



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ-СКОПЈЕ



**ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ
РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ**

Магистерски труд
ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА
И НАМЕРА ЗА НАПУШТАЊЕ НА РАБОТАТА

Ментор

проф. Д-р Сунчица Димитријоска

Кандидат

Весна Пановска

Скопје, 2021

Содржина:

Вовед.....	5
I. Теоретски пристап на проблемот на истражување.....	8
1. Задоволство од работата.....	8
1.1 Дефинирање на задоволството од работа.....	10
1.2 Теории на задоволство од работа.....	13
1.2.1 Теорија на Херзберг.....	14
1.2.2 Теорија на Маслоу.....	16
1.2.3. Теорија на Врум.....	18
1.2.4 Теорија на Адамс.....	19
1.2.5 Теорија на МекКеланд.....	19
1.2.6 Теорија на МекГрегор Даглас.....	20
1.3 Компоненти на задоволството од работа.....	21
1.4 Фактори на задоволството од работата.....	23
1.4.1 Задоволство од работата во целина.....	26
1.4.2 Задоволство од културата на компанијата.....	26
1.4.3 Задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализација на работата.....	28
1.4.4 Задоволство од платата.....	30
1.4.5 Задоволство од релацијата „личност-работа”.....	32
1.4.6 Задоволство од хигиената и безбедноста на работното место.....	34
1.4.7 Задоволство од менаџерскиот стил.....	37
1.4.8 Задоволство од интерперсоналните релации.....	40
1.4.9 Задоволство од менаџерската работа за развој на компанијата.....	41
2. Напуштање на работата	43
2.1 Дефинирање на напуштањето на работата.....	46
2.2 Теории на напуштање на работата.....	47
2.2.1 Модел на Гринберг и Барон.....	48

2.2.2	Модел на Мобли.....	49
2.2.3	Модел на Шеридан и Абелсон.....	50
2.2.4	Модел на шок на Хом и Грифет.....	51
2.2.5	Модел на Марч и Симон.....	52
2.2.6	Модел на Портер у Стирс.....	53
2.3	Извор и вид на напуштање на работата.....	54
2.4	Пресметување на флукуацијата и отсуство на вработените.....	57
2.5	Причини за напуштање на работата.....	59
2.6	Трошоци на компанијата поради напуштањето на работата.....	62
2.7	Последици од напуштањето на работата.....	64
2.8	Задржување на вработените во компанијата.....	65
2.9	Дали напуштањето на компанијата е добро или лошо?.....	71
3.	Национална правна рамка.....	73
4.	Релевантни истражувања.....	76
II.	Истражувачки дел.....	80
1.	Предмет на истражувањето.....	80
2.	Цел и карактер на истражувањето.....	80
3.	Задачи на истражувањето.....	81
4.	Хипотези.....	82
5.	Варијабли на истражувањето.....	83
6.	Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	83
7.	Популација и примерок.....	84
8.	Статистичка обработка на податоците.....	86
9.	Организација и тек на истражувањето.....	86
10.	Резултати.....	86
10.1	Анализа на демографски податоци и задоволството на работното место.....	86
10.1.1	Поврзаност на полот и задоволството на работа.....	87
10.1.2	Поврзаност за возраста и задоволството од работа.....	90
10.1.3	Поврзаност на образованието и задоволството од работа.....	95

10.1.4 Поврзаност на полот, возраста и образованието со задоволството од работа.....	97
10.2 Анализа на резултатите од прашалникот за задоволството на работното место.....	98
10.2.1 Ниво на задоволство од работа во целина.....	99
10.2.2 Ниво на задоволство од културата на компанијата.....	100
10.2.3 Ниво на задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата.....	102
10.2.4 Ниво на задоволство од платата.....	104
10.2.5 Ниво на задоволство од релација „личност-работа”.....	105
10.2.6 Ниво на задоволство од хигиената и безбедност на работното место.....	107
10.2.7 Ниво на задоволство од менаџерскиот стил.....	109
10.2.8 Ниво на задоволство од интерперсоналните релации.....	110
10.2.9 Ниво на задоволство од менаџерската работа за развој на компанијата.....	112
10.2.10 Ниво на задоволство од работата на 9те аспекти на задоволство.....	113
Дискусија.....	115
Заклучок.....	124
Препораки.....	127
Литература.....	129
Прилози.....	143

Вовед

Во услови на сè поголема и глобална конкуренција, динамично и брзо променливо опкружување на пазарот на трудот каде побарувачката на квалитетен кадар константно ја надминува понудата, привлекувањето, но и задржувањето на вработените претставува еден од најзначајните современи предизвици со кој се соочува сектор човечки ресурси во секоја компанија. Потенцијални цели на функцијата на човечките ресурси можат да бидат мерките за обрт на вработените во компанијата, отсуството од работата, здравјето на вработените и трошоците за компензација. Успесите на напорите на секторот човечки ресурси, можат да бидат делумно оценувани од севкупниот мерен перформанс, како што се инвестиција во човечките ресурси, степен на отсуства, стапка на обрт на вработени, задоволство од работата и посветеност на компанијата. Додека овие мерки претставуваат голем дел од мерливиот придонес на човечките ресурси, другите функции на човечките ресурси како, обука и развој исто така влијаат на успешноста на компанијата (Phillips, 1999). Компаниите сè повеќе стануваат свесни за непроценливата вредност на човечкиот фактор во бизнисот и за потребата од обезбедување соодветни вработени со специфични знаења, таленти и вештини, што е неопходно за развојот на дејноста на компанијата. Управувањето со персоналот првенствено значи освојување и задржување на луѓето во компанијата кои ќе работат со позитивен став и давајќи го својот максимум, но со употреба на функциите и активностите чија цел е да се одржи врска помеѓу личните цели на вработените со основните цели на компанијата.

Ако една компанија нема продуктивни, мотивирани и лојални вработени, тешко е да се постигнат нејзините цели и ако не се грижи за вработените, тие може да имаат тенденција да ја напуштат компанијата. Денеска вработените ги менуваат работните места и компании се почесто со цел да стекнат поголемо искуство, да ги збогатат своите знаења и вештини и да го подобрат нивото на финансискиот надоместок и квалитет на живот. Ништо не гарантира дека вработениот ќе го помине целиот свој работен век во иста компанија, особено кога на пазарот на трудот има голем број на конкурентски компании кои се занимаваат со иста дејност, а се разликуваат по тоа што нудат различни услови за работа. Со отварање на нови бизниси, а со тоа и отварање на нови позиции, со

зголемувањето на компании кои нудат консултантски услуги, барање и селекција на кадри, како и со големата понуда на разни обуки од секаква дејност, за кои не е потребно претходно знаење, на вработените им се зголемува множеството од вештини, а со тоа им се олеснува можноста за промена на компанијата и на професијата. Ова значи дека задржувањето на вработените на своите работни места и нивното спречување своеволно да ја напуштат компанијата е еден важен сегмент со кој треба да се занимаваат менаџерите на човечките ресурси. Нивниот фокус треба да биде на потребите и благосостојбата на вработените. Менаџерите треба да создадат услови и благопријатна клима во работните колективи, како и да ги почитуваат интересите на секој поединец во колективот, со цел задоволството од работата да биде на задоволувачко ниво.¹ Задоволниот и талентиран работник, нема така лесно да ја смени компанијата доколку се чувствува пријатно и посветено кон истата. Котер (Kotter, 1976) тврди дека индивидуата ќе гледа да ја обезбеди својата позиција и да се задржи во компанијата колку што може повеќе со цел да постигне социјални придобивки (односи со колеги и соработници), финансиски придобивки (паричниот надоместок од извршената работа) и психолошки придобивки како можност за прикажување на интелектуалните вештини во процесот на донесување на одлуки, справување со рокови, односи со колеги и претпоставени и исход од работните активности (според Момирска, 2014, стр. 25). Незадоволството од работата и демотивацијата кои се предизвикани од многубројни аспекти поврзани со лошото управување на човечките ресурси, секогаш стои зад прекумерната флукуација на вработените.

Работното задоволство е тема од широк интерес и за вработените и за работодавците. Спектор (Spector, 2007) тврди дека работното незадоволство е најчесто проучувана варијабла во истражувањата на различни дисциплини како психологијата, социологијата, економските и менаџерските науки (според Тренкоска, 2014, стр. 6). Многу студии покажуваат дека разочараните вработени имаат поголема веројатност да ги напуштат своите работни места отколку задоволните вработени, особено кога има многу алтернативни можности и кога стапката на невработеност е ниска (Carsten & Spector, 1987). Така, задоволството од работата може да се смета како елемент на благосостојба. Во согласност со ова

¹ Гоцевски, Т. & Гоцевски, С. (2013) *Социјален менаџмент и активни социјални политики*. Скопје: Филозофски факултет, 195

и Сарцоска се изјаснува: (2005 според Сарцоска & Блажевска-Стоилковска, 2009), задоволството од работата има, исто така, значаен удел (над 80%) во квалитетот на работниот живот кој пак, од своја страна е неопходен предуслов за продуктивност, но и за добросостојба на вработените на нивните работни места.

Доколку компаниите ги земат во предвид сите параметри кои се потребни за да вработените бидат задоволни, би било многу полесно да ги задржат своите вработени и да се потпрат на нив како лојални и доследни работници. Ова овозможува зголемена продуктивност, подобра тимска работа, поголем имиџ на компанијата, повисока ангажираност на персоналот, помалку отсуства и поголема креативност, мотивација и иновативност – сето тоа на крајот на денот се претвора во поголем профит за секоја компанија.

Сепак секоја компанија е различна и проблемите со човечките ресурси што се јавуваат во секоја од нив се должат на различни причини. Особено компаниите кои се занимаваат со трговија се соочуваат со разни предизвици од аспект на брзата флукуација на веќепостоечките вработени. Конкуренцијата на трговски компании е преголема, а понудата на работна сила за оваа дејност е премала а при тоа овие компании се соочуваат со флукуација и струење на вработените од една во друга компанија. За оваа дејност нема многу истражувања со кои би добиле јасна слика за намерата на напуштањето на работата и компанијата од страна на вработените. Овој труд е фокусиран на утврдување влијанието на задоволството од работата на вработените кон намерата да ја напуштат истата. Со утврдување на причините за напуштањето на вработените од компанијата би се овозможило менаџерите на човечки ресурси да пристапат кон подобрување на задоволството на постоечките вработени за да ги задржат, да ја намалат флукуацијата на вработените, да овозможат подобрување на ефикасноста во извршувањето на работните задачи, зголемување на профитот, но и зголемување на имиџот на компанијата кој би довел до зголемување на понудата на работната сила за истата компанија.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Задоволство од работата

Во следното поглавје ќе бидат анализирани теми како што се дефинирање на задоволството од работата, теории за работно задоволство и фактори на задоволството од работата.



Имајќи во предвид дека просечниот човек го поминува поголемиот дел од будните саати на работа, може да се претпостави дека работното задоволство не влијае само на работниот живот, туку може да доведе и до подобро физичко и психолошко здравје и го зголемува севкупното животно задоволство (Brown & Lent, 2005).

Работата е централен дел од животот на човекот и развојот на кариерата и сочинува скоро 70% од сите човечки развојни задачи, па затоа е важно вработените да чувствуваат задоволство од својата работа и компанија, инаку во спротивно може да предизвика фрустрација, гнев, а во некои случаи дури и депресија. Задоволството од работата се рефлектира на потребите на вработениот, да се чувствува исполнето и да има очекување дека работата ќе биде интересна, предизвикувачка и лично задоволувачка. Доколку вработените ги имаат овие потреби и чувства, тогаш тие ќе имаат тенденција да се грижат повеќе за квалитетот на извршувањето на работните задачи, ќе бидат попосветени на компанијата и би биле попродуктивни.

Сегашното време е доста конкурентно и тоа си носи поголем притисок за секоја компанија да биде најдобра, која истата ќе бара од своите вработени да постигнуваат подобри резултати во работата. Овој притисок им создава голем стрес на вработените кој може да доведе до намалување на продуктивноста, зголемување на грешките во извршување на работните задачи, да предизвика отсуство од работа, понизок морал, да ја зголеми можноста за конфликти со останати соработници, но и да предизвика физички и емоционални проблеми. Ова високо ниво на стрес во работата е поврзано со ниското ниво на задоволство од работата кое доведува до ниско задоволство од животот (Shiyani, 2016).

Задоволството или незадоволството од работата, спаѓаат во доменот на емотивните чувства на вработениот, кој врз основа на создадена вредносна матрица, дава оцена или ги проценува состојбите на своето работно место. Давањето на советен суд од страна на вработениот за тоа како тој ја доживува работата е сложен процес и зависи од тоа како ги доживува своите работни обврски, условите за работа во компанијата, неговата плата, можноста за унапредување, признанијата, наградите, супервизијата, контролата и односот на менаџерите кон сите соработници и сл.

Задоволството од работата е една од најистражуваните варијабли во областа на психологијата на работното место и е поврзана со бројни идеи за менување на светот на работата, со бројни психосоцијални проблеми, како и со фактори кои се движат од водството до дизајнирање на работните места. Тоа е нивото на задоволство што едно лице го чувствува во врска со својата работа. Ова чувство најчесто се заснова на индивидуалната перцепција за задоволство. Таквото чувство може да доведе личноста да биде под влијание дали да ги извршува зададените работни задачи, но и да влијае на квалитетот на комуникација во компанијата и начинот на кој менаџментот се однесува кон своите вработени.²

Според Филипс (Phillips, 1999) компаниите секогаш имаат за цел, своите вработени да им бидат задоволени со платата, креативните и предизвикувачките работни задачи, пријатните соработници, работната средина и со одредени бенефиции. Сепак правилата и процедурите на човечките ресурси го одредуваат степенот до кој вработените ќе бидат задоволни или незадоволни. Популарноста на задоволството од работата произлегува од концептот среќен/продуктивен работник. Оттука, задоволството од работата е поврзано со продуктивноста и оваа врска ги насочила истражувачите да се фокусираат на задоволството од работата како мерка за придонесот на човечките ресурси. Сепак како што задоволството од работата се менува со текот на годините, така компаниите се прилагодуваат на стратегиите за човечките ресурси да одговорат на предизвиците на овие промени. Откриено е дека веќе задоволството од работата е поврзано со голем број на однесувања на вработените, но како најглавно се поврзува со отсутството од работата, обртот на вработените и посветеноста на компанијата. Задоволството од работата може да се мери на неколку начини.

² IeduNote. (2021) *Job Satisfaction in Organizational Behavior*. Подигнато на 4 Септември 2021, од <https://www.iedunote.com/job-satisfaction>

Еден од најпопуларните начини е преку индексот за опис на работата (JDI) кој опишува 5 димензии на задоволство од работата: работа, надзор или супервизија, плата, промоции и соработници (Smith, Kendall & Hulin, 1969).

Робинс (Robbins, 1991) тврди дека терминот „задоволство од работата“ се однесува на односот на вработените кон работата што ја извршуваат (според Suherland & Canwell, 2004). Понекогаш степенот на задоволството од работата што го има еден вработен, зависи од степенот на вклученост што тој го има во компанијата. Истражувачите откриле дека вработените имаат тенденција да имаат повисок степен на задоволство од работа доколку:

- Извршуваат работни обврски кои одговараат на нивната личност и знаење;
- Имаат избалансиран број на работни задачи кои овозможуваат предизвик;
- Чувствуваат дека се праведно наградени со фер плата;
- Ги поседуваат сите ресурси за извршување на работните задачи;
- Имаат поддршка од менаџери/супервизори и колеги.

Истражувањата исто така покажуваат дека задоволството од работата доведува до зголемување на продуктивноста дури и кај неквалификуваните и полуквалификуваните работници (Robbins, 1991).

1.1 Дефинирање на задоволството од работа

Во професионалната и организациската психологија, задоволството од работата е доста популарна област и бројни истражувачи и практичари ги дадоа своите дефиниции за тоа што е задоволство од работата.

Задоволството од работата се смета како емоционална реакција или евалуативно проценување на работните ставови кои лицата ги споредуваат со своите интерни или екстерни стандарди (Rafferty & Griffin, 2009).

За Лок (Locke, 1976), работното задоволство е пријатна, позитивна емоционална состојба која произлегува од проценката на работата како постигнувачка или како да обезбедува постигнување на вредностите на работата (според Judge & Klinger, 2008).

Според Русинова и Жилова (Русинова и Жилсња, 2005) работното задоволство е начинот на кој поединците ги доживуваат субјективно карактеристиките на: работните места, работната средина и работната

организација, а се третира како когнитивно-афективен процес. Когнитивниот аспект на работното задоволство се состои во индивидуалната процена на специфичностите на дадена работа, додека афективниот пристап се однесува на емоционалниот однос на поединецот кон неговата работа (според Сардоска & Блажевска-Стоилковска, 2009).

За Ламберт и соработниците (Lambert i sur. 2002), задоволниот персонал е поефикасен, попродуктивен и лојален. Но останува отворено прашањето како да се постигне истото. Различни сектори во една компанија имаат свои специфики, различни правила, процедури, различни видови на управување, различна структура на вработените, културни специфики и разлики, возраст, пол, вредности, ставови и слично. Ова се само мал дел на значајни варијабли кои треба да се истражуваат во секоја компанија (според Novak, Lausic & Nisevic, 2008).

Лофквист и Дејвис (Lofquist & Davis, 1991), го дефинираа задоволството од работата како позитивна афективна реакција на поединецот за средината како резултат на проценка на степенот до кој неговите или нејзините потреби се исполнети од околината.

Спектор вели дека задоволството од работата е степенот до кој луѓето ја сакаат (се задоволни) или не ја сакаат (не се задоволни) својата работа (Spector, 1997).

Давис и Њустром и Деслер (Davis & Newstrom, 2003; Dessler, 2001) го опишуваат задоволството од работата како збир на поволни или неповолни чувства за вработените да ја перцепираат својата работа и кои ја одредуваат можноста за голема диспозиција за постигнување на повисоки перформанси (според Flores & Rodriguez, 2008).

Според Робинс задоволството од работата се однесува на општ став на индивидуата кон неговата работа. Задоволството од работата претставува повеќе став од однесување (Robbins, 2005).

Мангкунегара (Mangkunegara, 2004) го дефинира задоволството од работата како чувство кое вработените го поддржуваат или не го поддржуваат, а е поврзано со нивната работа или состојба. Чувства поврзани со работата, вклучуваат аспекти како што се плата, можности за развој на кариера, односи со други вработени, работни места, занимања, организациска структура на компанијата, квалитет на надзор. Додека чувствата поврзани со себе, вклучуваат возраст, здравствена состојба, способности и образование.

Иванчевиќ (2001) задоволството од работата го дефинира на следниов начин: „Задоволството е односот на вработените кон својот работодавач и за своето работно место. Односот помеѓу вработениот и неговата компанија се нарекува психолошки договор, бидејќи вработените кои го поминуваат своето време, способности, вештини и напори, очекуваат награди од компанијата.³

Во врска со психолошкиот договор, Шајн, цитиран од Гибсон, Џонсон и Донели (2002), вели дека луѓето имаат различни очекувања од компаниите и компаниите имаат очекувања од вработените. Овие очекувања вклучуваат не само колку работа мора да се заврши и колку ќе биде платена, туку и ги опфаќаат сите модели на привилегии и обврски кон вработените и компанијата.⁴

Терминот „задоволство до работата“ се однесува на ставовите и чувствата што луѓето ги имаат за своите работни мета. Позитивните и поволни ставови кон работата укажуваат на задоволство од работата, а негативните и неповолни ставови, укажуваат на незадоволство од работата. Еквивалент на задоволството од работата е моралот. Guion (1958), го дефинира моралот како „степен до кој се задоволени потребите на поединецот и степенот до кој поединецот го доживува тоа задоволство како резултат на работната ситуација“ (според Armstrong, 2006).

Задоволството од работата често се спојува со терминот мотивација на работното место. Мотивацијата претставува однесување кое е насочено кон остварување на одредена цел, поаѓајќи од определена потреба на човекот, со цел нејзиното задоволување, односно колку вработените се спремни да ги остварат целите на компанијата во која работат. Арнолд (1991) разликува 3 компоненти на мотивацијата (според Саздовска, Чичева и Димовска, 2008):

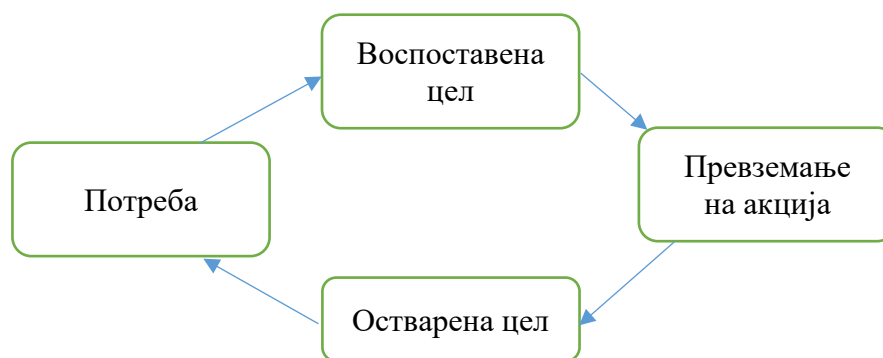
- Насока-што личноста се обидува да направи;
- Напор-колку многу личноста се обидува да направи;
- Упорност-колку долго личноста се обидува да направи.

Според Армстронг (Armstrong, 2006), мотивирањето е со цел да се натераат вработените да се движат во посакувана насока за да постигнат одреден резултат. Вработените ќе бидат мотивирани кога очекуваат дека сите нивни активности ќе доведат до постигнување на крајната цел која всушност ги задоволува нивните потреби. Добро мотивирани вработени се самомотивирани личности кои имаат

³ Ivancevich, J. M. (2001) *Human resource, 8th ed.* The McGraw-Hill Companies, Inc.

⁴ Gibson, J. L., John, M. I., & Donnelly, J. H. (2002) *Organization and management, behavior, structure, process.* Jakarta: Erlangga: Translation. Djoerban Wahid

јасно определени цели и кои превземаат акција за да ги достигнат тие цели. Во прилог модел за процесот за мотивација и укажува дека мотивацијата е иницирана со свесно или несвесно препознавање на незадоволени потреби. Овие потреби создаваат желби за постигнување или добивање на нешто. Потоа се создаваат цели за кои се верува дека ќе ги задоволат потребите и се избира определено однесување со кое ќе се постигне целта. Ако целта се постигне, тогаш потребата е задоволена, а однесувањето ќе се повторува следен пат кога ќе се појави слична потреба. Ако целта не е постигната, ќе биде помала веројатноста, однесувањето да се повтори. Овој процес на повторување на успешно однесување се нарекува засилување или Закон за дејство (Hull, 1951).



Слика 1. Шема за процесот на мотивација; (Извор: Саздовска, Чичева и Димовска, 2008)

1.2 Теории на задоволство од работата

Теориите на задоволството од работата помагаат да се идентификуваат кои фактори влијаат на задоволството од работата и што може да се направи за да се овозможи вработените да имаат поголемо задоволство од работата. Задоволството е психолошки фактор кој не може да се види, ни измери квантитативно, но сепак неговиот израз во човековиот ум е разбирлив. Кога вработениот е задоволен од зададената работна задача, неговата одговорност и професионалност ќе биде на задоволително ниво.

