЛОЗИ И СУГЕСТИИ

Ви благодарам на одвоеното време.