Теориите за задоволство од работата имаат силно преклопување со теориите што ја објаснуваат човечката мотивација. Во овој труд ќе бидат објаснети следните најпознати теории на задоволство од работата:

1. Теорија на Херзберг-двофакторна теорија на мотивација;
2. Теорија на Маслоу-хиерархија на потребите;

3. Теорија на очекување на Врум;
4. Теорија на еднаквост на Адамс;
5. Теорија на човечка мотиваија МекКеланд.
6. Теорија Х и Теорија Y на МекГрегор Даглас

1.2.1 Теорија на Херзберг-двофакторна теорија на мотивација

Задоволството од работата е тесно поврзано со мотивацијата. Појавата на чувството на задоволство од работењето, значи дека поединецот бил мотивиран за работа, а незадоволството од работата значи дека претходно не се појавила мотивација за работа кај поединецот. Врз основа на повеќе фактори, поединецот може да биде задоволен од работата или да не биде задоволен. Херзберг разликува 2 групи фактори поврзани со задоволството од работата кои ја изразуваат потребата да се има здрава работна средина, а со тоа и основно задоволство од работата (Herzberg, Mausher & Snyderman, 1959):

- Фактори на хигиена или Фактори кои силно го одредуваат незадоволството-немаат позитивно влијание врз задоволството од работата, но сепак нивното отсуство предизвикува големо незадоволство. Доколку нивната состојба се подобри, тогаш ќе се намали незадоволството. Според Шуреланд и Кенвел (Suherland & Canwell, 2004) овие фактори не ги мотивираат вработените и со нив личноста никогаш не може да почувствува целосно задоволство или на целосно незадоволство, па така остануваат во неутрална зона. Хигиенски фактори се следните:
 - Плата;
 - Безбедност;
 - Услови за работа;
 - Меѓучовечки односи со соработници и супервизори;
 - Техничка надлежност на претпоставените;
 - Квалитет на надзор;
 - Правилата и процедурите на компанијата;
 - Учинок врз приватниот живот.
- Фактори кои мотивираат или Фактори кои силно го одредуваат задоволството-доколку не се активираат, не влијаат врз појавата на чувството на незадоволството, но доколку се активираат речиси секогаш имаат ефект на задоволство кај поединецот. Според Херзберг,

вработениот не може да биде мотивиран доколку компанијата не го овозможува следното:

- Одговорност-вработените да чувствуваат дека имаат доволно слобода, сами да донесуваат одлуки;
- Напредување и личен раст-вработените да чувствуваат дека имаат шанса за промоција со нивните вештини и перформанси;
- Постигнување-вработените да чувствуваат дека нешто постигнале со нивен труд;
- Препознавање-вработените да чувствуваат дека нивната улога во компанијата е доста важна и треба да се цени;
- Природата на работата-вработените да чувствуваат дека со извршувањето на работата е исполнет нивниот целосен потенцијал.

Врз основа на теоријата на Херзберг со двата фактори, постојат 4 можни ситуации, прикажани во табелата:

Високи	<p>* Има малку поплаки, но нема мотивација</p> <p>* Работата се гледа како средство за примање на награди</p> <p><i>(високи хигиенски фактори + ниски мотивационски фактори) =</i> </p>	<p>* Идеална ситуација</p> <p>* Вработените се високо мотивирани и има само неколку поплаки</p> <p><i>(високи хигиенски фактори + високи мотивационски фактори) =</i> </p>	
	Хигиена	<p>* Најлоша состојба</p> <p>* Вработените се немотивирани и имаат многу поплаки</p> <p><i>(ниски хигиенски фактори + ниски мотивационски фактори) =</i> </p>	<p>* Вработените се мотивирани, но има поплаки</p> <p>* Работата е возбудлива, но платата и работните услови не се</p> <p><i>(ниски хигиенски фактори + високи мотивационски фактори) =</i> </p>
Ниски	Ниски	Мотивација	Високи

Слика 2. Шема со можни ситуации во двафакторскиот модел на Херзберг; (Извор: Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009)

Според Саздовска и соработниците (Саздовска и сор., 2008), луѓето кои се насочени да го намалат незадоволството или бараат подобри хигиенски фактори:

- Најчесто се мотивирани од опкружувањето;
- Постојано се незадоволни од платата, работните услови, колегите, менаџментот, правилата и принципите на компанијата;

- Бурно реагираат да се подобрат хигиенските фактори во компанијата;
- Малку се интересираат за видот и квалитетот на работата која ја работат;
- Малку се задоволни од своите достигнувања;
- Професионалното искуство не им е репер за да профитираат;
- Или се ултралиберали или ултраконзервативни;
- Се однесуваат како поголеми менаџери од тие што се;
- Можат да бидат успешни во работата благодарение на својот талент.

Луѓето кои се насочени да го зголемат задоволството, односно бараат мотивација, се карактеризираат со:

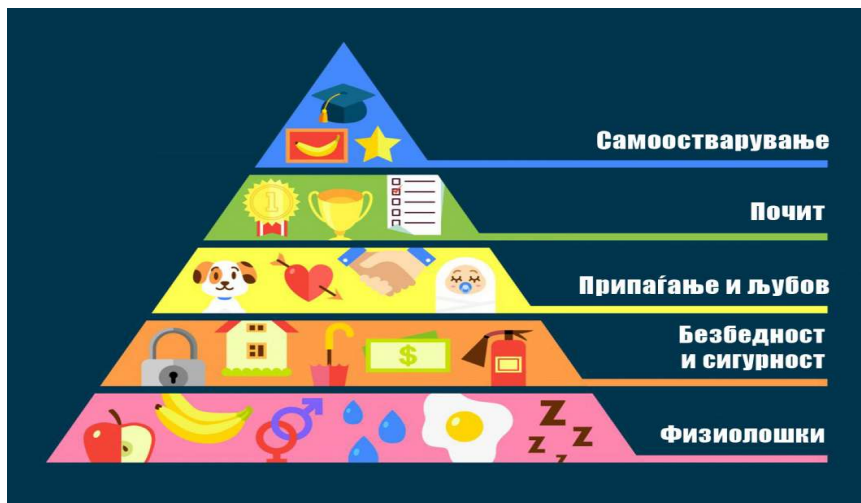
- Мотивирани се од самата работа;
- Повеќе ги толерираат хигиенските фактори;
- Помалку реагираат на промените во квалитетот на хигиенските фактори;
- Задоволни се од сопствените постигнувања;
- Уживаат во својата работа додека ја работат;
- Имаат позитивни чувства кон работата и животот;
- Веруваат дека правилата и процедурите на компанијата се разумни;
- Можат да бидат успешни во работата.

1.2.2 Теорија на Маслов-хиерархија на потребите

Потребите на секој човек имаат определен хиерархиски ред во форма на пирамида и се групираат на првостепени (физиолошки) и второстепени (социјални и психолошки). Најниските нивоа на пирамидата се состојат од најосновни потреби, додека најсложените потреби се на врвот на пирамидата. Вкупните потреби хиерархиски се делат во 5 групи (Гоцевски & Гоцевски, 2013).

1. Основни физиолошки потреби/Биолошки потреби (глад, жед, засолниште, облека, спиење, топлина, дишење, хомеостаза, сексуална репродукција).
2. Физиолошки потреби: потреби од втор ранг (безбедност, одржување, заштита од несреќи и насилства, финансиска сигурност, наоѓање на работа, здравствено осигурување...);
3. Социјални потреби: отреба за припаѓање, симпатии, љубов, учество, пријателства, семејство, цркви и верски организации...;
4. Потреба за почитување, самопочитување, престиж, почитување на другите луѓе, препознавање на вложените напори...;

5. Стремеж за самопотврдување, успех, творештво, афирмација...т.е. да се оствари целосниот потенцијал како човечко суштество...



Слика 3. Пирамида на Маслов; (Извор: Цреша, 2018)

Маслов верувал дека луѓето имаат вродена желба да бидат самоактуелни, односно да бидат сè што можат да бидат. Меѓутоа, за да се постигнат овие крајни цели, треба да се исполнат повеќе основни потреби, како што се потребата за храна, безбедност, љубов и самодоверба. Неговата хиерархија ни прикажува дека луѓето се мотивирани да ги исполнат основните потреби, пред да се префрлат на други, понапредни потреби. Потребите од повисоко ниво ќе се појават доколку се задоволат потребите од пониското ниво. Како што луѓето напредуваат по пирамидата, потребите стануваат психолошки и социјални. Потребите треба да бидат незадоволени за да можат да мотивираат. Доколку неколку нивоа на потреби не се задоволени, тогаш пониското ниво ќе доминира за да прво се задоволи (Саздовска и сор., 2008). Маслов смета дека оваа хиерархија е иста за сите луѓе, но сите луѓе можат да дејствуваат на различни нивоа во оваа хиерархија. Редоследот по кој се исполнуваат овие потреби не секогаш се движи според оваа стандардна прогресија. На пример за некои поединци потребата за самодоверба е поважна од потребата за љубов, а за други потребата за креативно исполнување може да ги надмине дури и најосновните потреби. Маслов верувал дека овие потреби се слични на инстинктите и играат голема улога во мотивирачкото однесување. Задоволувањето на потребите од пониско ниво е доста важно, за да се избегнат непријатни чувства или последици. Потребите на највисокото ниво не произлегуваат од недостаток на нешто, туку од желбата на поединецот да се развие како личност (Цреша, 2018).

1.2.3 Теорија на очекување на Врум

Оваа теорија тргнува од ставот дека не треба да се зборува за видот на мотивот кој придонесува за успешност во работата, туку треба да се анализира целиот циклус на мотивираност. Целта која настојува вработениот да ја оствари е всушност приближување кон нешто. И обратно ако вработениот не се стреми да се приближи кон поставената цел, тоа е мотив за избегнување. Двете појави зависат од целта да се обезбеди задоволство од работата. Значи индивидуата се однесува на одреден начин затоа што е мотивирана да избере одредена постапка, бидејќи се надева дека ќе има одреден резултат. Сумирано, оваа теорија објаснува како целите на вработените влијаат на нивното однесување на работа, а тоа однесување зависи од нивната проценка на веројатност дека однесувањето навистина ќе доведе до остварување на целите. Врум се занимава и со поимот на веројатност да се оствари поставената цел и да се доживее задоволство (Гоцевски & Гоцевски, 2013).

Врум утврдува дека човечката мотивација зависи од 3 фактори и притоа ја предлага следната формула која поврзува три компоненти и која објаснува од што зависи чувството на човекот и вршењето на мотивациската сила.

Сила на мотивација=Очекување x Инструменталност x Валенсија

- Очекување-со вложување на одреден напор, ќе се постигнат очекуваните резултати;
- Инструменталност-секој вработен има своја улога и е неопходен дел за работата во компанијата;
- Валенсија-што вреднува секој вработен? Некои повеќе ја ценат платата, други деновите за одмор, трети работните услови.



Слика 4. Шема со Очекуван модел на мотивација; (Извор: Chouhan, 2016)

1.2.4 Теорија на еднаквост на Адамс или процесна теорија на еднаквост

Оваа теорија тргнува од перцепцијата на поединецот за тоа колку праведно е третиран во споредба со останатите. Оваа теорија се однесува на наградите кои ги добиваат соработниците со кои се споредува поединецот и при тоа извлекува заклучок за правда. Напорите за извршување на одредена работна задача е долга низа на однесувања и чувства како лојалност, доверба, ентузијазам, помош, поддршка на колеги и сл. Наградите се материјални како плата, финансиски награди, исплати за осигурување и здравствено, пензии, годишни, месечни бонуси и слично, а нематеријални награди се чувство на признавање, потврда, благодарност, унапредување и развој. Тука вработените се интересираат и ги споредуваат своите награди со наградите на другите соработници, што и колку добиваат и дали е еднаков третманот на работодавците за сите вработени во компанијата (Novak et al., 2008).

Вработените ја оценуваат праведноста како однос меѓу влез и излез, всушност и основата на ова теорија е идејата дека влезовите и излезите на вработените треба да се совпаднат. Она што вработениот го носи во компанијата треба да биде еднакво на тоа што тој вработен го зема од компанијата. Се смета дека главниот излез е платата, а влезот е тоа што вработениот ќе донесе како знаење, искуство и квалитет во извршување на работните задачи. Доколку влезовите вредат повеќе од излезите, тогаш работникот ќе се чувствува незадоволно.⁵

1.2.5 Теорија на човечка мотивација Мек Келанд

Теоријата на Мек Келанд е позната како теорија на 3 потреби: теорија на стекнати потреби, теорија на мотивациски потреби и теорија на научени потреби. Оваа теорија укажува дека специфичните потреби на поединецот се стекнуваат за одреден временски период и се обликуваат со нечие искуство во животот. Постојат 3 мотиватори на работа:

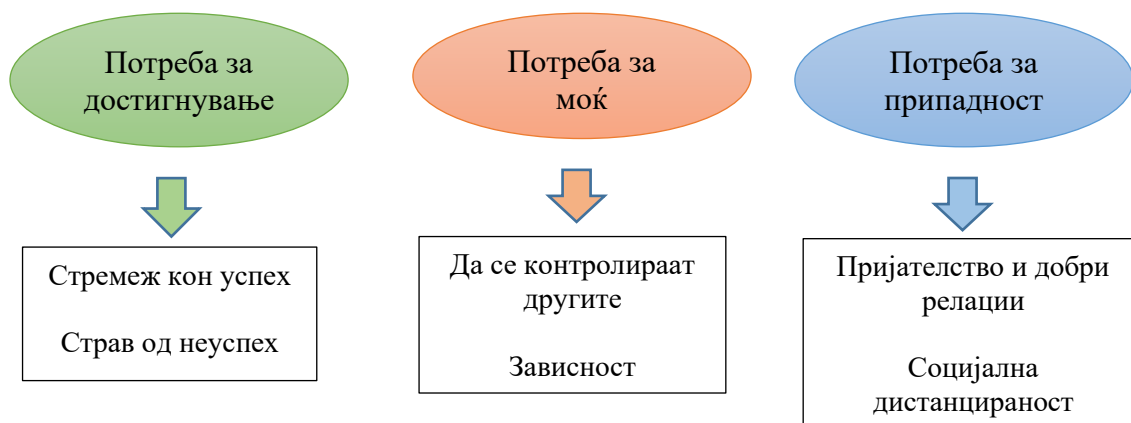
- Потреба за достигнување преку реални, но предизвикувачки задачи. Овие личности превземаат умерени и пресметани ризици при вршењето на работни задачи, но и сакаат да ги имаат сите потребни информации за работата што ја извршуваат за да го знаат нивниот напредок кон целта.

⁵ Free Management books. (2021) *Adams' Equity Theory*. Подигнато на 5 Септември 2021, од <http://www.free-management-ebooks.com/news/adams-equity-theory/>

Личноста ќе настојува да ја заврши целосно работната задача и да се вложи целосно и суштински во работата, инаку нема да биде задоволен.

- Потреба за припадност-желба за пријателски односи во работната средина. Со потребата за припадност, вработените добиваат задоволство од тоа да бидат сакани од другите. Овие личности сакаат да комуницираат со останатите, да уживаат во чувството на блискост и сакаат да им помагаат на останатите соработници.
- Потреба за моќ се рефлектира во потребата и желбата да се влијае и да се води, да се подобри личниот статус и угледот. Овие личности бараат високи позиции во компаниите за да остварат влијание и контрола над другите. Тие се отворени, реални, несентиментални и сакаат да се вклучуваат во разговорите.

Луѓето имаат различни карактеристики во зависност од нивниот доминантен фактор. Без разлика на полот, културата или возраста, сите имаме 3 мотивирачки возачи, но еден од нив е доминантен кој зависи од животните искуства.



Слика 5. Шема со Теоријата на МекКеланд; (Извор: Bussines Jargon, 2021)

1.2.6 Теорија на X и Теорија на Y на МекГрегор Даглас

Теоријата X може да се докаже кога на еден просечен човек нема да му се допадне работата и ќе направи се што е потребно за да ја избегне таа работа. Ова го претпоставува следното:

- Бидејќи не ја сака работата, вработениот треба да биде контролиран од менаџментот и често насочуван да работи напорно;
- Повеќето луѓе избегнуваат одговорност, па така истите треба да бидат насочени од раководството;

- Менаџерите кои се придржуваат кон пристапот на Теоријата X, ретко им овозможуваат на своите подредени да покажат особини различни од оние кои се поврзани со Теоријата X.

Според МекГрегор (McGregor, 1985) теоријата X укажува на тешко управување кое се карактеризира со строга контрола и казнување. Додека пак мекото управување има за цел да создаде степен на хармонија на работното место. Теоријата Y го претставува следното:

- Повеќето вработени трошат иста количина на енергија или напор при извршување на работните задачи и во останатите сфери од нивниот живот;
- Обезбедува вработените да бидат посветени на целите на компанијата во која што работат и самите ќе се насочуваат во работењето;
- Задоволството од работата е клучот за ангажирање на вработените и обезбедување на нивна посветеност во извршување на работните задачи;
- Доколку просечниот работник се охрабри за својата работа, тогаш природно ќе бара одговорност;
- При обезбедувањето на посветеност и одговорност кај вработените, ќе се овозможи истите да ја искористат својата имагинација, генијалност и креативност во извршување на работните задачи.

Менаџерите кои ја следат оваа теорија, сметаат дека имаат поблаг систем на управување и препознаваат дека интелектуалниот потенцијал на нивните вработени се од витално значење за успехот на компанијата. Но во многу случаи бизнисите ги игнорираат придобивките од Теоријата Y и недоволно го користат потенцијалот на нивните вработени. Оваа теорија според авторот е од суштинско значење и помага да се поттикне партиципативното решавање на проблемите и развој на ефективниот менаџмент.

1.3 Компоненти на задоволството од работа

Задоволството од работата е поврзано со способноста, ставот и општото однесување на личноста кон својата работа. Мултидимензионалните психолошки одговори на една личност за нивната работа, ќе зависат од тоа дали поединецот ужива во својата работа и е задоволен во својата улога. Постои комбинација на мултидимензионални, психолошки и лични одговори како што се когнитивни

(евалуативни), афективни (емоционални) и компоненти на однесување кои влијаат на задоволството од работата (Hulin & Judge, 2003). Бернштајн и Неш (Bernstein & Nash, 2008) исто така ги наведуваат овие 3 компоненти на задоволството од работа кои се состојат од досада, вознемиреност и возбуда (емоционална); верувања и чувства (когнитивна); и барања и предизвикувачки активности поврзани со работата, како што се доцнење на работа, останување доцна и избегнување на работата (бихејвиорална компонента).

- Емоционална компонента-се однесува на она што ни се допаѓа или не ни се допаѓа (Bešilić & Bešilić, 2005). Тоа е субјективно мислење кое се состои од емоционалните чувства на индивидуата, што дополнително го одразува степенот на среќа на вработениот за својата работа.⁶
- Когнитивна компонента-го содржи она што ние веруваме за одреден предмет (Bešilić & Bešilić, 2005). Перцепциите, мислењето, верувањата, очекувањата на индивидуата во врска со компанијата се во фокусот на неговите или нејзините сознанија. Когнитивно задоволство од работата всушност укажува на тоа колку задоволни се чувствуваат вработените во врска со одреден аспект од нивната работа, како што е плата, работно време, бенефиции, поволности.
- Бихејвиорална компонента-е чувство предизвикано од компанијата. Позитивното влијание е овозможено од повратни информации и ситуации кои ја зајакнуваат самодовербата на индивидуата, додека пак негативното влијание е предизвикано од ситуации каде не се цени трудот на вработениот. Самодовербата се потврдува кога вработените се чувствуваат прифатени како ценети членови на компанијата и нивните вредности и способности се исто така прифатени и потврдени.⁷

Според Теоријата на Лок (1976), задоволството од работата вклучува 3 различни компоненти: вредности, значење на вредностите и перцепција. Првата компонента, Вредности укажува на тоа што личноста свесно или несвесно сака да постигне. Лок направил разлика меѓу вредности и потреби и укажува дека потребите се објективни и се со цел да го одржуваат животот, како на пример

⁶ Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2016) "Dimensions of Job satisfaction of Teacher Educators: A Qualitative Study of the Universities of Sindh Province of Pakistan", *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol. 5, 43-54.

⁷ IeduNote. (2021) *3 Components of Job Satisfaction (Explained)*. Подигнато на 5 Септември 2021, <https://www.iedunote.com/job-satisfaction-components>.

кислород и вода, а вредностите се субјективни кои постојат во човечкиот ум. Втората компонента, Значење на вредностите се однесува на тоа дека луѓето се разликуваат не само по вредностите кои ги имаат туку и по значењето кое го придаваме на вредностите, а тие разлики значително влијаат на степенот на нивното задоволство од работата. Третата компонента е перцепцијата на нашата моментална ситуација и нашите вредности и истата не мора да биде потполно точен израз на објективната реалност (Bešilić & Bešilić, 2005).

1.4 Фактори на задоволството од работа

Нивото на задоволство од работата е под влијание на внатрешните и надворешните мотивирачки фактори, квалитетот на менаџментот, социјалните односи со останатите соработници и степенот до кој вработените успеваат или не успеваат да ги извршат работните задачи, а со тоа и да ги остварат или нема да ги остварат целите на компанијата (Armstrong, 2006). Според Пурсел и соработниците (Purcell, Kinnie, Rayton & Swart, 2003), најверојатно ќе се случи однесување што и овозможува на компанијата да биде успешна кога вработените се добро мотивирани и се чувствуваат посветени на компанијата и кога работата им дава високо ниво на задоволство. Нивното истражување утврдило дека фактори кои влијаат на задоволството на работата се можностите за кариера, влијанието на работата, тимската работа и предизвикот за работа.

Според футуристичкиот и најпродаван автор Јејкоб Морган (Morgan, 2014), првите 10 фактори за задоволство од работата се: благодарност за работата, добри односи со соработниците и претпоставените, добар баланс меѓу работата и животот, финансиска стабилност на компанијата, учење и развој на кариера, безбедност на работното место, атрактивна плата, интересна и креативна работа и вредностите на компанијата.

Според Радика Капур (Kapur, 2018) фактори на задоволство се следните: безбедност при работа, можности за искористување на вештини и способности, добро управување со луѓето, плата, поддршка од супервизорите/претпоставените, добра работна околина и услови, добри релации со соработниците, работни должности, флексибилност меѓу работата и приватниот живот и образовни квалификации.

Правени се низа истражувања за тоа кои фактори се важни за да вработениот чувствува задоволство од работата. Добиените резултати покажуваат дека факторите можат да се групираат во 3 категории (Гоцевски & Гоцевски, 2013):

- Првата категорија ја сочинуваат вработени кои имаат потреба од задоволување на своите физиолошки потреби и доколку се задоволат овие потреби тогаш, вработените чувствуваат задоволство од својата работа;
- Втората категорија е составена од вработени кои бараат да се задоволат и нивните социјални потреби;
- Третата категорија е составена од вработени за кои освен задоволувањето на физиолошки и социјални потреби, важно е и задоволувањето следните потреби: обезбедување статус, признанија, кариера и сл.

Светлик (1996) претстави шест групи фактори (според Gorenak & Zeljko, 2008):

1. Содржината на работното место, односно се што може да се стекне и да се користи на работното место како знаења и вештини.
2. Фактори поврзани со индивидуалноста на работа, како што се способноста за донесување одлуки индивидуална организација на работа и да се биде дел од процесот на донесување одлуки;
3. Третата група фактори опфаќа плата, бонуси и други предности;
4. Организацииска структура и стимулациите на раководствата како флексибилно лидерство, признанија и пофалби
5. Односите на работа опфаќаат добра работна атмосфера, тимски дух и опуштена комуникација меѓу соработниците и претпоставените;
6. Безбедност, намален физички напор и намалување на штетните фактори на животната средина како влажност, прашина, бучава и температура.

За Гринберг и Барон (Greenberg & Baron, 1998) постојат голем број на истражувања во врска со факторите на задоволството од работа. Откриле голем број на фактори кои се класифицираат како (според Bešilić & Bešilić, 2005):

1. Фактори кои се однесуваат на компанијата и извршената работа;
2. Фактори кои се однесуваат на личните карактеристики на вработениот.

Фактори кои се однесуваат на компанијата се следните:

- Награден систем-се однесува на распределбата на платите, стимулациите и унапредувања. Задоволството се зголемува доколку наградниот систем е праведен - во однос на висината на надоместокот и во однос на критериумите кои се користат за одредување на платите;

- Квалитет на контрола-задоволството е поголемо доколку вработените веруваат дека нивните претпоставени се компетентни, се однесуваат со почит кон нив и имаат лесна комуникација со нив;
- Децентрализација на моќта-станува збор за можноста повеќе вработени да донесуваат одлуки, а не одговорноста да биде на едно лице;
- Работни и социјални стимулации-вработените би биле задоволни од работа доколку не се премногу, ни премалку оптоварени со работа и ако работата е доволно интересна и предизвикувачка;
- Пријатни работни услови-задоволството од работата се намалува во услови кога има премногу луѓе, доколку се работи во студени и бучни средини со екстремни температури и слаб квалитет на воздухот.

Лични фактори на задоволство:

- Лични карактеристики: самоверба и способност за справување со стресот;
- Статус и работен стаж: колку е повисока позицијата на вработениот, толку е поголемо задоволство од работата. Вработените со повисок статус, уживаат подобри работни услови и добиваат повисоки награди од вработените на пониските нивоа;
- Односот меѓу работата и интересите на вработените: колку е поголема врската, толку и вработените се чувствуваат позадоволни;
- Општо задоволство од животот: задоволството од работа се зголемува со зголемувањето на задоволството со својот живот.

Во ова истражување се разгледувани неколку фактори односно аспекти на задоволството од работата:

1. Задоволство од работата во целина;
2. Задоволство од културата на компанијата;
3. Задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализација на работата;
4. Задоволство од платата;
5. Задоволство од релацијата „личност-работа“;
6. Задоволство од хигиената и безбедноста на работното место;
7. Задоволство од менаџерскиот стил;
8. Задоволство од интерперсоналните релации на работа;
9. Задоволство од менаџерската работа за развој на компанијата.

1.4.1 Задоволство од работата во целина

Луѓето можат да се мотивираат со извршување на одредена работа што ги задоволува нивните потреби, но можат да бидат мотивирани и од менаџментот преку методи како плата, унапредување, пофалба итн. Според Херцберг, Мауснер и Санјерман (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1957), постојат 2 вида на мотивација: внатрешна и надворешна.

Внатрешната мотивација е составена од самогенерирани фактори кои влијаат врз луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Реинсберг (Rheinsberg, 2002) тврди дека доколку поединецот дејствува од внатрешна мотивација, тоа го прави од сопствени интереси и волја и не е под влијание на надворешни фактори. Факторите на оваа мотивација се следните: Одговорност (чувство дека работата им е важна и имаат контрола над работата), автономија (слобода за дејствување), користење на вештини и способности, интересна и предизвикувачка работа, планирање на кариера, дизајн на работа или можности за квалификација (Zeuch, 2016).

Надворешната мотивација е се она што се прави за да може вработените да се мотивираат. Спренгер (Sprenger, 2010) вели дека надворешните влијанија и стимулации дејствуваат како мотиватор. Овие влијанија можат да се од материјално и нематеријално потекло (според Zeuch, 2016). Факторите на оваа мотивација се: Награди (зголемена плата, пофалби, бонуси или унапредувања), казни (дисциплинска постапка, задржување на плата, опомена или критика) и добри односи со колеги и добра благосостојба (Dogan, 2009). Овие надворешни мотиватори можат да имаат моќен ефект но не е долготраен, додека пак внатрешните мотиватори кои се занимаваат со квалитетот на работниот живот, имаат подлабок и долгорочен ефект бидејќи тие се својствени за индивидуите, а не се наметнати однадвор (Armstrong, 2006).

1.4.2 Задоволство од културата на компанијата

Културата на компанијата има важна улога особено во однесувањето на вработените, како што е задоволството и посветеноста од работата (Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan, 2017). Компаниите кои обезбедуваат поддршка и целосно информирање и планирање им овозможуваат на вработените да го искористат своето ново знаење што може да го подобри работењето на

самата компанија. Ова може да доведе до подобрување на лојалноста на работникот, ја подобрува способноста на работникот да работи напорно и да ги демонстрира културните карактеристики што ја претставуваат компанијата.

Според Улах (Ullah, 2019), ефективната компанија треба да создаде култура која активно го поттикнува задоволството на вработените (Bhatti & Qureshi, 2007; Purcell & Kinnie, 2007). Доколку компанијата која е силно заснована на правила, регулатива и ред и истите се нејасни или непотребни и не се бара од секој вработен да ги следи, тогаш ќе бидат извор на фрустрација.

Овој фактор ја опфаќа и целокупната организација на работата при извршувањето на работните задачи од страна на вработените. На вработените им е битно при извршувањето на работните задачи да бидат насочени со целосни информации што и како треба да се изврши работната активност, да бидат исконтролирани при извршувањето на работните задачи, истите да бидат оценети од страна на претпоставните и да им биде признаен трудот. Супервизорите мора да бидат способни да ги усогласат барањата на менаџментот и барањата на работниците со барањата за извршувањето на работните задачи. Спроведувањето на целите од страна на супервизорите кон вработените за извршување на одредени работни задачи, често пати може да биде нејасно и недоволно кое доведува до неправилно извршување на работните задачи и кое понатаму предизвикува незадоволство кај вработените. Информациите што вработените ги добиваат за нивните должности може да бидат нецелосни, контрадикторни или уште полошо, воопшто да не добијат такви информации од претпоставените. Или пак вработениот сака да се консултира со својот соработник, но не добива одговор. Ова може да го натера вработениот да се чувствува фрустриран, изолиран и дека ги нема потребните алатки за правилно извршување на неговите функции, предизвикувајќи намалување на неговата мотивација.

Исто така и поддршката и контролата од страна на претпоставените има клучна улога во задржувањето на вработените во компанијата и во правилното извршување на работните задачи. Според Неог и Баруа (Neog, & Barua, 2014), поддршката од претпоставените се дефинира како степенот до кој лидерите обезбедуваат грижа за благостојбата на вработените и ги ценат нивните придонеси (според Карир, 2018). Кога вработените чувствуваат дека добиваат поддршка во извршувањето на работните задачи, ќе добијат поголем стимул за

поефикасно извршување на работата и ќе се чувствуваат позадоволни од својата работа.

Оценувањето на ефикасноста на извршените работни задачи е важен процес во секоја компанија кое овозможува значително подобрување на квалитетот на извршувањето на работните задачи. Ефективните повратни информации за извршената работна задача, им овозможуваат на вработените да знаат до кое ниво им е извршена работната задача и дали и како треба да ги подобрат своите способности и перформанси. Недобивањето на повратни информации за работата на вработените е доста обесхрабрувачко за повеќето. Доколку станува збор за негативни повратни информации многу е важно вработениот да ја знае и причината за истата за да може да се корегира.

Наградувањето и признавањето на трудот и добро завршената работа е секогаш одлична мотивација. Ако некое лице се труди во својата работа да ја даде најдобрата верзија за себе и на тој начин да понуди одлична продуктивност, но наоѓа само рамнодушност, па дури и негативен став кон него, мотивацијата на тоа лице се намалува. Чувството на неправда што може да се појави ќе предизвика губење интерес за извршената задача и затоа генерираат ниска продуктивност и ефикасност и можност да заминат во компанија каде поинаку би се гледале заслугите на своите вработени.

1.4.3 Задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата

Во природата на човекот е да учи, спознава нови работи и вештини и да се надоградува. Доколку работата не ги мотивира и инспирира вработените и не им овозможува доволно предизвици или можности за понатамошен раст, сигурно дека ќе посакаат промена. Секое работно место почнува со интензивен процес на учење и надоградба. Сепак, после одредено време работните задолженија остануваат исти и голем дел од човечкиот потенцијал останува неискористен. Недостатокот на разновидност во задачите, работна средина без никаква динамика и долгите временски периоди во кои, буквално, нема работа, предизвикуваат здодевност, негативна перцепција за работата и намалување на задоволството кај вработениот. Особено ако тоа е проследено со фактот дека на тоа работно место го достигнале максимумот и понатаму не можат да

напредуваат е уште една причина за демотивирање на работата. Добро познатата пирамида на Маслов ни кажува дека врвот на потребите е само-реализирање.

Самореализацијата е самоповрзаност и автентичност и ни покажува колку сме способни да се реализираме и да се изразиме преку нашата работа.⁸ Самореализацијата е реализација на своите таленти и способности и на својата индивидуалност во работата, а недостатокот на самореализација доведува до отуѓување во смисла кога ограничувачките услови за работа доведуваат до дисконекција помеѓу себе и своите постапки.⁹

Затоа, ако вработениот верува дека може да оди понатаму и да извршува посложени и позадоволителни задачи, но не му се даде можност да го стори тоа, разумно е дека ќе си бара нова работа. Сикула (Sikula, 2000) тврди дека промоцијата на вработените е внатрешно движење на вработените во компанијата од една позиција на друга која вклучува и зголемување на платата и статусот во компанијата. Промоцијата или унапредувањето значи доверба и признавање на способноста и вештината на вработените да одржуваат повисока позиција (според Razak, Sarpan & Ramlan, 2018). Компаниите користат најчесто промоции како награда за високо продуктивните работници, создавајќи поттик за останатите работници да вложат поголем напор. Промоциите се само ефикасен механизам за да предизвикаат поголем напор, доколку работниците стават значајна вредност на самата промоција. Во спротивно, доколку вработените не го ценат унапредувањето, компаниите би користеле само зголемување на платата за да ги наградат напорите и продуктивноста (Kosteas, 2016).

Кога вработените имаат сложени, предизвикувачки работни места, како и работни места каде има високо ниво на автономија, повратни информации разновидност во работните задачи и идентитет, тогаш тие би се чувствувале позадоволно и ентузијастички би се труделе да одговорат на барањата за да ги остварат целите на компанијата (Hackman & Oldham, 1980). Според Саведра и Квун (Saavedra & Kwun, 2000) комплексноста на работата на вработените позитивно корелира со позитивното расположение. На тој начин се создаваат нови идеи и се зголемува креативноста на вработените.

⁸ Chalofsky, N., & Cavallaro, L. (2013) A good living versus a good life: meaning, purpose, and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15, 331–340. doi: 10.1177/1523422313498560

⁹ Roessler, B. (2012) Meaningful work: arguments from autonomy. *The Journal of Political Philosophy*. Vol. 20, 71–93. doi: 10.1111/j.1467-9760.2011.00408.

Сејда и Вернер (Seyda & Werner, 2012) изјавуваат дека компаниите се повеќе инвестираат во обука со цел да го задржат персоналот во компанијата, со тоа што постојано ќе овозможуваат учење и постојан натпревар помеѓу постојните квалификации и барањата на работно место (според Andersen & Nowak, 2015). Обуката е важна функција за човечки ресурси што придонесува за продуктивноста и профитабилноста на компанијата. Компаниите се заинтересирани за кариерата на своите вработени и сакаат да одговара на интересите на вработените со нејзините сегашните и идни потреби. Обуката е процес кој овозможува промена на однесувањата и ставовите на вработените, со цел да се зголеми веројатноста за постигнување на целите (Wilson, 2001).

Програмите за развој на кариера го подобруваат овој процес на усогласување и овозможуваат вработените да останат во компанијата подолго време со тоа што ќе го зголемат задоволство на вработените, задоволување на идните потреби на вработените и развивање на потребните вештини. Програмите насочени кон подготовка на вработените за специфични работни места и бројот на вработени за кои е планирано да бидат квалификувани за тие работни места е мерка на продуктивноста на напорите за развој на кариерата. Програмите би биле квалитетни доколку постои намалено напуштање на вработените од компанијата и истите имаат подобри перформанси кои произлегуваат од задоволството од работа и новите стекнати вештини.

1.4.4 Задоволство од платата

Во светот на бизнисот кога се разговара за мотивација и задоволство од работата, тогаш се вклучува терминот пари и други фактори кои влијаат на продуктивноста во работењето (Machado & Davim, 2018). Паричната стимулација е најефикасна и универзална, но не е единствена. Таа е ефикасна до одреден степен додека човекот ги задоволи основните егзистенцијални потреби за себе и своето семејство. Понатаму како се оди погоре во задоволувањето на потребите, слабее улогата на материјална стимулација како мотивирачки фактор и се зајакнува улогата на другите фактори на мотивација како награди, признанија, функција, кариера, признавање на успехите итн.

Доколку системите за плати правилно се користат, тогаш ќе се подобри задоволството од работата кај вработените и ќе се создаде високо ниво на

мотивација, што доведува до подобрување на продуктивноста во работата и перформансите на вработените (Berlet & Cravens, 1991).

Терминот „Плата“ е наједноставниот термин и се однесува на монетарна награда за извршената работа, но вклучува и парични плаќања што директно не се однесуваат за извршената работа, како што се плата за боледување, породилно отсуство и пензија. Додека терминот „Награда“ се однесува на платните системи кои ги мотивираат и поттикнуваат луѓето да работат понапорно, а потоа ги наградуваат за нивниот дополнителен напор. Наградата може да биде парична или непарична, додека пак платата се однесува на месечна плата и сите месечни плати можат да се изразат во годишна плата (Foot, Hook & Jenkins, 2016).

Бонусните плаќања и готовинските стимулации се начини на плаќање кои не се вклучени во плата на вработениот. Стимулациите се користат за да влијаат врз перформансите на вработените и да ги поттикнат да ги исполнат однапред определените цели. Бонусите може да се користат на ист начин или може да се доделат како еднократни награди ретроспективно за добро извршената работа. И двете имаат за цел да помогнат во привлекувањето и да ги задржат и мотивираат талентираните работници (Foot et al., 2016).

Платите се она што ги привлекува работниците кон одредена компанија, а со придобивките компаниите ги задржуваат тие вработени, додека со бонусите се стимулираат и мотивираат вработените. Меѓутоа, не е секогаш така, со брзата стапка на промени во денешното деловно опкружување, постои очигледна потреба вработените да ги развијат или прошират своите вештини. Па така вработените би биле привлечени од некоја компанија и би останале во неа токму поради можностите за учење и развој на таленти. Тие можеби би избрале да работат како волонтери во непрофитна организација бидејќи вредностите на компанијата се во согласност со сопствените вредности. Работниците пред пензија може ќе бидат привлечени од компании кои нудат подобро пензиско обезбедување или можности за поголема флексибилност во нивното работење, додека пак работниците со големо знаење би избрале компанија во која би постигнале успех во нивната избрана област и би постигнале признание за нивните успеси. Така компаниите ќе имаат различни стратешки цели и ќе користат мешавини на генерации, но сепак е важно е да се осигура дека избраната стратегија за плата и награда, ги привлекува, мотивира и задржува работниците.

Финансиските и статусните награди во повеќето компании, се засноваат на видовите на работните места во самата компанија. Со исклучок на бонусите и зголемувањата на платите кои се препишуваат согласно успешноста на вработенот, стандардно е дека платата е толкава колку што е проценето работното место, а не колку што е проценето лицето кое ја извршува работата на тоа работно место (Milkovich & Newman, 1996). Тоа значи дека вработениот вреди толку колку што вреди неговото работно место за една компанија. Платата заснована на вештини ја добиваат вработени за одредени работни места без разлика на тоа колку работат. Секако има и отстапки од ова верување, а тоа е дека луѓето имаат пазарна вредност, а работните места немаат. Луѓето ги напуштаат компаниите за да може со своите знаења и вештини да заработат поголема плата на друго работно место или на исто работно место но во друга компанија. За Лавлер (Lawler, 2000) потребно е да се утврди како да се ценат вработените но тоа да биде со фокус на нивните вештини и компетенции. Некои вработени немаат вештини да ја извршуваат работата на одредено работно место и затоа овие вработени би се плаќале помалку од оние со поразвиени вештини и способности. Ваквиот систем на плати ќе биде од голема важност за вработените кои ќе сметаат дека самите тие се клучни за ефикасноста на компанијата и истото ќе резултира со поголем мотив за остварување на целите на компанијата и зголемување на нивното задоволство од работата. Ова од друга страна ќе резултира со намалување на конкуренцијата, затоа што компанијата може да го зголеми нивото на плата без вработените да бидат унапредени на своите работни места. Исто така ќе се намали и напуштањето на работните места, затоа што вработените ќе сакаат да се докажуваат и развиваат за да можат да бидат платени за нивните бројни вештини што ги поседуваат. Секако не постои конечен научен одговор за тоа колку големината на платата ќе биде значаен мотиватор за извршување на работните обврски. Понекогаш многу мали зголемувања можат да бидат моќни мотиватори доколку се цени се она што вработените го поседуваат (Jackson, DeNisi & Hitt, 2003).

1.4.5 Задоволство од релација „личност-работа”

Зголемениот притисок врз вработените да се посветат подолго на работните задачи што бара подолго работно време и да го сублимираат нивниот

домашен живот за работа стана значителна загриженост во многу земји во текот на изминатите неколку години. Според Бердвел и Томпсон (Beardwell & Tompson, 2017), рамнотежата помеѓу работата и животот е широко прашање во врска со начинот на посредување на спротивставените барања на компаниите за профитабилноста од една страна и грижите на работниците кои се под работен притисок и оптоварување на животот од друга страна. Рамнотежата помеѓу работата и животот е потребна на индивидуите да можат да го водат својот работен и неработен живот без притисок од било која сфера.

Рамнотежата помеѓу работата и животот станува се поголема борба во модерното време и компаниите потребно е да разгледаат флексибилни опции за работа. Институтот за Персонал и Развој во Лондон (IRS, 2002) смета дека „флексибилната работа е најпрактично решение за воспоставување ефективна рамнотежа помеѓу работата и животот. „Терминот” флексибилно работење опфаќа флексибилност, работа во домашни услови, работа со скратено работно време, компресирани работни недели, годишни часови и работа само на определено време. Таа, исто така се однесува на специјални шеми за отсуство, кои им овозможуваат на вработените слобода за домашни обврски или за да направат пауза во кариерата без да го загрозат нивниот работен статус (според Armstrong, 2006). Според Мачадо и Давим (Machado & Davim, 2018), флексибилната работа им овозможува на вработените повеќе контрола врз тоа како, кога и каде работат и им помага во обврските со децата или постарите лица, но и корисна е за работниците кои се на различни возрасти. Можноста за далечинско работење, ќе им биде корисна и на лицата со нарушувања на мобилноста, овозможувајќи да работат или од дома или на место со поудобен пристап.

Армстронг (Armstrong, 2006) смета дека практиките за обезбедување на рамнотежа помеѓу работата и животот се однесуваат на обезбедување простор за вработените да го балансираат она што го работат на работа со одговорностите и интересите кои ги имаат надвор од работата и притоа ги задоволуваат нивните сопствени потреби. Како што е дефинирано од Фондацијата за работа во Лондон (Work Foundation, 2003), концептот на рамнотежа помеѓу работата и животот е „за вработените да постигнат задоволителна рамнотежа помеѓу работата и неработните активности” (т.е. родителски одговорности и пошироки обврски за грижа, како и други активности и интереси).

Придобивки со воведување на практики за рамнотежа се следните:

- подобрена продуктивност и квалитет на работа;
- подобрена посветеност и морал;
- намалено заминување на персоналот од компанијата;
- намалено случајно отсуство;
- подобрена употреба на нови регрути.

Според Грер (Greer, 2001) освен овие придобивки, рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот има позитивно влијание и врз задржувањето на вработените во компанијата. Алтернативна работа, флексибилно работно време, услуги за грижа за деца и одредби за семејно отсуство исто така го олеснуваат задржувањето. Не е изненадување што многу компании обезбедуваат такви придобивки. На пример, „Делоит“ и „Туш“ (Deloitte and Touche) усвоиле флексибилно работно време и далечинско работење. Јанус Инвестментс (Janus Investments) овозможува дарезливи практики за одмор. Unum обезбедува субвенционирана грижа за деца за вработените кои заработуваат помалку од 40.000 долари. Сметководствената фирма Plante and Moran обезбедува грижа за деца во сабота. Институтот SAS (The SAS Institute), статистичкиот развивач на софтвер, има 35-часовна недела и бесплатна медицинска нега. Во First Tennessee Bank, 91 отсто од вработените се на флексибилно работно време.

1.4.6 Задоволство од хигиена и безбедност на работно место

Повеќето компании одвојуваат значително време и пари и користат различни програми за безбедност и здравје на своите вработени. Некои од овие програми се имплементирани затоа што се потребни и други затоа што се бараат од законодавство. Според Андерсен и Новак (Andersen & Nowak, 2015), создавањето безбедни и здрави работни средини е клучна грижа за компаниите. Стареењето на работната сила, зголемените работни барања и очекувањата на вработените во однос на рамнотежата помеѓу работата и животот, ја нагласуваат важноста за превземање на активности за управување со здравјето при работа. Целта е работниците да се чувствуваат безбедно, здраво, задоволно и да се поангажирани во работата.

Менаџментот за професионално здравје има за цел да создаде безбедна и здрава работа средина, да се спречат повреди и болести поврзани со работата и

овозможува да се поддржат вработените во развивање и одржување на ресурсите и градење на еластичност (Aldana & Pronk, 2001). Здравите вработени доживуваат ментална, физичка и социјална благосостојба и се способни да се справат со работните барања и стресните фактори (Reese, 2009). Благосостојбата се поврзува со успехот во повеќе животни домени како што се пријателство, брак, работни перформанси или здравје (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). Според Андресен и Новак (Andersen & Nowak, 2012) неколку карактеристики на работа како автономија, повратна информација, барања за соработка, работно време, работни барања и контролата на работата постојано се поврзуваат со здравјето на вработените и благосостојба. Па така, намалувањето на физички стресови и работни барања како што се бучава и топлина или хемикалија и биолошките агенси дополнително придонесуваат за здрава работна средина.

Контролата на работните опасности како физички, механички, хемиски или биолошки агенси е еден начин да се намалат повредите и несреќите. Ваквото управување со опасностите вклучува инспекција, идентификување и оценување на ризиците, како и нивна контрола.¹⁰ Опасностите може да се контролираат со нивно отстранување, блокирање на пристапот на вработените, информирање на вработените за ризиците, овозможување вработените за да ги избегнат ризиците или со оптимизирање на работните практики.

Според Фут и соработниците (Foot et al., 2016) многу компании ја сфаќаат важноста на здрава и продуктивна работна сила и веќе бараат да усвојат попроактивен пристап. Како што економијата постепено се опоравува, се повеќе работодавачи се фокусираат на аспектите на човечките ресурси каде што можат да добијат подобрувања во ангажманот на вработените, што пак ќе им помогне да го задржат талентот. Атрактивни се стратегиите за подобрување на безбедноста и здравјето, преку промовирање на благосостојбата и развој на потенцијалот. Овие стратегии укажуваат на директна врска помеѓу развојот на ефективни програми за здравје и благосостојба и зголемена продуктивност и имаат одличен поврат на инвестицијата од овие програми бидејќи резултираат со среќен персонал кои се поангажирани, мотивирани и продуктивни.

Важно е да се биде грижлив работодавец во оваа област бидејќи (Zeuch, 2016):

¹⁰ Smith, M. J., & Carayon, P. (2011) Controlling occupational safety and health hazards. In J. Campbell Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 75–94). Washington, DC: APA.

- Го зголемува нивото на целокупната благосостојба на вработените, која ги вклучува и семејствата на вработените;
- Го намалува отсуството од работа;
- Ја зголемува мотивацијата на вработените и овозможува посветеност и добри перформанси од нивна страна;
- Овозможува имиџ на модерен работодавец за самата компанија, која го нагласува трендот на здрав начин на живот.

Според Волфе, Паркер, и Напиер (Wolfe, Parker & Napier, 1994), компаниите создаваат програми за помош на вработените, безбедност и здравствени услуги и здравствени програми за управување со вработените. Програмите за управување со здравјето на вработените може да се дефинираат „како тековни активности во компанијата кои се дизајнирани да го промовираат усвојувањето на лични однесувања кои водат кон одржување и/или подобрување на здравјето на вработените. Овие програми настојуваат откажување од пушење, управување со стрес, контрола на телесната тежина, вежбање и фитнес, проценка на ризикот по здравјето, откривање висок крвен притисок, едукација за исхрана, превенција проблеми со грбот и активности за превенција од несреќи. Овие активности за унапредување на здравјето треба да им помогнат на вработените да ги намалат здравствените ризици, да го спречат почетокот на болестите и да го минимизираат се она што резултира со загуба и штета на лица и имот (Aldana & Pronk, 2001).

Според Деслер (Dessler, 2014), несреќите се случуваат од три главни причини: случајни појави, небезбедни работни услови и небезбедни постапки од страна на вработените. Распоредот на работа и заморот исто така влијаат на стапките на несреќи. Стапките на несреќи обично не се зголемуваат премногу забележливо во текот на првите 5 или 6 часа од работниот ден, но по 6 часа работа, континуирана работа во ноќни смени или заморот поради намалениот број на вработени во компанијата може да доведе до зголемување на стапката на несреќи. Други причини за несреќи се непријателство меѓу вработените, лоши услови за живот и привремени фактори на стрес како висока температура на работното место, слаба осветленост и пренатрупано или хаотично работно место.

1.4.7 Задоволство од менаџерскиот стил

Според студијата на Ашгар и Оино (Asghar & Oino, 2018), Чаудхури (Chaudhuri, 2015) тврди дека ефективен процес на вработување, стратегиите за обука и задржувањето на вработените заедно со ефективен стил на лидерство е од суштинско значење за една компанија, додека Захари и Шурбаги (Zahari & Shurbagi, 2012) тврдат дека теориите за лидерство ја нагласуваат потребата за подобрување на односите меѓу лидерите и вработените. Повеќето лидери го прилагодуваат својот стил на лидерство во согласност со побарувачката и работната средина на една компанија.

Ефективниот стил на лидерство е неопходен за подобрување на перформансите на компанијата. Тој влијае на промените и создава поттик за трансформација. Улогата што ја игра лидерот може да се гледа како влијателен агент за промена.¹¹ Лидерството е процес со кој лидерите развиваат заедничка визија, го поставуваат тонот и влијаат врз однесувањето на сите во компанијата да бидат насочени кон остварување на целите.¹² Според Јонс и Рид (Jones & Rudd, 2007) лидерството е врска помеѓу лидерите и следбениците во рамките на социјалната група. Тоа подразбира обезбедување визија, создавање моќ и користење на оваа моќ за поединците да ја реализираат визијата.

Менаџерскиот стил е индивидуален фактор на однесување и резултира од карактеристиките на организацискиот проблем (непознатост, сложеност, нестабилност), карактеристиките на средината на одлучување (значајност и лична одговорност за одлуката, рокови, расположивост на ресурси - кадар, опрема и капитал) и индивидуалните карактеристики на менаџерот како знаење, способности и мотивација (Machado & Davim, 2018).

Литературата за менаџерски стил ги идентификува трансформациското и трансакциското лидерство како најдоминантни стилови на лидерство во сегашната клима (Mester, Visser & Roodt, 2003). Тие веруваат дека менаџерскиот стил има директно влијание врз задоволството од работата кај следбениците. Медлок (Madlock, 2008) објаснува дека вработените се најзадоволни кога сметаат

¹¹ Naidu, J., & Van Der Walt, M. S. (2005) "An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, 1-10.

¹² Banerji, P. & Krishnan, V. R. (2000) "Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation", *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol. 28, 405-403.

дека нивните лидери поседуваат комбинација на релациони (трансформациони) и ориентирани кон задачи (трансакциски) однесувања.

- Трансформациски стил-трансформацискиот лидер е извор на инспирација и визија за вработените и носи промени во една компанија. Овој стил на лидерство ги подобрува перформансите на компанијата, мотивацијата и моралот на вработените (Weber, 2009). Постојат 4 димензии поврзани со овој стил на лидерство (Bass & Riggio, 2006):
 - Инспиративната мотивациска димензија-трансформациските лидери ги мотивираат и инспирираат вработените да завршат предизвикувачки задачи со споделување на нивната визија;
 - Идеализираната димензија на влијание-трансформациските лидери влијаат врз своите подредени со тоа што се модели на улоги;
 - Димензијата за интелектуална стимулација-трансформациските лидери интелектуално ги стимулираат вработените да решаваат предизвикувачки проблеми на креативен начин;
 - Димензија на индивидуално разгледување-трансформациските лидери дејствуваат како ментори и олеснувачи за подредените.
- Трансакциски стил-трансакциските лидери ги мотивираат своите вработени преку процес на размена. Вработените кои ги исполнуваат своите работни барања се наградуваат, додека другите се казнуваат. Затоа, трансакциските лидери се фокусираат на мотивирање на вработените преку механизмот за казнување и наградување.

Трансформацискиот стил на лидерство има позитивно влијание врз задоволството од работата отколку трансакцискиот стил. Трансформациското лидерство ја подобрува перцепцијата и посветеноста на вработените, овозможува подобри услови за работа, усогласување на мисијата и интелектуалната стимулација, но и се зголемува креативноста и иновацијата преку развивање на поефикасни и нови начини за решавање на проблеми (Asghar & Oino, 2018).

Честа причина за ниско задоволство кое води кон напуштање на компанијата е чувството дека менаџментот се однесува неправедно кон вработените што доведува до лоша работна атмосфера без комуникација и тимска работа и без вреднување на идеите на вработените. Ова би се решило со (Armstrong, 1998):

- Избирање лидери на тимови со добро развиени менаџерски квалитети;

- Обучување на менаџментот да поседува лидерски вештини и методи за решавање на конфликти ситуации;
- Воведување подобри процедури за справување со поплаки и проблеми со дисциплината.

Според теориите на Ликерт (Likert, 1967), секоја компанија треба оптимално да го користи човечкиот потенцијал за да се постигне максимална профитабилност, преку добри работни односи и висока продуктивност. Тој идентификуван четири различни типови на менаџерски стил:

- Експлоататорски/авторитативни – одлуките се донесуваат од менаџментот а мотивацијата се обезбедува со закани. Најголем дел од одговорноста е на менаџментот, постои слаба комуникација и отсуство на тимска работа;
- Добронамерен/авторитетен – овој стил го прикажува односот на господар и слуга меѓу менаџментот и вработените. Тука се одржува довербата и преку тоа се обезбедува мотивација и награди. Менаџментот чувствува одговорност за вработените, но постои мала комуникација меѓу вработените и менаџментот и не постои развиена форма на тимска работа;
- Консултативен – менаџерите имаат одреден степен на доверба во своите вработени, но не целосна верба во нивните способности или идеи. Мотивацијата се постигнува преку награди и можност да бидат вклучени вработените во донесувањето на одлуки. Менаџментот е одговорен за постигнување на целите на компанијата. Хоризонталната и вертикалната комуникација и тимската работа, се користат умерено;
- Стил за партиципативна група – менаџментот има доверба во своите подредени. Мотивацијата е врз основа на економските награди. Целиот персонал има одговорност за постигнување на целите на компанијата. Постои добра комуникација и се охрабрува кооперативна тимска работа.

За последниот стил Ликерт верувал дека е идеален зашто обезбедува профит и грижа за вработените, но за да постои овој систем во една компанија е потребен значителен временски период.

1.4.8 Задоволство од интерперсоналните релации на работа

Повеќе од половина од луѓето кои даваат отказ, ја напуштаат компанијата, поради односот и комуникацијата со соработниците, а многу почесто и со претпоставените.

Во работна средина меѓучовечките односи играат огромна улога во развојот и стимулирање доверба и позитивни чувства кај вработените. Така, односот помеѓу претпоставениот и подредените или меѓу соработниците треба да се зајакнат и засилат за да се овозможи работно задоволство (Mustapha, 2013). Покрај тоа што им дозволува на работниците да ја зајакнат својата социјална врска во однос на нивната работа и што ќе овозможи чувство на работно задоволство, ќе развие и чувство за тимска работа кое ќе биде во корист на компанијата во целост.

Позитивниот однос меѓу вработените на работа место ќе донесе продуктивност, повисоки перформанси и помалку конфликтни ситуации, ќе овозможи поволна клима за вработените да работат, а со ова истите тие ќе се чувствуваат удобно да придонесат за квалитетна работа за да ги постигнат целите на компанијата. Гаур и Ебрахими (Gaur & Ebrahimi, 2013) тврдат дека здравите односи ќе вклучат однесување на вработените како дискутирање за проблеми поврзани со работата, поголема вклученост во процесот на донесување на одлуки и достапност на лидерот во секое време кога е потребно (според Lodisso, 2019).

Резултатите од различни студии спроведени од Мус (Moos, 2011) покажуваат дека димензијата на меѓучовечките односи има позитивно влијание врз различни видови на животна средина. На пример, квалитетот што го имаат соработниците и претпоставените во организациската средина е поврзан со задоволството и перформансите во работата. Во принцип, резултатите од студиите истакнуваат дека луѓето имаат тенденција да бидат позадоволни, помалку депресивни и да пријават повисока самодоверба во компанијата која посветува големо внимание на меѓучовечките односи (според Mitrofan & Bulborea, 2012).

Фрон (Frone, 2000) изјавува дека лошите врски се дури и повлијателни од позитивните врски. Меѓучовечки проблемите се рангирани меѓу најчестите извори на несреќа, кои предизвикуваат стрес на работно место кое доведува до исцрпеност (според Birgisdóttir, 2019).

Истражувањето што го спроведе Форбс покажа дека преку 30% од вработените веруваат дека следната година ќе работат на друго место. Над 40% од испитаниците не го почитуваат својот надреден, а над 50% имаат различни вредности од работодавецот. Преку 60% од анкетираниите сметаат дека нивните кариери не се во согласност со оние што им ги наметнуваат надредените, а над 70% не чувствуваат дека работодавецот ги почитува и имаат добра професионална релација. Резултатите покажуваат дека работниците доброволно си заминуваат од компанијата поради тоа што не успеале да се поврзат со претпоставените. Факт е дека вработените што се наградувани и што сметаат дека работодавачот ги почитува, поретко си заминуваат од компаниите и имаат високо ниво на задоволство (според Петровска, 2012).

1.4.9 Задоволство од менаџерска работа за развој на компанијата

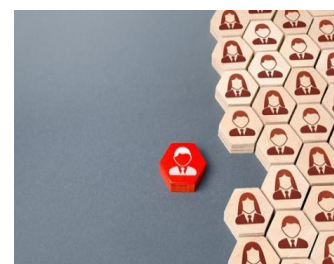
Со цел секоја компанија да биде успешна и да овозможува константен развој, а со тоа и развој на вработените, треба да постигне конкурентска предност пред другите компании. За да го задржат статусот и имиџот, компаниите добро е да го задржат својот талентиран кадар, но бидејќи обртот на вработените е се поголем во секоја компанијата, тие ќе треба да создадат практики кои ќе овозможат развој на кариера, со кои не само ќе се развијат клучните вештини за извршување на работните задачи, туку и развој на самите работни места и целиот етапен процес на ставови и состојби кои се однесуваат на работниот живот на вработените.

Организацискиот развој ги обучува поединците да ги идентификуваат и решаваат проблемите во компанијата. Целта на организацискиот развој е да ги наведе вработените да бидат поактивни и посигурни во своите перформанси за да ги постигнат посакуваните резултати на долг рок. Аспирациите и очекувањата кои ги покажуваат вработените преку добро организирано раководство, имаат значење во организацискиот развој. Така вработените стануваат повредни за компанијата, а добрата и ефективна компанија се грижи да постои дух на соработка и чувство на посветеност и задоволство. Растот и развојот на вработените може да се постигне во поддржувачка и предизвикувачка работна средина, а со тоа се зголемува нивната сигурност и работно задоволство (Murugan, 2017).

Ефикасна организација е онаа што може да создаде средина во која потенцијалот на секој вработен ќе биде препознаен и ентузијастички применет во постигнувањето на целите на организацијата. Во сегашниот свет, нивото на вклученост на вработените и квалитетот на работата се директно пропорционални со постигнувањето на организацијата и придонесуваат за нејзино напредување. Интегрална должност на менаџерите е секогаш да се грижат за препознавање на начините за зголемување на моралот, продуктивноста и стекнување конкурентна предност. Вработениот ќе биде склон кон раст и постигнување на целите на компанијата, само ако е задоволен од својата работа, како и од компанијата (Карир, 2018).

2. Напуштање на работата

Во ова поглавје ќе се разгледува прашањето за намерата на напуштање на вработените, теории за напуштање на вработените, причини, последици, трошоците на компанијата поради напуштањето и како да ги задржиме вработените.



Секоја компанијата е како живо суштество - потребно е да се изгради, да се нахрани и негува, да се одговори на нејзините потреби и да се препознаат различните фази во кои се наоѓа. Сето тоа значи дека компанијата е динамичен систем кој постојано се менува. Еден дел од овие измени се однесува на пристигнување, но и заминување на луѓе од компанијата.

Заминувањето на работната сила од компаниите е едно од најкритичните прашања на кои денешните бизниси мора да се фокусираат. Студиите покажуваат дека иднината на успехот на компанијата зависи од степенот до кој компаниите се способни да привлечат и задржат иновативна, креативна и флексибилна работна сила.¹³ А способноста на компанијата да го задржи својот персонал зависи првенствено од можностите за вработување во други компании со подобри услови за работа, повисоки плати, повисоки можности за унапредување и други фактори кои влијаат врз мотивите на работниците да се одлучат за промена на работниот однос (Florjančič et al., 1999).

Анализата на бројот на луѓе кои ја напуштаат компанијата дава податоци со кои може да се направат предвидувања на понудата на пазарот на трудот и да се направат пресметки за бројот на луѓе кои треба да се сменат. Анализата на бројот на вработени кои ја напуштаат компанијата и причините зошто тие заминуваат, овозможуваат да добиеме информации кои ќе покажат дали се потребни било какви активности за подобрување на стапката на задржување на тие вработени (Armstrong, 2006). Логично на почеток потребно е периодично следење на бројот на вработени кои ја напуштаат компанијата, а потоа да се идентификуваат проблемите. Излезните интервјуа може да обезбедат корисни сознанија за потенцијалните проблеми поради кои напуштаат вработените, но многу работодавци спроведуваат и анекти за ставови со кои се следат чувствата

¹³ Zeuch, M. (2016) *Handbook of Human Resources Management*. Berlin: Springer Nature, 621

на вработените. По идентификацијата на потенцијалните проблеми, работодавецот може да превземе чекори со кои ќе го зголеми задржувањето на вработените кои имаат намера да ја напуштат компанијата (Dessler, 2014). Според Армстронг (Armstrong, 2006), услугите за индустриски односи во Лондон (IRS, 2000) утврдиле дека стапката на напуштање на вработените од компанијата, ни дава слика за турбуленциите во рамките на една компанија. Напуштањето доведува до високи трошоци за вработување и обука, а тие трошоци понатаму може да го дестабилизираат бизнисот и да ги демотивира оние вработени кои се обидуваат да го одржат нивото на компанијата. Додека пак Институтот за персонал и развој во Лондон (CIPD, 2000) укажува дека напуштањето на работното место може да биде резултат на негативни ставови за работата, ниско задоволство од работата, во комбинација со обезбедување на вработување на друго работно место.

Одлуката на вработениот за тоа дали ќе ја напушти компанијата, ќе зависи од неговата проценка дали напуштањето на моменталната работа ќе биде лесно или не. Неговата проценка е под влијание на следните фактори: организациски фактори и фактори кои се надвор од компанијата и истите се поврзани со карактеристиките на пазарот на трудот, како што се застапеност и сила на синдикатот, стапка на невработеност, состојба на понудата и побарувачката на работна сила или итн (Cotton & Tuttle, 1986).

Освен вработениот и самата компанијата треба да направи проценка за тоа дали флукуацијата која се случува е посакувана или непосакувана. Според концептот на Мартин и Бартол (Martin & Bartol, 1985) посакуваната или непосакуваната флукуација зависи од изведбата на перформансите на вработените кои ја напуштаат компанијата и лесните можности да се заменат вработените.

За компаниите, напуштањето е крајно штетно во ситуации кога вработените чии перформанси се високи и заменливоста на работната сила со исти или приближно слични перформанси, е доста тешка. Во овој случај, за компаниите е далеку подобро (и поевтино) решение да се обидат на секој начин да го задржат вработените, постапувајќи по причините за неговото незадоволство, односно причините поради кои, вработениот донел одлука да ја напушти компанијата. Штетни напуштања на компанијата се оние кога сите вработени кои ја напуштиле компанијата се со стандардни (просечни)

перформанси, но и тие тешко се заменуваат на пазарот на трудот. На краток рок, заминувањата се штетни за компаниите дури и кога вработените кои имаат ниски перформанси ја напуштаат компанијата и истите тие тешко можат да се заменат. Бидејќи е тешко да се заменат, подобро е да се пробаат мерки насочени кон зголемување на нивната посветеност кон работата и зголемување на нивните способности и вештини за извршување на работните задачи, притоа давајќи им стимул на вработените за развој што е беневит за задржување на истите. Од друга страна пак за компанијата, напуштањето на вработените би било и корисно, доколку одлуката да ја напуштат компанијата ја носат вработени кои имаат слаби перформанси, лоши резултати во работата или стандардно ниво на извршување на работните задачи и истите тие вработени лесно може да се заменат на пазарот на трудот (Milikić, 2010).

Сепак напуштањата на вработените од компанијата создаваат поголема штета отколку корист за компанијата. Во секој случај дури и да станува збор за вработени со слаби перформанси, на истите може да им се обезбедат обуки, тренинзи и постојано следење на нивните резултати, за иден временски период да можат да ги постигнат очекуваните перформанси и цели на компанијата. Во последниве години, со стеснување на пазарот на трудот, со зајакнување на конкуренцијата, глобалната финансиска криза, економската рецесија, реструктурирање на компаниите и брзите технолошки промени, многу компании се соочуваат со потребата систематски да управуваат со овој аспект на вработување. Од друга страна со зголемувањето на мобилноста на населението на пазарот на трудот поради потрагата на повеќе предизвикувачки работни места, поголема заработка и подобри придобивки, се стеснува изборот на вработени кои можат да се заменат, па дури и оние вработени со слаби перформанси, а во кои може да се вложат сили за да се подобрат. Оттука може да се заклучи дека феноменот напуштање на вработените е важен фактор во денешно време, не само во економскиот живот, но и во општествениот живот, кое доведува до менување на структурата на населението на регионално, национално и на меѓународно ниво. Компаниите превземаат различни механизми за да го спречат напуштањето на вработените и сите тие механизми се поврзани со анализа на причините и последиците од напуштањето, дали напуштањето на вработените е добро или лошо во зададен момент за компанијата, колкави се трошоците поради тоа напуштање и слично. Сите овие прашања ќе бидат разгледани во овој труд.

2.1 Дефинирање на напуштањето на работата

Терминот „задржување“ на вработените, прво почна да добива поголемо внимание во светот на бизнисот во 1970тите. Не беше невообичаено за луѓето кои влегоа на пазарот на трудот касно како 1960тите години да останат кај еден ист работодавец, дури и во текот на целиот работен век. Но како што се менува мобилноста на работата, доброволната работа почнува драстично да се зголемува, па работодавците мораа да се соочат со нов феномен-напуштање или флукуација на вработените.¹⁴

Намерата за напуштање на работното место се дефинира како проценета веројатност на личноста (субјективна) дека трајно ќе ја напушти компанијата во одреден момент во блиска иднина (Vandenberg & Nelson, 1999).

Намерата за напуштање се означува како намера на работникот да ја напушти сегашната компанија (Cho, Johanson & Guchait, 2009). Овој термин е заменлив со поимот обрт или флукуација на вработени во една компанија. Заминувањето се смета за свесна и намерна желба од страна на вработениот, да се напушти компанијата во блиска иднина и се смета за последен дел од секвенците на когнитивниот процес на повлекување. Постојат 3 елементи во когнитивниот процес на повлекување, имено: мислата за заминување, намерата да се бара друга работа на поинакво место и намерата да се даде отказ.

Напуштањето на компанијата може да се дефинира како секое трајно заминување од неа. Додека пак, флукуацијата во потесна смисла се подразбира како движење на вработените надвор од компанијата што може да биде поради пензионирање, отпуштање, откази, смрт и инвалидитет.¹⁵

Терминот „флукуација“ е дефиниран како: стапка на бројот на членови во компанијата кои си заминале и нивната замена за одреден временски период поделен со просечен број на луѓе во таа компанија за истиот временски период.¹⁶

Намерата да се замине се однесува на индивидуалната перцепција, повеќе отколку однесувањето и се гледа како транзитна фаза која го поврзува ставот со

¹⁴ Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Personnel Management Practice, 10th ed.* London and Philadelphia: Kogan Page, 621

¹⁵ Rahimić, Z. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*, Sarajevo: Ekonomski fakultet, 341

¹⁶ Price, J. L. (1977) *The study of turnover*, 1st ed., Iowa State University Press, IA, 12

задоволството од работата према бихејвиоралната компонента на напуштањето. Вработените во текот на своето работење, може да ја надгледуваат околината со цел да ги откријат останатите привлечни работни можности. Така луѓето ја споредуваат добивката на нивната моментална работа со добивката која очекуваат да ја искусат во другата работа. Давањето отказ како резултат на оваа пребарувачка активност настанува кога моменталната вредност на очекувана добивка на другото работно место, е повисоко од она на моменталната работа, откако ќе се вклучат и евентуалните трошоци за преместување (Alexander, Lichtenstein, Oh & Ullman, 1998).

Флукуацијата се дефинира како сложен социјален феномен предизвикан од различни социјални, психолошки, економски фактори. Таа е форма на мобилност во поширока смисла значи промена на позициите внатре во одреден систем, а во потесна смисла, тоа значи динамично движење на вработените во рамките на компанијата и помеѓу компаниите (Jerovšek, 1982). Јеровшек прави разлика помеѓу потенцијално и реално напуштање на вработените. Потенцијално е кога вработените размислуваат за промена на нивната работа или се во процес на барање на нова работа, додека реално напуштање е кога вработените веќе одлучиле да ја напуштат сегашната позиција и веќе нашле нова работа.

Напуштањето на компанијата е неорганизирано и непланирано движење на вработените помеѓу компаниите (макро ниво). Додека на микро ниво, напуштањето е резултат на фрустрација и незадоволство на вработените, но и од страна на компанијата (Florjančič & Mozina, 1987).

2.2 Теории за напуштање на работата

Во литературата има безброј модели за решавање на прашањето на напуштање на вработените. Не постои универзален прифатен модел на напуштање и истите се применуваат различно во различни опсези. На пример рационалните модели на одлучување за напуштање се применуваат кај долгорочните вработени кои се високообразовани и кои се вработени во турбулентни средини (Hom et al., 2017).

Според Синг и Шарма (Singh & Sharma, 2015), моделите можат да се именуваат како Модели на содржина (во кои се објаснува зошто вработените си

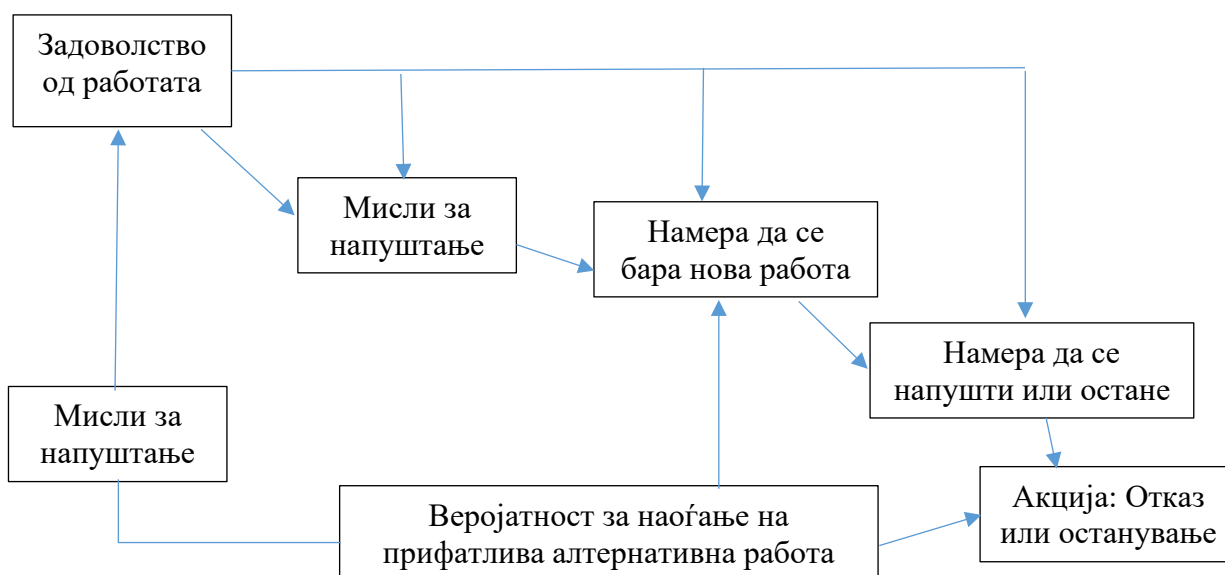
заминуваат од компаниите) и како Процесни модели (во кои се објаснува како работниците си заминуваат).

Во овој труд ќе бидат објаснети следните најпознати теории на напуштање:

1. Модел на доброволно напуштање на Гринберг и Барон;
2. Модел на средни врски на Мобли;
3. Модел на катастрофа на Шеридан и Абелсон;
4. Модел на шок на Хом и Грифет;
5. Процесен модел на напуштање на Марч и Симон;
6. Модел на очекувања на Портер и Стирс.

2.2.1 Модел на доброволно напуштање на Гринберг и Барон

Напуштањето на работното место во литературата е класифицирано како доброволно и неволно напуштање (Sutherland & Jordaan, 2004). Доброволното напуштање се дефинира како сопствена иницијатива на работникот да бара подобра средина и перспективи за вработување или задоволство од работата. Додека неволното напуштање е иницирано од страна на работодавачот да се отпушти вработениот поради лошо извршување на работните задачи или нивно неизвршување. Намерата на вработениот да се откаже од работното место е под силно влијание на незадоволството од работата, недостатокот на посветеност кон компанијата и чувството на стрес. Во прилог модел на доброволно напуштање на Greenberg и Baron:



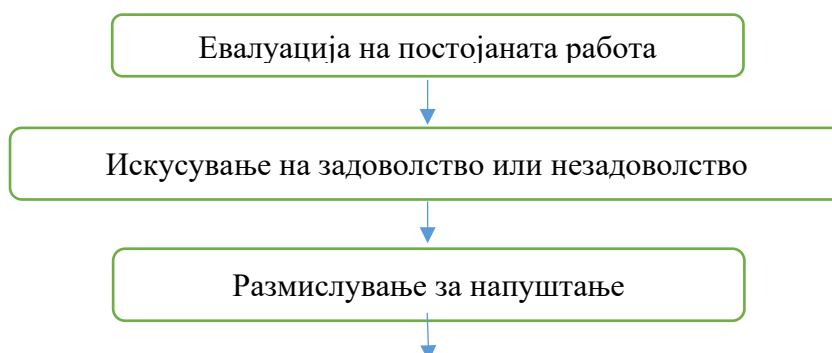
Слика 6. Модел на доброволно напуштање; (Извор: Greenberg & Baron, 1997)

Овој модел на доброволно напуштање укажува на тоа дека незадоволството од работата може да доведе до размислување за откажување и да резултира со тоа да вработениот започне да истражува други можности за работа. Ако ова се докаже дека е успешно, вработениот може да започне да развива сериозни намери околу тоа дали да остане или да замине од работното место и тоа да резултира со одредена акција (Greenberg & Baron, 1997).

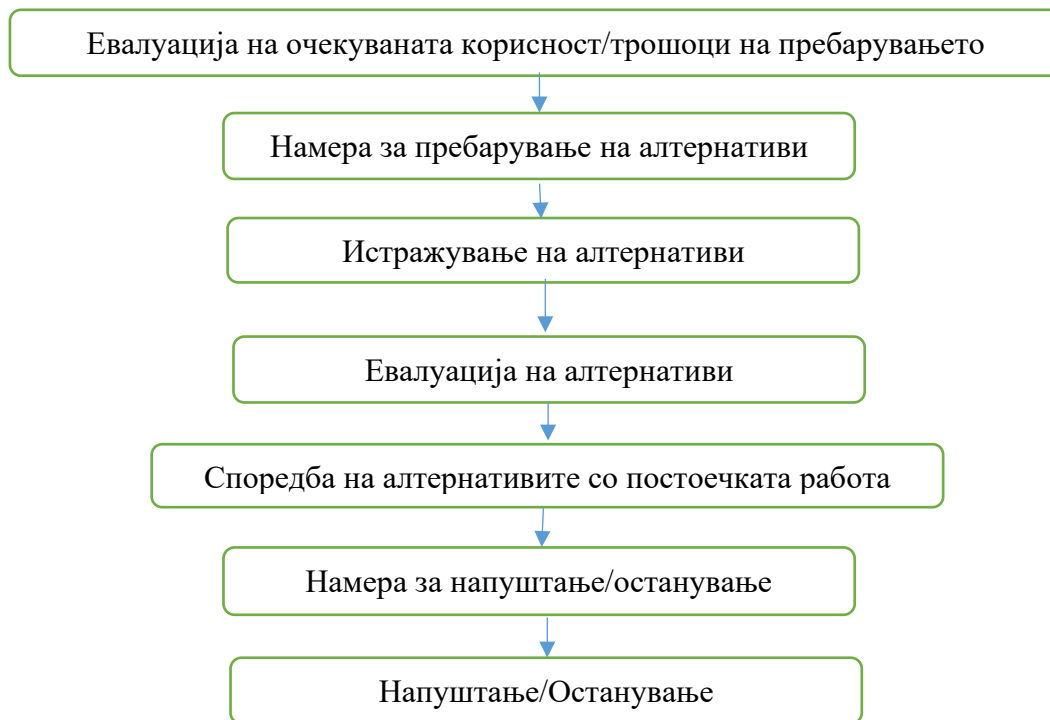
2.2.2 Модел на средни врски на Мобли

Моделот на Мобли тргнува од претпоставката дека вработениот носи рана одлука да ја напушти компанијата, доколку е незадоволен од моменталната работа (Mobley, 1977).

Намерата вработениот да ја напушти компанијата е прикажан во фази почнувајќи од начинот на кој работникот ја проценува постоечката активност (дали во услови на задоволство и незадоволство).¹⁷ Поединецот започнува да размислува за заминување од компанијата со тоа што ги пресметува сите трошоци за напуштање на моменталната компанија и започнување во друга компанија. Така поединецот почнува да бара алтернативно вработување, ги споредува понудените нови работни места со сегашното во однос на трошоците и придобивките, ја развива намерата да поднесе отказ и конечно донесува одлука и го прави тој чекор. Врз основа на Мобловиот модел, Хом и соработниците (Hom, Griffeth & Sellaro, 1984) предложија алтернативен модел кој го објаснува однесувањето на вработениот од моментот на размислување за отказ и кога ја проценува очекуваната корист од напуштањето на моменталното работно место и компанија. Според овој модел, вработениот или ќе почне да бара нова работа или веднаш ќе се откаже.



¹⁷ Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. and Meglino B. M. (1979) "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, Vol. 86 493-522.



Слика 7. Модел на средни врски; (Извор: Mobley, 1977, според Govindaraju, 2018)

2.2.3 Модел на катастрофа на Шеридан и Абелсон

Моделот на катастрофа се смета како неконвенционална теорија предложена од Шеридан и Абелсон (Sheridan & Abelson, 1983). Според овој модел одлуката за напуштање е последица на екстремно малата промена во степенот на задоволство или нивото на стрес кај вработениот. Во оној момент кога вработениот чувствува некое внатрешно незадоволство од работата или од компанијата, тој сериозно почнува да размислува за откажување. Па така незначителен проблем, конфликт или друго непријатно искуство на работа може да биде причина за донесување одлука за заминување од компанијата.

Се карактеризира со повлекување како намалување на ентузијазам на работникот кон компанијата. Повлекувањето на работникот е поврзано со одбивање на извршување на задачи, доцнење на работа, отсуства и доброволно напуштање. Овој модел нуди поврзаност помеѓу исполнетост на работата, оптеретеност од работата, хиерархиска должност и реално напуштање (Holtom, Mitchell & Lee, 2006). Исто така моделот сака да ни укаже дека текот на напуштањето е динамичен и доброволен процес инициран од непредвидливи промени.

2.2.4 Модел на шок на Хом и Грифет

Во нормални услови доброволното напуштање е поголемо од недоброволното и доброволното напуштање почесто и се истражува од страна на менаџментот поради желбата за да се намали. Истражувањата дадоа огромна литература што вклучува над илјада студии (Hom & Griffeth, 1995). Ли, Мајкл и соработниците (Lee & Mitchell, 1994; Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996; Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel, & Hill, 1999) го разоткриваат моделот на доброволното напуштање на вработените преку сите овие истражувања. Според овој модел, една личност донесува одлука да ја напушти компанијата следејќи еден од четирите начини за одлука. Во три од начините за одлука, напуштањето на работата е перцепирано како шок-настан што го поттикнува лицето да размисли за заминување (според Jackson, Denisi & Hitt, 2003).

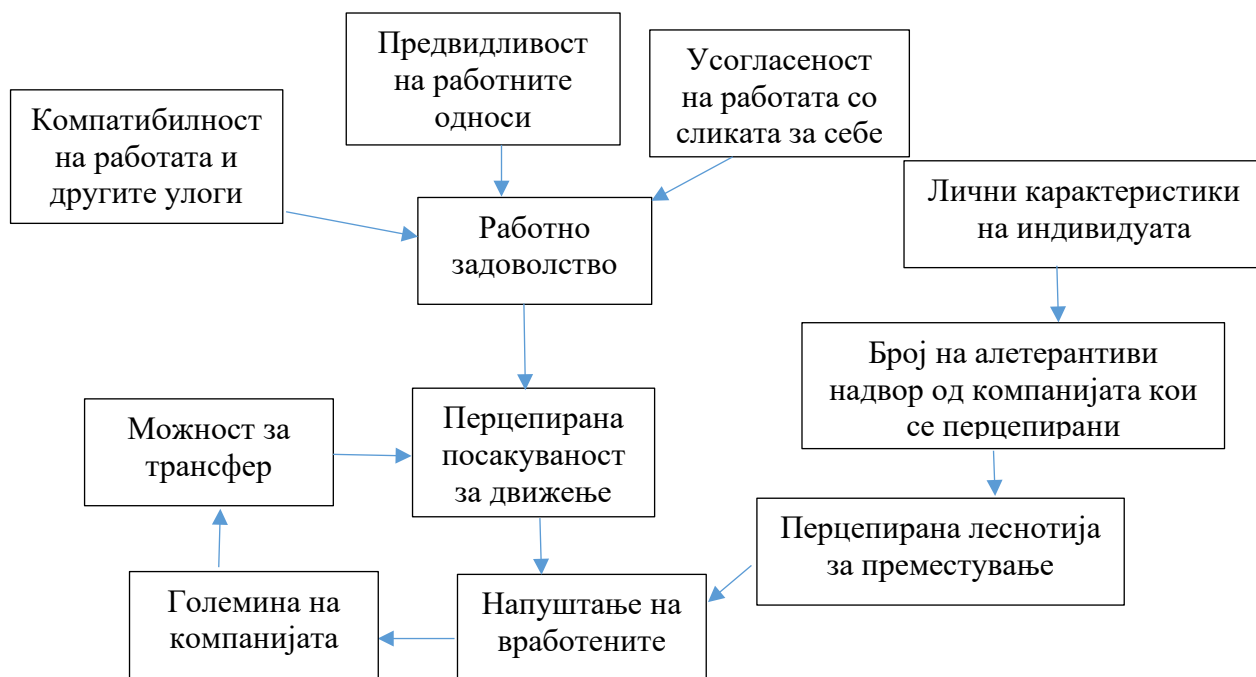
- Според првиот начин на одлука, шокот предизвикува план за акција. На пример, некое лице може да планира да замине од компанијата, но всушност ја напушта после завршувањето на две годишен стаж во таа компанија, а причината за напуштањето може да е планот за да се запише на факултет или план да формира семејство. Тука задоволството од работата не влијае во одлуката за напуштање на компанијата.
- Вториот начин на одлука предизвикува многу силен негативен шок што резултира со непосредна одлука за откажување. На пример, лицето може да открие дека компанијата врши одбивни практики како уништување на животната средина, нелегално тргување со внатрешни акции... Ова резултира со итно напуштање. Со овие шокови, може да има или да нема улога за работниот ефект (пример: посветеност на компанијата), но нема улога во барањето за алтернативна работа.
- Во третиот начин на одлука, шокот предизвикува релативно незадоволство и барање за евалуација на работата. На пример, некое лице може да биде прилично задоволно од својата работа, но ако дознае дека друг негов соработник добил зголемување на плата, може да го направи незадоволен. После ваквиот шок, лицето бара можност за проценка на извршувањето на работните задачи.
- Четвртиот начин на одлука не е инициран од шок. Овие одлуки се поврзани со традиционалните процеси на напуштање, на пример заминување од компанијата во афектна состојба.

Оваа теорија на шок е насочена кон одреден настан кој го поттикнува лицето да донесе пресуда за работата и можност за доброволно напуштање. Овие настани можат да бидат позитивни или негативни. На пример, одредена понуда за работа што вклучува голема плата би се оценило како позитивен настан, додека пак пропуштените можности за напредок се сметаат за негативен настан. Но сепак не сите настани се шокови, освен ако настанот не доведува до размислување за напуштање на работата (Lee & Mitchell, 1994).

2.2.5 Процесен модел на напуштање според Марч и Симон

Оваа теорија инсистира на потребата да се балансираат придонесите и поттикнувањата на вработените со оние на компанијата. Според оваа теорија напуштањето на компанијата е одлука која е донесена откако ќе се процени перцепцијата за придонесот во компанијата наспроти перцепцијата за придонесот на компанијата во животот на вработениот. Според оваа теорија перцепираната посакуваност за движење (поврзана со пополнување на работното место) и перцепираната леснотија за движење и развој се 2 клучни фактори кои ја одредуваат рамнотежата на работникот. Овие 2 фактори исто така го одредуваат задоволството од работата кое влијае на намерата за напуштање. Задоволството од работата главно зависи од компатибилноста на вработениот кон работата и кон другите улоги на работното место, од предвидливоста на работните односи и од сликата за себе. Добро е да се истакне дека овој модел е еден ланец помеѓу напуштањето на компанијата, големината на компанијата, можноста за трансфер и желбата за движење (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008).

Според Марч и Симон, возраста на вработениот е примарна детерминанта на перцепираната леснотија на движење, додека големината на авторитетот ја водат перцепираната посакуваност за движење. Тие аргументирале дека задоволството на работата и големината на авторитетот, влијаат врз посакуваноста на работата. Тврдат дека едноставноста на развојот на човекот е под влијание од количината на надворешните можности за нова работа, што зависи од моменталната состојба на економијата, карактеристиките на индивидуата и бројот на компании до кои индивидуата има пристап (Ramesh, 2007).



Слика 8. Процесен модел на напуштање; (Извор: March & Simon, 1958)

2.2.6 Модел на очекувања на Портер и Стир

Овој модел предлага исполнети желби како суштинска причина за напуштање од компанијата. Исполнетите желби се карактеризираат со она што вработениот го доживува на работа и она што очекувал дека ќе го доживее.¹⁸ Доколку желбите на една личност не се исполнети без разлика какви се тие желби, тогаш неговата склоност да се повлече ќе се зголеми, бидејќи предизвикуваат разочарување. Овој модел вклучува фактори кои се поврзани со интеракцијата на поединецот со работната ситуација (Govindaraju, 2018):

- Организациски фактори (плата, унапредување, сигурност на работното место, големина на компанијата);
- Фактори на околината (стиливи на супервизија, големина на работната единица, природа на интеракцијата во групата);
- Фактори за содржина на работата (природата на работата, стрес и повторливост на работата, автономија и одговорност при работа и конфликти);
- Лични фактори (личност, возраст, стаж во компанијата).

¹⁸ Porter, L. W. & Steers, R. M (1973) "Organisational, work, and personal factors in turnover in employee turnover and absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol.80: 151-176

2.3 Извор и вид на напуштање работата

Изворот на напуштање на вработените во една компанија се однесува на тоа дали вработениот одлучил да ја напушти компанијата (доброволно) или раководството одлучило да го прекине работниот однос со тој вработен односно неволен извор на напуштање (Mejia, Balkin, & Cardy, 2012).

Доброволната флукуација е особено важна за компаниите, бидејќи вработените кои постигнуваат добри резултати на работното место, имаат повеќе можности за вработување надвор од неа (Trevor, 2001). Но тоа е секогаш лична одлука и желба на тој што заминува или пак заминува поради потребите на компанијата. Може да се контролира, односно компанијата да влијае врз факторите што ја условуваат и затоа може да се избегне. Високата стапка на напуштање што може да се избегне е сигурен показател за проблемите и незадоволителната состојба во компанијата. Честите боледувања, неизвршување на работните задачи на работното место и нивно заменување со следење на социјалните мрежи, укажуваат на еден вид на отсуство од работното место, физичко или ментално. За да се спречи истото потребно е да се спознаат сите причини кои доведуваат до незадоволство на вработениот и намалена мотивација за извршување на работните задачи. Доброволното напуштање главно зависи од 2 причини: од нивото на незадоволство од работа и бројот на атрактивни алтернативи кои му се нудат на лицето кое бара работа.

Постојат 2 типа на доброволно напуштање: откажување и пензија.

- *Одлуката за откажување* е комбинација од атрактивни понуди за работа и незадоволство од повеќе аспекти во тековната работа (Moble, 1982). Некои работодавци користат стимулативни плати за да ги охрабрат вработените да се задржат во компанијата и да не се откажуваат од работното место. На долг рок доброволните напуштања не можат да се спречат, па затоа треба добро да се испланираат. Но понекогаш доброволните разделби можат да бидат неизбежни, на пример кога вработениот се преселува во нова област (Mejia et al., 2012).
- *Пензионирањето* се разликува од откажувањето зашто тоа се случува на крајот на кариерата на вработениот. Секторот за човечки ресурси е

веќе запознаен со периодот на пензионирањето на вработениот и може порано да започнат со планирање на замена, додека пак откажувањето се случува веднаш и потешко се планира.

Доброволното напуштање е дел од деловното опкружување во Индија и Кина. Анкетите на работниците покажуваат дека Индија и Кина имаат најмногу вработени кои би биле подготвени да заминат од нивниот сегашен работодавач и да започнат друга работа. Од повеќето вработени во Кина не се очекува да останат во компанијата повеќе од 2 години и тоа е токму економскиот раст. Условите се подобруваат и работните места стануваат се достапни. Може е полесно за една компанија да лови талентирани вработени од други работодавци отколку да развиваат сопствен фонд за работна сила. Од перспектива на Кинеските работници, главните причини за доброволно напуштање биле:¹⁹

- Недостаток на можности за развој;
- Подобри можности за кариера;
- Недоволен надоместок/плата;
- Досадна работа.

Недоброволното напуштање или неизбежното напуштање е предизвикано од заминување од компанијата поради здравствени причини, смрт или пак отказ од страна на менаџментот кон вработениот поради одредена причина. Ова напуштање не може да биде под нечије влијание, туку треба систематски да се следи, за да може компанијата да претрпи минимални трошоци.

Постојат 2 типа на неволно напуштање: Отпуштања поради лошо вклопување помеѓу вработениот и компанијата и отпуштања поради економска неопходност.

- *Отпуштањата поради лошо вклопување помеѓу вработениот и компанијата* се најчесто резултат на лоши или слаби перформанси на работникот или се резултат на неуспехот на вработениот да промени некое неприфатливо однесување што раководството се трудело да го поправи кај тој вработен, со дисциплински постапки, опомени и казни но немало подобрувања, на пример: недолично однесување, поплаки, нечесност, кражби... кои резултираат со итен прекин на работниот однос на вработениот.

¹⁹ Mejia, L. R. G., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2012) *Managing Human Resources, 7th ed.* United States of America: Pearson Education, 202

- *Отпуштањата поради економска неопходност* се најчесто средство компанијата да ги намали трошоците, бидејќи се соочува со пад на профитот. Со самите отпуштања, компанијата смета дека подобро ќе се позиционира и ќе ги намали трошоците. Ваквите отпуштања најчесто се случуваат кај малите бизниси... Овие отпуштања можат да влијаат на моралот на останатите неотпуштени вработени да се плашат да ги загубат своите работни места во иднина. Отпуштањата поради економска неопходност можат да се спречат со користење на пример на предвремено пензионирање, доброволни намалувања на работната сила, замрзнување на вработувањето, ограничување на патувањата на вработените, одложување на бонуси и друго (Mejia et al., 2012).

Што се однесува до видот на напуштањето, постојат следните (Stare, 2012):

- *Потенцијално и вистинско напуштање*

Потенцијално напуштање е кога вработените размислуваат за заминување поради подобри можности на друго работно место или поради незадоволство со положбата и ситуацијата во која се наоѓаат. Некои вработени кои зборуваат за потенцијално напуштање, може и да не го мислат тоа туку сакаат индиректно да извлечат одредена корист, на пример бонус.

Постојат вработени кои не сакаат да зборуваат и тие навистина и заминуваат. Вистинските напуштања не можат целосно да се спречат.

- *Позитивно и негативно напуштање*

Позитивно напуштање е кога ќе ја напуштат компанијата вработени кои претставуваат вишок од она што е потребно или пак ќе напуштат несоодветни поединци, соработници кои не можат да се идентификуваат со вредностите и целите на компанијата и не наоѓаат интерес во професионален развој.

Негативно напуштање е кога ќе си заминат клучни вработени чиј развој и способности се потребни за компанијата.

- *Прифатливо и неприфатливо напуштање*

Прифатливото напуштање е доколку во компанијата има помал обем на флукуација, а со тоа и намален прилив на нови идеи, што и не е толку проблематично.

Неприфатливо напуштање е доколку компанијата се соочува со поголема флукуација што е голем проблем и од социјален, општествен и економски аспект.

➤ *Надворешно и внатрешно напуштање*

Надворешното напуштање е пристигнување на поединецот во компанијата, а после одредено време ја напушта компанијата.

Внатрешно напуштање е движење внатре во самата компанија од страна на вработените и може да биде од привремена или од трајна природа. Станува збор за вработени кои ја напуштиле позицијата, но имаат друга позиција во истата компанија. Внатрешното напуштање најчесто се поврзува и со промените во компанијата, развој на културата и климата на компанијата, како и со поголемо работно задоволство.

➤ *Планирано и непланирано напуштање*

Планираните напуштања се на пример пензионирањата.

Непланираното напуштање најчесто е резултат на субјективна перцепција на работната ситуација (незадоволство, разочарување, фрустрација, лични и професионални причини, но и болести и смрт).

➤ *Квалификациско напуштање*

Ова напуштање се однесува кога поединецот го менува видот на работата, врз основа на стекнатото ниво на образование.

➤ *Професионално напуштање*

Станува збор за движење на поединците од едно работно поле во друго во форма на унапредување (асистентот ги превзема работните задачи на соработникот, а соработникот ги превзема работните задачи и улогата на менаџерот).

2.4 Пресметување на флукуацијата и отсуството на вработените

Предвидувањето на понудата на човечките ресурси да бидат на располагање на компаниите, бара од менаџерите да имаат добро разбирање за флукуацијата на вработените и отсуството од работа. Ова бара компаниите да се стремат кон соодветна рамнотежа помеѓу понудата и побарувачката на човечките ресурси. Побарувачката на работната сила треба да биде основана на предвидените трендови во бизнис активностите. Додека пак, размислувањата за понудата вклучуваат одредување каде и како можат да се најдат кандидати со потребните квалификации кои ќе ги пополнат соодветните испразнети работни

места во компаниите. Предвидувањето на понудата на вработени е во сооднос со предвидување на начините на кои вработените би се промениле со текот на времето: колку вработени ќе ја напуштат компанијата, но и колку од нив ќе бидат унапредени или интерно преместени или пак колку од вработените заминале на породилно отсуство, неплатено, платено отсуство, боледување и слично.

Флуктуацијата на вработените и отсуството од работата се важни фактори кои имаат директно влијание врз стратегијата за планирање на човеките ресурси и процесот за регрутација и вработување.

Флуктуацијата на вработените се однесува само на движењето на вработените надвор од компанијата т.е. нивното напуштање на компанијата. Ова е еден од главните фактори кој стои зад неуспехот на продуктивноста на вработените и е еден од главните детерминанти на понудата на работната сила. Односно како што вработените ги напуштаат компаниите, така се намалува и понудата на работната сила. Ова вклучува и директни и индиректни трошоци за компанијата (Snell & Bohlander, 2013).

Министерството за труд на САД ја предлага следната формула за пресметување на фултуацијата на вработените, која според CIPD (2000) се нарекува и „метод на сурова загуба“:²⁰

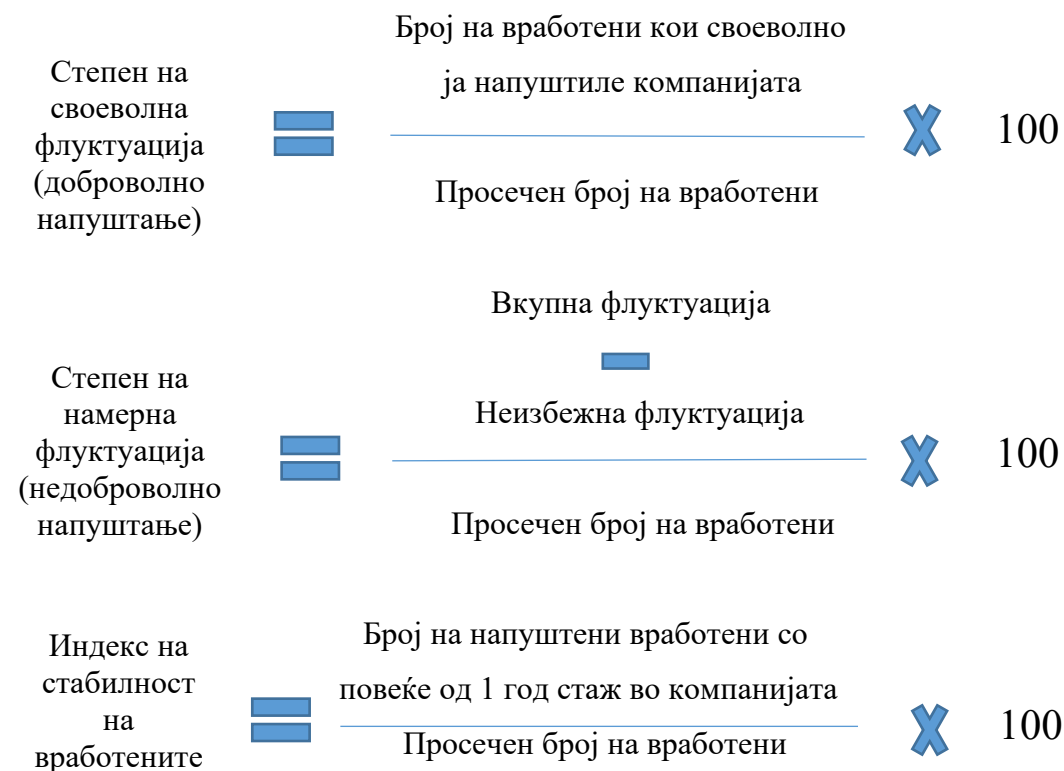
$$\frac{\text{Број на вработени кои ја напуштаат компанијата во текот на годината}}{\text{Просечен број на вработени во истиот тој период}} \times 100 = \text{Степен на намалување на бројот на вработени во проценти}$$

Ова мерење најчесто се користи зашто е лесно да се пресмета и да се разбере, како и да се направи споредба со друга компанија, но исто така овој метод е и критикуван поради тоа што дава ограничени количини на информации. На пример доколку 25 вработени ја напуштат компанијата во текот на месецот, не може да се утврди дали 25 вработени напуштиле 25 различни работни места или пак 25 вработени напуштиле едно исто работно место. Исто така и не обезбедува податоци за карактеристиките на напуштачите, како што се нивните

²⁰ Chartered Institute of Personnel and Development (2000) *Labour Turnover Report*, CIPD, London

причини за отказ, нивниот работен стаж во компанијата и слично (Snell & Bohlander, 2013).

Постојат и други показатели на флукуација: ²¹



2.5 Причини за напуштањето на работата

Секторот за човечки ресурси со помош на маркетинг тимови и менаџментот, работат на разбирање на факторите кои влијаат врз донесувањето одлуки на вработените за напуштање, но и нивните нивоа на задоволство на работните места, со цел да развијат иницијативи што ќе ги издвои од нивните конкуренти и ќе ги привлече најдобрите луѓе во својата област (Biswar & Suar, 2013).

За да се избегнат времето и трошоците за вработување и обука на нови вработени, работодавачите мора да бидат свесни за потребите на постоечкиот вработен, неговите желби и фрустрации во компанијата што може да го натера да побара работа на друго место. Најрелевантни информации за причините за отказ

²¹ Improv, Napredak počinje iznutra. (2020, Juni 26. *Stopa fluktuacije zaposlenika i načini mjerenja*. Постирано на <https://improv3.com/hr>

од самите вработени може да се добијат од излезните интервјуа. Се добиваат корисни и искрени информации врз основа на кои може да се работи на нивно подобрување кое ќе доведе до задржување на вработените кои планирале да напуштат. Излезните интервјуа треба да имаат за цел да ги извлечат причините за незадоволство на работното место. Интервјуерот е тој кој треба вешто да ги сортира вистинските жалби од неоправданите или претерани поплаки. Излезните интервјуа собираат информации за причините за напуштање, за условите под кои работникот што заминал би останал и во што компанијата да се подобри.²²

Освен излезните интервјуа, компаниите користат и анкети за ставови преку кои може целосно да се откријат причините зошто луѓето остануваат или ја напуштаат компанијата. Овие анкети ги делат испитаниците според нивниот стаж. Резултатите од истражувањето може да се надополнат со фокус групи кои ќе утврдат зошто луѓето остануваат и ќе идентификуваат било какви проблеми (Armstrong, 1988).

Студијата спроведена во 2011 година од страна на Пиц, Марвел и Фернандез, сугерира дека постојат 3 групи на фактори кои влијаат на намерите за напуштање на вработените (Pitts, Marvel & Fernandez, 2011).

- Психолошки фактори (се однесуваат на менталниот процес и однесување на вработениот како: задоволство од работата, посветеност кон компанијата и несигурност во работата. Психолошките фактори влијаат на емоциите, ставот и перцепцијата на вработените);
- Економски фактори (се однесуваат на рационалната проценка на трошоците и придобивките, без разлика дали работникот сака да замине или остане);
- Демографски фактори (се однесува на возраста на вработениот).

Постојат неколку причини со кои се препознава намерата за напуштање на вработените од своите работни места. Хроничниот стрес, несоодветна плата, недостаток на признавање, зголемување на побарувачката за работа се карактеристики кои се идентификуваат како причини за намерите за напуштање на работникот (Drake & Yadama, 1996).

Според Фитх и соработниците (2004) „Примарни причини за напуштање на вработените се: искуство на стрес поврзано со работата, опсег на фактори кои

²² IRS (2002) “The changing face of succession planning”, *IRS Employment Review*, 37.

доведуваат до стрес поврзани со работата, недостаток на посветеност на компанијата и незадоволството од работата”.²³

Причините за напуштање на компанијата можат да се класифицираат на следниов начин (Armstrong, 2006):

- ниски плати;
- неможност за перспективи (потег во кариерата);
- ниска безбедност;
- недостаток на можност за развој на вештини;
- лоши услови за работа;
- лоши односи со менаџерот/водачот на тимот;
- лош однос со колегите;
- мобинг;
- лично - бременост, болест, оддалечување од областа итн.

Според Стер (Stare, 2012), причините за напуштање вклучуваат:

- Материјални фактори поврзани со материјалната состојба, финансиски стимулации и други економски фактори кои му овозможуваат на поединецот начин на живот што е најблиску до неговите очекувања;
- Фактори за еднаквост се кога поединецот намерно или ненамерно се споредува себеси со другите. Чувството на нееднаквост може да предизвика фрустрација. Со промена на својата работа, поединецот сака да се стави во еднаква позиција со оние со кои се споредува;
- Организациски фактори се поврзани со работните услови што ги обезбедува компанијата како систем за евалуација, плата, унапредување, надоместоци, бонуси, хранарина и сл;
- Индивидуални фактори се поврзани со односите што ја дефинираат положбата на поединецот во конкретна работна средина и неговата перцепција за ситуацијата (на пр. можноста за унапредување, образование, услови за работа на работно место, задоволство од меѓусебните односи со колегите...);
- Систем на вредности се вредности кои влијаат врз активностите на поединецот. Доколку деловните вредности на компанијата не се во

²³ Fith, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. & Loquet, C. (2004) “How can managers reduce employee intention to quit?”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, 170-187

согласност со вредностите на поединецот, тогаш голема е веројатноста дека тој ќе си замине;

- Нови предизвици, се фактори кои укажуваат на тоа дека поединецот едноставно сака нови средини и нови предизвици.

За Флорјанчиќ и соработниците (Florjančič et al., 1999) причини за напуштање се следните:

- слаби меѓучовечки односи;
- неможност за личен напредок;
- ниски плати;
- лоша работна организација;
- нерешено прашање за домување;
- подобри услови за работа во други компании;
- несоодветен превоз до и од работа;
- несоодветна работа и работа во повеќе смени;
- нерегулирана здравствена заштита;
- друго.

Петте главни причини за вработените да заминат (рангирани од високо до ниско) се: плата, промотивни можности, рамнотежа помеѓу работата и животот, развојот на кариерата и придобивките од здравствената заштита. Други причини поради кои вработените доброволно заминуваат се и неправда, немање глас и недостаток на признание (Phillips, & Gulley, 2015).

2.6 Трошоци на компанијата поради напуштањето на работата

Преголемата стапка на напуштање на вработените од компанијата има големо негативно влијание на трошоците на компанијата, а програмите за човечки ресурси кои се наменети за намалување на напуштањето на вработените, може да резултираат со големо подобрување. Напуштањето на вработените од компанијата започнува да има големо значење кога ќе се пресметаат неговите трошоци. Исто така и времето на напуштањето влијае на трошоците за напуштање. На пример: доколку вработениот напушти после една недела работа во компанијата, вкупните трошоци можат да не бидат преголеми во зависност од трошоците кои биле вклучени за регрутирање, обука и ориентација од една

недела. Од друга страна, вработениот кој напушта после 5 години стаж во компанијата, ги зголемува трошоците за регрутирање и обука и други активности за прилагодување на нов вработен. Вработениот со 5 годишно искуство е веќе изградена личност во областа со целосно стекнати вештини и потребни способности за извршување на работата. Всушност најголемиот трошок од напуштањето на вработениот настанува кога вработениот ќе ја напушти компанијата откако ќе ја достигне целосната продуктивност. Но сепак трошоците на крај се надоместуваат со придонесите, знаењата и вештините на вработениот (Phillips, 1999).

Според Снел и Бохландер (Snell, & Bohlander, 2013), трошоците генерално можат да се поделат во 3 категории: трошоци за напуштање на вработениот кој заминува, трошоци за замена и трошоци за обука за новиот вработен. Овие трошоци се проценети околку 2 до 3 месечни плати на вработениот кој заминува и тие не вклучуваат индиректни трошоци како што се ниска продуктивност и намалувањето на моралот кај останатите вработени поради напуштањето. Кога вработените ја напуштаат работата, компанијата прави директни трошоци за загубена плата и ниска продуктивност. Додека пак индиректните трошоци можат да бидат основа за прекумерното отсуство. Самото отсуство од работата станува хроничен проблем за компаниите. Не само што резултира со големи трошоци, туку и со големи непријатности, доколку вработениот се очекува на работното место, а тој неочекувано не се појави. Секогаш ќе има некои кои ќе отсуствуваат од работата поради болест, несреќи, семејни проблеми и други легитимни причини. Меѓутоа, хроничното отсуство може да сигнализира подлабоки проблеми во работната средина.

Според Фитценз и Дејвисон (Fitz-enz, & Davison, 2002), трошоците можат да се категоризираат на:

- Трошоци за регрутација (трошоци за рекламирање, трошоци за потрошеното време на регрутерот, трошоци за ангажираните фирми за регрутација и вработување);
- Трошоци за селекција и избор (трошоци за собирање на биографски податоци, трошоци за интервјуирање, тестирање, трошоци за центри за проценка, референтни проверки);

- Трошоци за обука (трошоци за ориентациска обука, директна обука, трошоци за потрошеното време на обучувачот, трошоци за изгубена продуктивност со текот на времето при обучувањето);
- Трошоци при спроведување на одјавата (трошоци за излезно интервју, трошоци поради празна позиција, административни трошоци, трошоци поради плаќање на здравствено осигурување во одреден период).

Цената на напуштањето може да разликува во различни компании и некои трошоци поврзани со напуштањето тешко можат да се проценат. На пример географската локација на компанијата бара висока цена за регрутирање на нови кандидати (Mejia at al., 2012).

2.7 Последици од напуштањето на работата

Како и секој процес, напуштањето на работата има различни последици, негативни или позитивни. Остава помалку или повеќе слободни места и има недостаток на персонал (Меркаш-Скок, 2005). Напуштањето доведува до:

- Тесни грла поради кои на вработените им се зголемуваат работните обврски и на тој начин се зголемува прекувремената работа;
- Потреба за промени во технолошкиот процес и структурата на вработените;
- Потреба да се зголеми интензитетот на работата.

Во случај поединците што заминале да не бидат веднаш заменети или воопшто да не се заменат со нови, постоечките вработени мора да ги превземат тие активности. Тоа значи дополнителен напор што не е особено награден. На овој начин, незадоволството на работното место и неизвесноста се зголемува и тоа доведува до често заминувања односно откази. Големиот број на откази резултира со вложување на поголема енергија кај останатите вработени кои не заминале. И покрај тоа што вложиле поголема енергија сепак тие работат за ист или дури и за помал приход. Вложувањето на поголемата енергија не доведува до подобри и поквалитетни резултати во извршените работни обврски, а освен тоа и компанијата се соочува на тој начин со послаба реализација и помал квалитет на работните обврски. Последиците се манифестираат преку послаби економски или финансиски показатели (Stare, 2012).

Фели и Барнет (Feeley & Barnett, 1997) тврдат дека последиците на доброволното напуштање вклучуваат недостаток на стабилност на компанијата, високи трошоци поврзани со регрутирање на нов персонал, обука и продуктивност на компанијата (според Mgiba, 2015, стр.35).

Промената на персоналот има негативни ефекти врз квалитетот на работата, административните трошоци и моралот на постоечките вработени како резултатот на зголемениот обем на работа и нивното незадоволство што мора да превземат дополнителни должности (Byrd, Cochran, Silverman, & Blount 2000).

Доброволното напуштање пренесува негативен впечаток за условите за работа во една компанија, а се зголемува бројот на нововработени кои се со помалку обука и искуство, што може да доведе до преморен персонал и да влијае на квалитетот на услугата што ја дава компанијата (Lambert, Hogan, Barton & Lubbock, 2001).

Секако импликациите од зголеменото напуштање на вработените, вклучуваат зголемени трошоци во однос на процесите за вработување и обука, губење на експертиза и корпоративно знаење, нестабилност во односите со клиентите и партнерите, негативни влијанија врз брендирањето на компанијата, ниски нивоа на иновации, намалена испорака на услуги и резултати и помал профит (Armstrong, 2006)

Важно е да се спречи да се дојде до вакви последици, кои ќе остават големи траги во функционирањето на компанијата. Овие последици нема да ги осети компанијата доколку навремено се утврдат евентуалните причини за напуштање на вработените и постојано се работи на стимулирање и мотивирање на вработените за да се задржат во истата компанија.

2.8 Задржување на вработените во компанијата

Како што се менува природата на работната сила, така и компаниите се соочуваат со зголемена конкуренција и недостаток на вештини. Битката за вработување и задржување на врвен талент е предизвикувачка реалност за повеќето компании и критично прашање за менаџерите од сите нивоа. Доколку не се успее да се задржи високо квалитетниот кадар, тогаш ќе се создадат големи трошоци поради напуштањето на вработените и не само што ќе се намали

продуктивноста на компанијата поради тоа што вработените кои ја извршувале работата ефикасно, веќе напуштиле, ќе има и дополнителен трошок за вработување на нови вработени кои ќе ги замени.²⁴

Придобивките од задржувањето на добрите луѓе се добро прифатени, и доста компании инвестираат во иницијативи, кампањи и долгорочни програми со цел да ги поттикнат нивните најдобри вработени да останат во компанијата што е можно подолго. За самите компании задржувањето на вработените е важно со цел да овозможат раст на компанијата и профитот, задоволство на сите вработени, позитивен ангажман на вработените, продуктивност, подобрени организациски перформанси и задоволство на клиентите. Така без разлика на видот на компанијата, дали станува збор за приватно претпријатие, невладини организации итн... сите менаџери сакаат да ги задржат своите најдобри вработени со цел подобрување на перформансите и резултатите на компанијата (Armstrong, 2006).

Според Меџа и соработниците (Mejia et al., 2012) повеќето компании се одлучуваат за задржување на постоечките вработени кои имаат намера да ја напуштат компанијата отколку да вработат нови, поради големите трошоци за регрутирање, вработување и обука, но и за да не се создадат негативни ефекти врз клиентите и услугата, да не се намали знаењето, експертизата и моралот на веќепостоечките вработени. Постои модел на задржување на вработените кој е во функција на 3 нивоа на капитал: вредност, бренд и задржување.

- Вредност на капиталот е објективна проценка на трошоците и придобивките од работното место. На пример работникот негативно ќе ја процени компанијата доколку работното место се наоѓа во област која е тешко достапна;
- Бренд на капиталот е посубјективна емоционална проценка на посакуваноста на компанијата, односно го прикажува степенот до кој вработениот е среќен и горд што работи за компанијата;
- Задржување на капиталот е перцепираната придобивка на вработениот што останува и се задржува во компанијата. Клучни фактори на

²⁴ Suherland, J., & Canwell, D. (2004) *Palgrave Key Concepts, Key Concepts in Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 161-162

задржување на капитал се планови за стаж и пензија, а други фактори се и можностите на компанијата за развој и напредок во кариерата.

За Bussin (2002, според Gouws, 2006) постојат неколку причини поради кои компаниите сакаат да ги задржат вработените:

- Се остварува константност во квалитетот на работата и услугите;
- Познавање на клиентите и распостранетоста на бизнисот;
- Се зголемува ефикасноста и продуктивноста;
- Се задржуваат конкретни вештини и способности за знаење;
- Културата на компанијата останува конзистентна.

Друштвото за управување со човечки ресурси (Society for Human Resource Management, 2012) тврди дека стапката на задржување на вработените е процентот на работници кои се вработени на почетокот на одреден временски период и кои остануваат во компанијата до крајот на периодот (Fried & Fottler, 2015).

Мотивацијата и задржувањето на вработените бара големо внимание и очигледно главните одговорности паѓаат на рамениците на менаџерите за човечки ресурси. Нивната цел е да создадат стратегија за задржување на вработените која треба да ги вклучи сите практики на човечки ресурси и да создадат работни средини каде што вработените ќе уживаат во тоа што го прават, да чувствуваат дека имаат цел и дека се соодветно компензирани, но и да имаат чувство на приврзаност со компанијата (Suherland & Canwell, 2004).

Според Армстронг (Armstrong, 1988) стратегиите за задржување имаат за цел да овозможат клучните луѓе да останат во компанијата, да бидат посветени членови на компанијата и дека ќе биде намалено скапото напуштање на истите. Вработените почесто избираат компании и се задржуваат повеќе во истата компанија доколку самата компанија им нуди висок квалитет на работен век кој е поврзан со задоволството од работата што е силен предвидувач за отсуство на флукуација.²⁵ Затоа стратегиите треба да се однесуваат на секоја од областите во кои недостасува посветеност и задоволство.

Reed (2001, според Armstrong, 2006) тврди дека секој работник е оддалечен пет минути од известувањето дека сака да напушти и 150 работи часови подалеку од излегување од вратата до подобра понуда. Не постои нешто како доживотна

²⁵ Hom, P., & Griffeth, R. (1994) *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.

работа и денешните работници имаат малку грижи да ги напуштат работодавачите за позелени пасишта.

Стратегиите за задржување на вработените се базираат на разбирањето на факторите кои влијаат на нив. Така за вработени во раната кариера (под 30 години), напредувањето во кариерата е значајно, додека пак за вработените во средината на кариерата (возраст од 31-50 години) најважно е да имаат способност да управуваат со својата кариера и да имаат задоволство од нивната работа. Вработените во доцната кариера (над 50) се најчесто заинтересирани за безбедност. Исто така е случај дека поверојатно е помладата работна сила почесто да ги менува своите работните места и работодавачите, за разлика од постарата работна сила. Фактори кои влијаат на задржувањето на вработените се:

- Слика за компанијата;
- Регрутирање, селекција и распоредување;
- Лидерство;
- Можности за учење;
- Препознавање на перформанси и награди.

Според Капели (Carrelli, 2000), тешко можат да се заштитат вработените од атрактивни можности и агресивни работодавци, па така старата цел да се намали напуштањето на вработените би било добро да се замени со нова цел а тоа е да се влијае на тоа кој вработен и кога тој би напуштил. Ова може да се заснова на анализа на ризик за сериозноста на загубата на клучните луѓе (Bevan, Barber & Robinson, 1997). Оваа анализа може да се спроведе со идентификување на потенцијалните области на ризик:

- Веројатноста да се случи напуштањето;
- Колку ќе биде сериозна загубата на клучните вработени врз бизнисот;
- Леснотијата со која може да се направи замена на истите.

Задржувањето на вработените во компаниите најчесто се случува доколку се препознае дека вработениот во моментот работи значителни работни задачи и има потенцијал да создаде дополнителна вредност за компанијата во иднина. Очигледно многу е тешко да се лоцира и негува тој талент, но многу лесно се губи истиот (Mary, Envinna & Ezinne, 2015). Талент менаџментот сугерира

ефективни стратегии за задржување на вработените и истите вклучуваат ангажман на таленти, развој на кариера и култура за управување со таленти.²⁶

- Ангажманот на таленти е емотивна и интелектуална посветеност на компанијата (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008). Талентираниите вработени кои се посветени на работата и компанијата, ќе бидат позадоволни и ќе имаат позитивно мислење за нивниот работодавец, ќе бидат лојални, со подобри перформанси и помал би бил процентот на нивното напуштање од компанијата. Постојат 3 фактори на управувањето со ангажманот на таленти: развој на кариера, лидерство и зајакнување.
- Развој на кариера-Тарки и Шулер (Tarique & Schuler, 2012) тврдат дека компаниите кои ги подржуваат своите талентирани вработени преку планирање на кариера, како и дизајнирање на програми за развој на кариера за да им помогнат да го достигнат посакуваното ниво на кариера, ќе доживеат ниско ниво на доброволно напуштање на вработените (според Machado & Davim, 2018). Вработените кои имаат до знаење дека нивната компанија го цени нивниот развој на кариера, се повеќе поврзани со своите работни места и со компанијата во која работат.
- Култура за управување со таленти-со се поголемо намалување на бројот на таленти на пазарот на трудот, компаниите започнуваат да управуваат со своите таленти со цел да ги задржат и да не дојде до нивно губење поради неправилно развивање (Cheese, 2010). Доколку постои силна стратегија за управување со талентите, тоа ќе овозможи примамливост за талентите во денешното конкурентско опкружување, а вработените ќе имаат до знаење дека нивната компанија ги цени и им дава поддршка.

Советодавниот одбор за здравствена заштита (Health Care Advisory Board, 2001) нуди 5 ефективни стратегии за задржување на вработените во компаниите:

- Избор и селекција на вистинските вработени;
- Вклучување на процеси преку создавање на програма која им помага на новите вработени да воспостават професионални и лични односи со колегите;

²⁶ Machado, C., & Davim, J. P. (2018) *Organizational Behaviour and Human Resource Management, A Guide to a Specialized MBA Course*. Switzerland: Springer International Publishing, 146-147

- Следење на обртот за да се идентификуваат причините за отказите, особено во оние оддели каде има високи стапки на обрт;
- Развивање и спроведување начини за задржување на вредните вработени;
- Развивање и спроведување начини кои ќе овозможат обратна насока на одлуки за напуштање.

Менаџерите треба да ја проценат добросостојбата и степенот на среќа на вработените во компанијата, односно задоволството од работата и со тоа да спречат напуштање од компанијата. Гринберг и Барон (Greenberg & Baron, 1997), ги нудат следните предлози за спречување на напуштање на вработените и нивно задржување:

- Овозможување на забавни работни места-некои работни места се здодевни, затоа е важно да се направи забавна околината на работното место. Може да се внесат и „забавни денови“ кои би содржеле елемент на забава, но во рамките на можностите на работното место.
- На вработените да им се плаќа праведно-кога вработените имаат избор во селекцијата на нивните бенефиции кои ги посакуваат со голема веројатност задоволството на работата ќе се зголеми. Истовремено на вработените да им се овозможи да имаат удел во структурирањето на своите плати и да одлучат дали вишокот на расположливи приходи ќе биде распореден како месечен или годишен бонус или дали е потребно повеќе или помалку годишен одмор.
- Вработените да се поврзат со работните места што одговараат со нивните интереси-важно е вработените да се ангажираат во работни активности во кои би уживале и би имале силен интерес, со цел поголемиот дел од работното време да бидат вклучени во истите активности. За да се случи ова потребно е да се спроведуваат редовни проценки на вработените и нивните интереси.
- Да се избегнуваат здодевни повторливи работни места-компаниите треба да истражуваат алтернативни улоги за извршување на рутинските работни обврски, но и да развиваат вештини на вработените за да се спречи досадата.

2.9 Дали напуштањето на компанијата е добро или лошо?

Напуштањето или флукуацијата во секоја компанија е нормален дел од функционирањето на компаниите и треба да се очекува одредено ниво на обрт кое ќе биде од корист за една компанија (Armstrong, 2006).

Постојат одредени бенефити за компанијата поради напуштањето на вработените. На пример кога стапката на напуштање во една компанија е ниска, тоа може да е позитивно бидејќи секако ќе бидат анагажирани неколку нови вработени кои ќе бидат далеку од можноста за унапредување за брзо време. Но од друга страна, ниската стапка на напуштање има и негативен ефект врз перформансите доколку работната сила останува, таа е задоволна со моменталната средина и не успева да генерира нови иновативни идеи. Доколку постојат одредени вработени кои не ги исполнуваат целите на компанијата поради слабите перформанси, и истите не реагираат на тренинг, најдобро е да се прекине нивниот работниот однос, а да се вработи замена која би била поквалификувана (Mejia at al., 2012).

Според Интерсол и Смит (Ingersoll & Smith, 2003), напуштањето на вработените од компанијата е соодветно кога го поттикнува развојот на компанијата со доаѓање на нови вработени и кога ја балансира потенцијалната застоеност и ги намалува ниските перформанси и резултати.

Од аспект на вработените постои силен аргумент на прашањето дали напуштањето на работното место е добро или лошо. Вработените кои остануваат во компанијата повеќе од 2 години, имаат 50% помала плата од оние кои почесто менуваат работа. Првиот човек за наоѓање таленти во компанијата Нетфликс, Пети Мекорд, вели дека младите луѓе дефинитивно треба да менуваат компании на секои 3 до 4 години работен стаж во една иста компанија. Предностите на оние кои се подготвени да ја сменат работата се дека учат побрзо, поефикасни се, се трудат да остават добар впечаток во новата средина и се повеќе лојални на компанијата. Ова е затоа што тие се постојано надвор од нивната комфорна зона и се подготвени да ризикуваат. Честите промени на работните места всушност

придонесуваат повеќе стабилност и сигурност отколку работата само во една компанија.²⁷

Од организациска гледна точка, не е секоја флукуација лоша. Пожелно е одреден степен на флукуација, па дури и во нормален степен. Новиот персонал придонесува со свежи искуства и нови информации.²⁸

²⁷ Dnevno.rs. (2018, Maj 13) *IZADITE IZ ZONE KOMFORA: Evo kako česta promena posla utiče na visinu plate!* Подигнато на 04 септември 2021, од <https://www.dnevno.rs/biznis/izadite-iz-zone-komfora-evo-kako-cesta-promena-posla-utice-na-visinu-plate/#>

²⁸ Branham, L. (2000) *Keeping the people who keep you in business: 24 Ways to Hang On to Your Most Valuable Talent*. New York: Amacom.

3. Национална правна рамка која се однесува на менаџмент на човечки ресурси

Подолу ќе се разгледа правниот основ за работен однос во врска со темата на овој труд.

Според член 5 според Законот за работни односи („Службен весник на Република Македонија” бр. 74/2015), работниот однос се дефинира како договорен однос меѓу работникот и работодавецот. Работникот е физичко лице кое доброволно започнува работен процес на одреден датум со соодветни примања и истата би ја извршувал согласно правилата на компанијата, со надзор од страна на работодавецот кој може да е правно или физичко лице.

Кога се склучува договорот за вработување, работодавецот може да ги провери знаењата и способностите на кандидатите кои аплицираат во врска со потребните вештини за работата за која се склучува договор за вработување. Исто така должност на работодавецот е да го запознае кандидатот со условите за работата и со правата на работникот кои се поврзани со работата, но исто така и да овозможи во секое време соодветни обуки за подобрување на потребните способности и вештини на вработените, а со тоа да се овозможи развој на нивната кариера (според член 25). Должност на работникот е совесно да ја извршува работата, почитувајќи ги барањата на работодавецот при извршувањето на работните обврски (според член 31).

Во врска со безбедноста на работното место, според член 42, работодавецот мора да обезбеди услови за работа согласно посебните прописи за здравје и безбедност при работа и на работникот да му обезбеди соодветна обука во врска со посебните карактеристики на работата. Исто така треба да се направи проценка на разик од страна на компанијата, во смисла на систематски преглед со цел да се идентификуваат евентуални причини за повреда или оштетување на здравјето на работникот.

Што се донесува до престанок на работниот однос според член 71, работникот може да најави дека го прекинува работниот однос само со писмена изјава, а работодавецот има право да го прекине договорот на вработениот само ако има основана причина која е поврзана со однесувањето на вработениот, кршење на правилата и процедурите на компанијата, непочитување на работната

дисциплина и неизвршување на работните обврски или пак доколку причината е заснована на потребите на функционирањето на компанијата. Доколку причината за отказот од страна на компанијата е поради вина на работникот, работодавецот е должен писмено да го предупреди за неисполнувањето на обврските или кршењето на процедурите на компанијата и дека би постоела можност за отказ доколку и понатаму постои истото однесување или неподобрување од страна на работникот (член 73).

Постојат повеќе начини за престанок на работниот однос на работникот како (според член 62):

- Со истек на договорот за вработување;
- Со смрт на работникот или работодавецот;
- Со спогодбено раскинување на договорот;
- Со судска пресуда;
- Други случаи утврдени со Законот за работни односи („Службен весник на Република Македонија” бр. 74/2015).

Во врска со прекин на договорот на работникот поради пензионирање, се случува кога работникот ќе наполни 64 години и има 15 години работен стаж. Отстапка од ова е тоа што работникот може да побара да му се продолжи работниот однос до 67 години (ова се однесува за вработен од машки пол) и до 65 години (за жени), според член 104.

Постојат и неосновани причини за отказ од страна на работодавецот како (според член 77):

- Членство на работникот во синдикат;
- Одобreno отсуство поради болест или повреда на работно место, бременост, раѓање, нега на член од семејството или неплатено родителско отсуство;
- Одобreno отсуство од работа и годишен одмор;
- Отслужување воен рок;
- Други случаи, утврдени во договорот за вработување и со овој закон.

Во однос на исплатата на вработените, според член 105, плаќањето е секогаш во парична форма и работодавецот при исплатата треба да го почитува најнискиот износ согласно договорот на работникот. Платата е составена од основен и варијабилен дел (работна успешност и додатоци). Работна успешност, според член 106, претставува квалитетот и обемот на работата која ја извршува

работникот, а додатоците се определуваат според посебните услови за работа, како: работа во смени, скратено или целосно работно време, ноќна работа, работа за празник, работа во недела како ден, работа на дежурство. Според член 112, работодавецот е должен да го исплати работникот и кога користи годишен одмор, платен одмор, боледување или повреди при работа до 30 дена, или пак кога работникот не работи поради одредени причини од страна на компанијата.

Што се однесува до образованието и развојот на работникот во компанијата според член 154 од Законот за работни односи („Службен весник на Република Македонија” бр. 74/2015), работникот има право дошколување и оспособување во согласност со потребните вештини за извршување на работата со цел непречено одвивање на целиот работен процес и зачувување на работно место од страна на работникот. Додека работодавецот е должен да ги обезбеди сите услови и можности за дошколување и оспособување на работникот, како и негов развој за понатамошна кариера со цел да избегне прекин на договор поради лични или деловни причини.

4. Релевантни истражувања за врската меѓу задоволството од работата и напуштањето од работата

1. Задоволство од работата и намерата за напуштање на вработените: Што организациската култура треба да направи во врска со ова прашање?

Студијата на Медина Елизабет (2012), ја истражува врската меѓу задоволството од работата и намерата да се напушти работата од страна на вработените, во контекст на организациската култура, користејќи податоци од модулот за квалитет на работниот живот. Во оваа студија задоволството од работата е прикажана како независна варијабла и го проценува целокупното задоволство од работата, а намерата да се напушти компанијата ја мери намерата да се најде ново работно место и друг работодавец. Во оваа студија се покажало дека културата на компанијата влијае на задоволството на работата и таа е важна за сите работни средини. Високото задоволство од работата е поврзано со подорби перформанси во работата, но исто така се покажало дека културите со високи перформанси, даваат одлични резултати, привлекуваат, мотивираат и задржуваат талентирани вработени кои лесно се прилагодуваат на промените. Задоволството од работата е обратно пропорционално поврзано со намерата за напуштање и се покажало дека ја зголемува продуктивноста и перформансите на компанијата, но исто така се покажало дека намерата за напуштање е повеќе предвидливо кај помладите работници. Овие наоди имаат значителни импликации во промената на работната сила особено во поглед на популација која старее (Medina, 2012).

2. Задоволство од работа и намера да се напушти: Емпириски анализи на медицински сестри во Турција.

Целта на оваа студија спроведена од Muhammad Masum во 2016 година, била да се идентификуваат аспектите што влијаат на задоволство од работата и намерата да се откажат медицинските сестри вработени во Турција. Била користена техника за земање примероци и анкетирани 417 медицински сестри од 6 приватни болници од март 2014 до јуни 2014 год. Демографските податоци на медицински сестри, нивното задоволство во врска со работата и намерите да напуштат биле мерени преку административен прашалник. Описните анализи

биле искористени за истражување на податоците, а мултиваријантната анализа била извршена со употреба на логичка регресија. Било пронајдено дека задоволство на медицинските сестри било на умерено ниво и 61% имале намера да ја напуштат работата. Исто така тие пријавиле и високо ниво на задоволство од работното опкружување, подршката на претпоставените и соработниците, а ниско ниво на задоволство од непредвидени награди и плати. Што се однесува на демографските податоци, тие биле во негативна корелација со задоволството од работата и намерата да напуштат. Ова истражување било корисно за менаџмент на болниците за да се осигура соодветна медицинска нега кое би довело до поквалитетна здравствена служба (Muhammad Masum, 2016).

3. Врската меѓу работното задоволство и намерата за напуштање во фабрика за производство

Целта на студијата на Mahdi во 2012 година била да се утврди ефектот на задоволството од работата и намерите за напуштање меѓу вработените во фабрика за производство во Малезија. Истражувањето било направено на 32 испитаници од раководители и неизвршни директори. Биле користени структурирани прашалници во контролирано опкружување и резултатите покажале дека внатрешното и надвоешното задоволство од работата влијаат на намерата да се напушти работата. Добиените статистички резултати покажале дека и двете форми на задоволство од работата (внатрешно и надворешно) имаат силно влијание врз намерите за напуштање на вработените од компанијата (Mahdi, 2012).

4. Намалување на доброволното напуштање на вработените во супермаркетите

Истражувањето кое го направила Cubillo во 2020 година на намерен примерок од 5 менаџери на супермаркети во југоисточниот дел на САД. Биле употребени полуструктурирани интервјуа со цел да се дознаат какви стратегии користеле менаџерите за да се намали доброволното напуштање на вработените. Со користење на методолошка тријангулација се појавиле 4 теми кои вклучувале: компензација, признавање на вработените, културата на компанијата и зајакнување. Наодите вклучуваат дека доброволното напуштање на вработените може да има директен ефект врз профитот на компанијата. Намалувањето на доброволното напуштање е можно доколку менаџерите спроведат процедури и

политики кои ќе го подобрат задоволството на вработените од работата, но исто така ја укажале и потребата на користење на пофалби и признанија од страна на менаџерите кон своите вработени за да ги задржат во компанијата (Cubillo, 2020).

5. Врската меѓу задоволството од работата и придобивките и намерата за напуштање во финансискиот сектор

Истражувањето кое било направено во 2006 година од Jung-in, било спроведено за да се испита врската меѓу задоволството од работата и бенефициите и намерата да заминат вработените кои работат во финансиските оддели во хотелите во Лас Вегас. За оваа студија биле користени прашалници и испитувањето се спроведувало како онлајн анкета со цел да се зголеми учеството на испитаниците и да се задржи анонимноста. Анкетата се состоела од прашања со повеќе избор, дизајнирани да бидат оценети според скалата на Ликерт. Биле замени во предвид и демографските податоци како возраст, пол, образование и брачен статус. Вкупно испитаници биле 42. Резултатите од студијата покажале дека задоволството од придобивките е значително поврзано со намерата да заминат, т.е. оние вработени кои се задоволни од бенефициите, поретко ја напуштале компанијата. Освен тоа било утврдено дека кај испитаниците до 44 години и помлади и кои не биле во брак било поверојатно да напуштат. Машките испитаници биле повеќе задоволни со придобивките отколку женските испитаници (Jung-in, 2009).

6. Влијанието на рамнотежата помеѓу работата и животот врз задоволството од работата на вработените и намерата да ја напуштат компанијата

Со цел да се утврди дали рамнотежата меѓу работата и приватниот живот играат клучна улога во задоволството на вработените и намерата да ја напуштат компанијата, Фајзи и Асалани (Fayyazi & Aslani, 2015) спровеле истражување или регресивна анализа со која се анализирале податоците собрани од 265 стандардни прашалници пополнети од вработени од Иранска индустриска компанија. Мнозинството од испитаниците биле мажи (91,2%), а 8,8% биле жени, но исто така биле земени во предвид и други демографски податоци како: години на испитаниците (биле поделени во неколку групи: група со возраст од 26 до 35 години, од 36-45 години, под 25 години и над 45 години) и дали испитаниците се во брачна заедница или не. Била користена ликертова скала со оценување на

прашањата од 1 до 5 (од целосно не се согласувам до целосно се согласувам). Резултатите укажуваат дека рамнотежата меѓу работата и приватниот живот има значајна позитивна врска со задоволството од работата и значајна но негативна врска во однос со намерата за напуштање. Односно оние вработени кои имаат нарушена рамнотежа меѓу животот и работата и ниско задоволство од работата, имаат поголема намера да ја напуштат компанијата. Конфликтот помеѓу работата и животот, влијае врз ставовите на вработените за работата и доведува до пониски нивоа на задоволство од работата. Така вработените одлучуваат да ја напуштат моменталната работа и компанија и да најдат работа што им помага да постигнат подобар баланс меѓу работните и неработните прашања (Fayyazi & Aslani, 2015).

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

Во рамките на ова поглавје ќе се објасни предметот, целта и карактерот на истражувањето, основната хипотеза и посебните хипотези кои ќе се разработуваат секоја поединчено, одредените варијабли, методите, техниките и инструментите кои се спроведени во истражувањето, како и примерокот одбран за ова истражување. Понатаму следи статистичката обработка на податоците и презентирање на резултатите. Резултатите се презентирани на табеларен, графички начин и дескриптивна анализа проследена со факти и поврзаности со истражувања и теории на други автори.

1. Предмет на истражувањето

Да се испита степенот на влијание на задоволството од работата кај вработени во трговска дејност и неговата поврзаност со намерата на вработените да го напуштат работното место.

- Операционализација на задоволство од работата: Работното задоволство е начинот на кој поединците ги доживуваат субјективно карактеристиките на: работните места, работната средина и работната компанија, а се третира како когнитивно-афективен процес и има значаен удел во квалитетот на работниот живот кој е неопходен предуслов за продуктивност и за добросостојбата на вработените а нивните работни места (Сарџоска & Блажевска-Стоилковска, 2009).
- Операционализација на напуштањето на работата: Намерата за напуштање на работното место се смета за свесна и намерна желба да се напушти компанијата во блиска иднина и се смета за последен дел од секвенците на когнитивниот процес на повлекување (Cho, Johanson & Guchait, 2009).

2. Цел и карактер на истражувањето

- Цел на истражувањето: Да се истражи нивото на задоволството на сите работни аспекти на вработените во трговската дејност и врз основа на тоа да се утврди намерата на вработените да ја напуштат работата и компанијата. Доколку една компанија ги утврди причините за напуштање на работното место ќе овозможи да ги превземе потребните мерки за зголемување на

задоволството кај вработените, задржување на квалитетниот персонал, како и овозможување на попродуктивно работење и остварување на позитивни резултати на ниво на компанија.

- Карактер на истражувањето: Станува збор за квантитативно истражување со кое се настојува да се предвиди однесувањето врз основа на нумерички податоци, а до заклучоците ќе се дојде откако ќе се спроведе статистичка анализа на добиените нумерички податоци.

3. Задачи на истражувањето

- Да се утврди влијанието на задоволството од работата врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од културата на компанијата врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од платата врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од релацијата „личност-работа“ врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од хигиената и безбедноста на работното место врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од менаџерскиот стил врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од интерперсоналите релации на работата врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од менаџерската работа за развој на компанијата врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од работа кај машкиот и женскиот пол врз намерата за напуштањето на работното место;
- Да се утврди влијанието на задоволството од работа кај вработените според старосната граница врз намерата за напуштањето на работното место;

- Да се утврди влијанието на задоволството од работа кај вработените со средно и високо образование врз намерата за напуштањето на работното место.

4. Хипотези

- Основна хипотеза: Со намалувањето на задоволството на работата во компанијата се зголемува можноста за напуштање на работата.
- Посебни хипотези:
 1. Со намалувањето на задоволството од културата на компанијата, се зголемуваат можностите за напуштање на работата;
 2. Со намалувањето на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата, се зголемуваат можностите за напуштање на работата;
 3. Со намалувањето на задоволството од платата, се зголемуваат можностите за напуштање на работата;
 4. Со намалувањето на задоволството од релацијата „личност-работа”, се зголемуваат можностите за напуштање на работата;
 5. Со намалувањето на задоволството од хигиената и безбедноста, се зголемуваат можностите за напуштање на работата;
 6. Со намалувањето на задоволството од стилот на раководење, се зголемуваат можностите за напуштање на работата;
 7. Со намалувањето на задоволството од интерперсоналните релации на работа, се зголемуваат можностите за напуштање на работата;
 8. Со намалувањето на задоволството од менаџерската работа за развој на компанијата, се зголемуваат можностите за напуштање на работата.
 9. Испитаниците од женски пол имаат помало задоволство од работа и поголема можност за напуштање на работата, отколку испитаниците од машки пол;
 10. Помладите испитаници имаат помало задоволство од работа и поголема можност за напуштање на работата, отколку повозрасните испитаници;
 11. Испитаниците со високо образование имаат помало задоволство од работа и поголема можност за напуштање на работата, отколку испитаниците со средно образование.

5. Варијабли на истражувањето

- Независна варијабла: Задоволството од работата (која се состои од следните аспекти: задоволство од културата на компанијата; задоволство од можноста за зголемување на квалификациите и само-реализацијата; задоволство од платата; задоволство од односот „личност-работа“; задоволство од хигиената и безбедноста на работното место; задоволство од стилот на раководење; задоволство од интерперсоналните релации на работа; задоволство од менаџерската работа за развој на компанијата.
- Зависна варијабла: Напуштање на работата.
- Релевантни варијабли кои се од интерес за истражувањето, се следните:
 - Пол;
 - Возраст (старосните граници се дефинирани (<30; 31-40; 41-50; >51));
 - Степен на образование (средно образование и високо образование).

6. Методи, техники и инструменти на истражување

За мерење на задоволството на работното место се примени анкетен прашалник на Русинова, Петров и Жилова (Русинова, Петров & Жилсља, 2004) кој е составен од 55 прашања од затворен тип, чии одговори се според Ликертова скала со понудени четири опции со кои се одредува нивото на задоволство на вработениот:

- 1 Целосно незадоволен/на
- 2 Делумно незадоволен/на
- 3 Делумно задоволен/на
- 4 Целосно задоволен/на

Прашањата се рапоредени во следните 9 аспекти на задоволството (според Сарџоска & Блажевска-Стоилковска, 2009, стр.146).

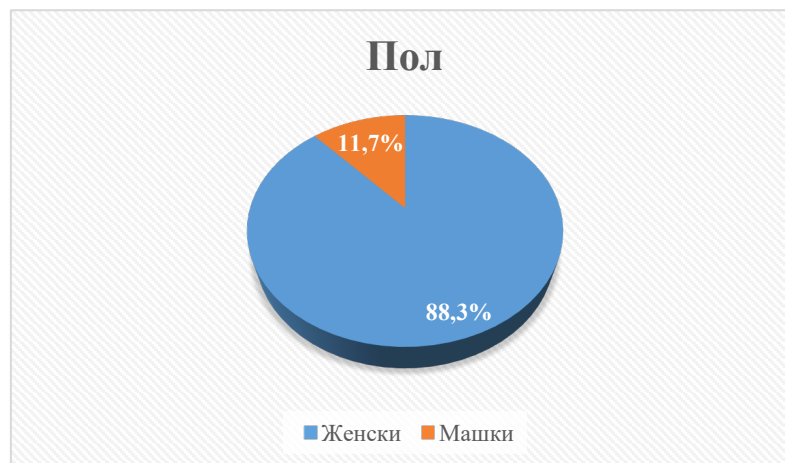
Ред.бр	Аспекти на задоволство	Искази
1.	Задоволство од работата во целина	1
2.	Задоволство од културата на компанијата	11
3.	Задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и само-реализација на работата	4
4.	Задоволство од платата	5
5.	Задоволство од релацијата „личност-работа“	1

6.	Задоволство од хигиената и безбедноста на работното место	7
7.	Задоволство од менаџерскиот стил	10
8.	Задоволство од интерперсоналните релации на работа	10
9.	Задоволство од менаџерската работа за развој на компанијата	6

7. Популација и примерок

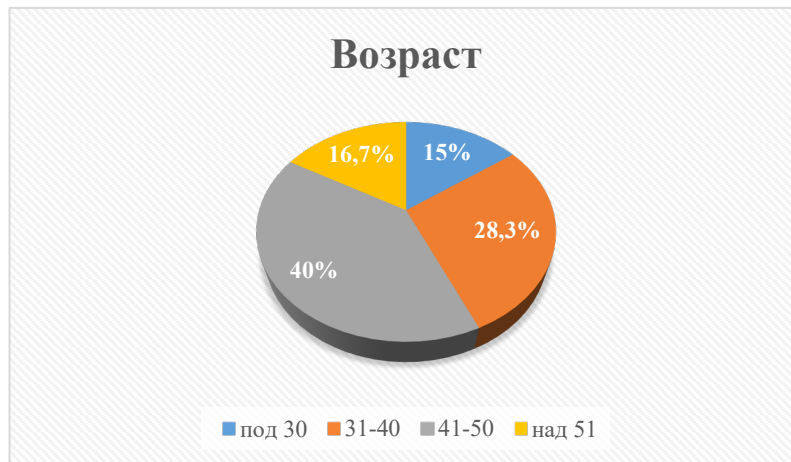
Популацијата за ова истражување се вработени на позиција продавачи во бутици. Примерокот е намерен, со тоа што прашалниците им беа доделени да ги пополнат доколку има согласност за истото од нивна страна. Истражувачкиот примерок опфаќа 60 испитаници од најразлични бутици во Скопје во Градски трговски центар Скопје, Лептокарија, Т.Ц. Буњаковец, Т.Ц. Бисер и Т.Ц. Беверли. На испитаниците им беше гарантирана целосна анонимност. При тоа се запазени демографските карактеристики на испитаниците: пол, години и образование.

Во продолжение се прикажани демографските податоци на испитаниците кои учествуваа во истражувачкиот примерок:



Графикон 1. Структура на примерокот според полот на испитаниците

Од вкупниот број на испитаници може да се забележи дека поголемиот процент се жени со 88,3% или 53 испитанички, а само 11,7% се мажи, односно 7 испитаници од машки пол.



Графикон 2. Структура на примерокот според возраста на испитаниците

Според возраста на испитаниците, може да се заклучи дека 15% или 9 испитаници спаѓаат во возрастната граница под 30 години. 28,3% или 17 од испитаниците се во возрастната граница од 31 до 40 години. Најголем дел од примерокот со 40% го сочинуваат 24 вработени во возрастната граница од 41 до 50 години. Над 51 година во примерокот учествуваа 10 испитаници односно 16,7%.



Графикон 3. Структура на примерокот според степенот на образование на испитаниците

Согласно податоците во Графикон број 3, може да се заклучи дека поголемиот дел од примерокот го сочинуваат вработени со средно образование. Станува збор за 49 испитаници, односно 81,7%. Додека само 11 испитаници или 18,3% се со високо образование.

8. Статистичка обработка на податоците

Оценувањето на резултатите од прашалникот се врши преку собирање на избраните ставови на испитаниците за задоволството на работно место, со вкупни бодови од 1 до 4. Колку се повисоки бодовите, толку поголемо е нивото на задоволство од работата на испитаникот. Теориски минималниот број на поени на прашалникот е 55 (целосно незадоволство), а максималниот е 220 (целосно задоволство).

Одговорите на прашањата се сумирани посебно за сите 9 аспекти на задоволството, прикажани во вкупен скор и со дескриптивна анализа (процент и аритметичка средина) опишани се истражувачките варијабли.

9. Организација и тек на истражувањето

Како што беше посочено погоре, прашалниците без пополнети од 60 испитаници кои се на позиција продавачи во бутици. Нагласено им беше дека прашалниците се анонимни, со цел да се добијат пообјективни одговори и дека нема да бидат искористени за друго истражување. Истражувачкиот примерок може да биде поголем, но негативност е што половина од испитаниците на кои им беше понудено да пополнат прашалник, не прифатија. Еден прашалник се пополнува во просек од 10-15 минути. Истражувањето беше спроведено во текот на 3 седмици во Октомври 2021 година.

10. РЕЗУЛТАТИ

10.1 Анализа на демографските податоци и задоволството на работно место

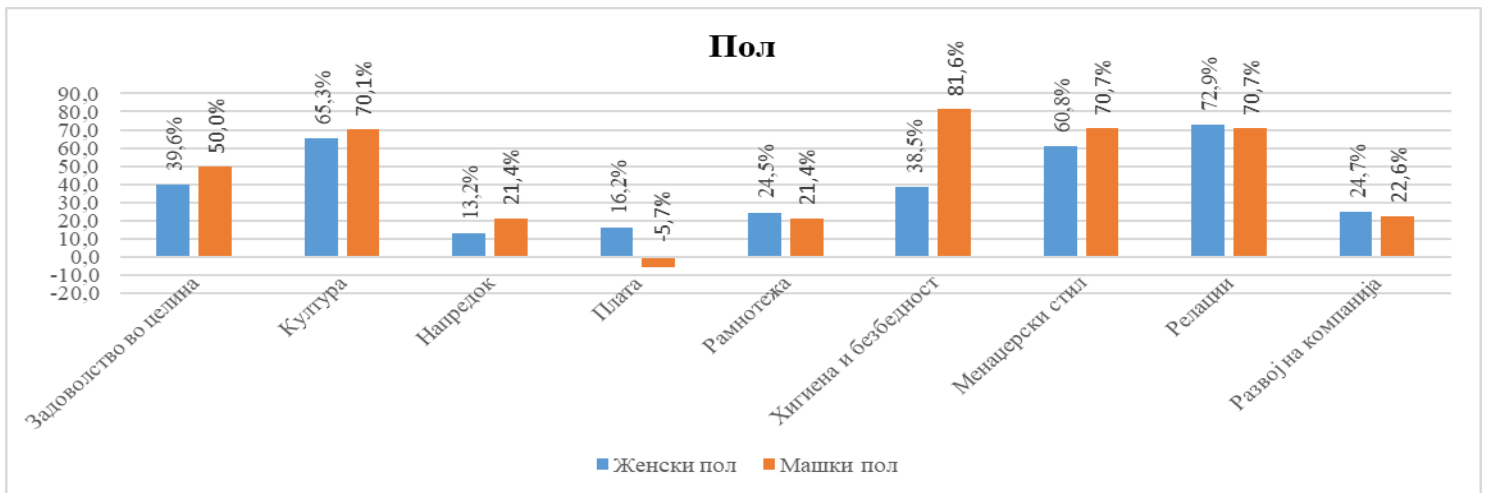
Во овој дел се анализираат одговорите на испитаниците според полот, возраста на испитаниците и степенот на нивното образование согласно нивните перцепции за задоволство на работно место. Споредбата се прави во однос на 9те аспекти на задоволството од прашалникот и нивната аритметичка средина (M) или средна вредност во согласност со аритметичката средина добиена од одговорите на тврдењата на испитаниците за нивното задоволство од работно место. Доколку постои разлика помеѓу средните вредности на тврдењата и

добиените средни вредности на испитаниците, тогаш е одредена и процентуална вредност на отстапка. Во овој дел сакаме да заклучиме дали машките и женските испитаници се разликуваат во своите одговори и во кои аспекти од работата покажуваат поголемо или помало задоволство и дали постои можност за напуштање на работното место. Исто така дали постои разлика во одговорите на испитаниците согласно нивните старосни граници и степенот на нивното образование и на кои аспекти од работата покажуваат поголемо задоволство и дали постои можност за нивно напуштање на работното место доколку постои помало задоволство.

10.1.1 Поврзаност на полот и задоволството од работа

Табела 1. Задоволство на испитаниците според пол

Аспекти на задоволство		Задоволство во целина	Култура	Напредок	Плата	Рамнотежа	Хигиена и безбедност	Менаџерски стил	Релации	Развој на компанија	TOTAL	
Минимална вредност		1	11	4	5	1	7	10	10	6	55	
Максимална вредност		4	44	16	20	4	28	40	40	24	220	
Средна вредност (M)		2	22	8	10	2	14	20	20	12	110	
ПОЛ	Женски пол	Добиена вредност	148	1927	480	616	132	1028	1704	1833	793	8661
		Средна вредност	2,8	36,4	9,1	11,6	2,5	19,4	32,2	34,6	15,0	163
		% отстапка	39,6	65,3	13,2	16,2	24,5	38,5	60,8	72,9	24,7	48,6%
	Машки пол	Добиена вредност	21	262	68	66	17	178	239	239	103	1193
		Средна вредност	3,0	37,4	9,7	9,4	2,4	25,4	34,1	34,1	14,7	170
		% отстапка	50,0	70,1	21,4	-5,7	21,4	81,6	70,7	70,7	22,6	54,9%



Графикон 4. Ставот на испитаниците за задоволството на работното место од аспект на нивниот пол

Според добиените податоци од Табела 1 и Графикон 4 во врска со нивото на задоволство на испитаниците во поглед на нивниот пол, податоците беа распоредени во 2 групи со цел да се добие нивото на задоволство на испитаниците кои се од машки пол и нивото на задоволство на испитаниците од женски пол.

Може да се заклучи дека испитаниците со женски пол најмало задоволство покажуваат на: задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата, задоволство од платата и задоволство од релација „личност-работа“:

- Средната добиена вредност на женските испитанички е 9,1 која за 13,2% отстапува од средната вредност 8 на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата;
- Средната добиена вредност на женските испитанички е 11,6 која за 16,2% отстапува од средната вредност 10 на задоволството од платата;
- Средната добиена вредност на женските испитанички е 2,5 која за 24,5% отстапува од средната вредност 2 на задоволството од релацијата „личност-работа“.

Испитаниците со женски пол најголемо задоволство покажуваат на: задоволство од интерперсоналните релации на работа, задоволство од култура на компанијата и задоволство од менаџерски стил:

- Средната вредност на женските испитанички е 34,6 која за 72,9% отстапува од средната вредност 20 на задоволството од

интерперсоналните релации на работа и се приближува до максималната вредност 40;

- Средната вредност на женските испитанички е 36,4 која за 65,3% отстапува од средната вредност 22, на задоволството од релацијата „личност-работа“;
- Средната вредност на женските испитанички е 32,2 која за 60,8% отстапува од средната вредност 20 на задоволството од менаџерскиот стил.

Испитаниците од машки пол, исто како и испитаничките од женски пол, најмало задоволство покажуваат на: задоволство од платата, задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата и задоволство од релација „личност-работа“:

- Средната вредност на машките испитаници е 9,4 која за -5,7% отстапува од средната вредност 10 на задоволството од платата;
- Средната вредност на машките испитаници е 9,7 која за 21,4% отстапува од средната вредност 8 на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата;
- Средната вредност на машките испитаници е 2,4, која за 21,4% отстапува од средната вредност 2 на задоволство од релацијата „личност-работа“.

Испитаниците од машки пол најголемо задоволство покажуваат на: задоволство од хигиена и безбедност, задоволство од менаџерски стил и задоволство од интерперсоналните релации на работа:

- Средната вредност на машките испитаници е 25,4 која за 81,6% отстапува од средната вредност 14 на задоволството од хигиената и безбедноста и се приближува до максималната вредност 28;
- Средните вредности на машките испитаници се 34,1, кои за 70,7% отстапуваат од средната вредност 20 на задоволството од менаџерскиот стил и задоволството од интерперсоналните релации на работа.

Заклучок: Според добиените резултати, испитаниците од машки и женски пол имаат скоро исти гледишта и ставови во врска со задоволството на работно место. И покрај тоа што поголем примерок на испитаници беа од женски пол, сепак и машките и женските испитаници покажаа најмало задоволство од платата, можноста за унапредување и од одржувањето на баланс меѓу приватниот и професионалниот живот. Со тоа што може да се забележи дека мажите се

најнезадоволни од финансиите, а жените се најнезадоволни од можноста за напредок во компанијата, а како второ незадоволство е финансискиот аспект. Токму поради овие причини може да се претпостави намерата да ја напуштат компанијата доколку не се зголеми платата, доколку не им се овозможи на вработените испитаници да напредуваат на своите работни места и доколку работата им го одзема времето и во приватниот живот. Треба да се напомене дека согласно резултатите, мажите и жените не се разликуваат и во кои аспекти од професионалниот живот се позадоволни а тоа се стилот на раководење на менаџерите и интереперсоналните релации со колегите и претпоставените, додека пак мажите се изјаснуваат дека најголемо задоволство имаат од хигиената и се чувствуваат безбедно на работното место.

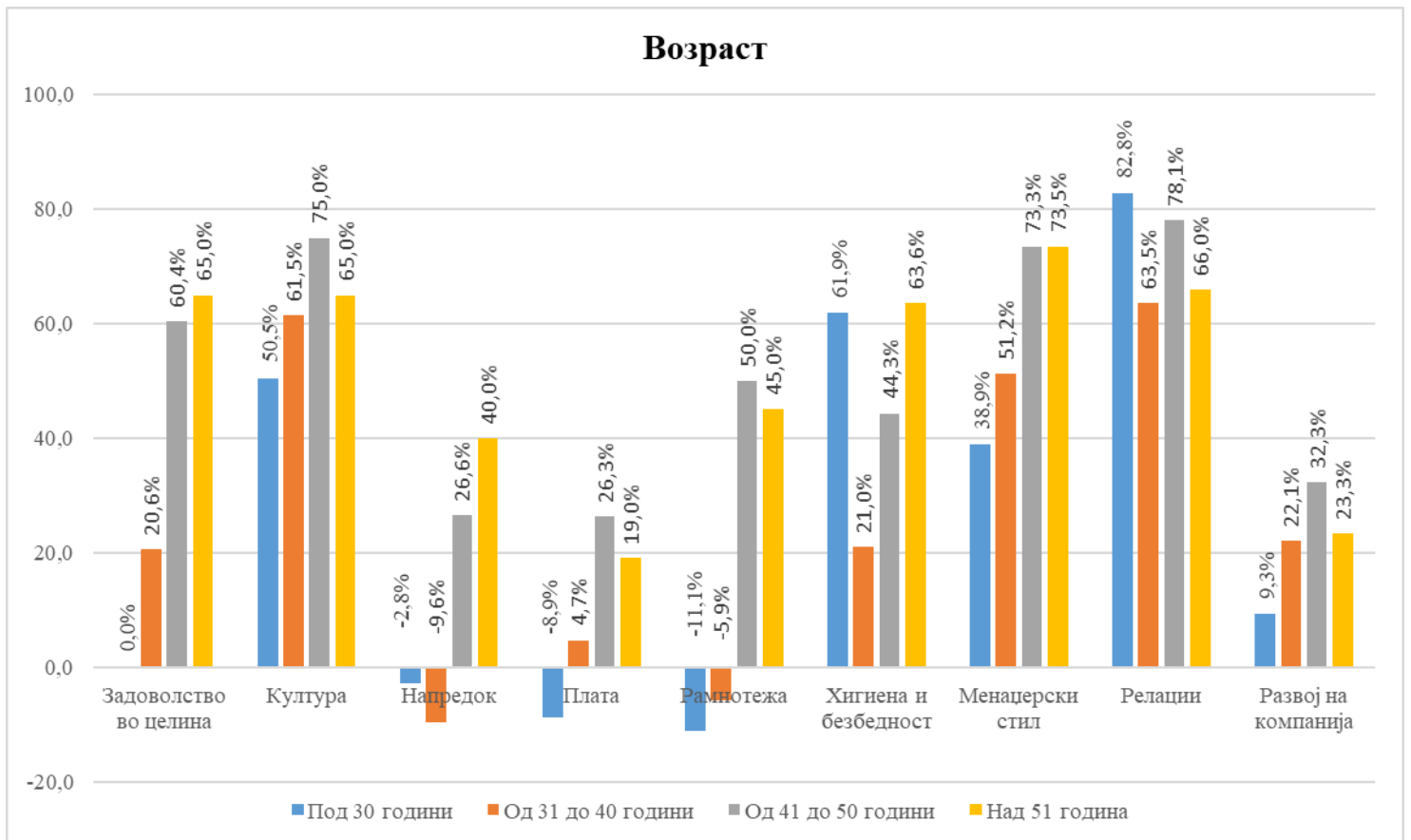
10.1.2 Поврзаност на возраста и задоволството од работа

Според добиените податоци од Табела 2 и Графикон 5 (во прилог) во врска со нивото на задоволство на испитаниците во поглед на нивната возрасна група, податоците беа распоредени во 4 групи со цел да се добие нивото на задоволство на испитаниците кои се со на возраст под 30 години, испитаници со возраст од 31 до 40 години, од 41 до 50 години и испитаници со возраст над 51 година.

Табела 2. Задоволство на испитаниците според возраста

Аспекти на задоволство		Задоволство во целина	Култура	Напредок	Плата	Рамнотежа	Хигиена и безбедност	Менаџерски стил	Релации	Развој на компанија	TOTAL	
Минимална вредност		1	11	4	5	1	7	10	10	6	55	
Максимална вредност		4	44	16	20	4	28	40	40	24	220	
Средна вредност (M)		2	22	8	10	2	14	20	20	12	110	
ВОЗРАСТ	Под 30 години	Добиена вредност	18	298	70	82	16	204	250	329	118	1385
		Средна вредност	2,0	33,1	7,8	9,1	1,8	22,7	27,8	36,6	13,1	154
		% отстапка	0,0	50,5	-2,8	-8,9	-11,1	61,9	38,9	82,8	9,3	39,9%

Од 31 до 40 години	Добиена вредност	41	604	123	178	32	288	514	556	249	2585
	Средна вредност	2,4	35,5	7,2	10,5	1,9	16,9	30,2	32,7	14,6	152
	% отстапка	20,6	61,5	-9,6	4,7	-5,9	21,0	51,2	63,5	22,1	38,2%
Од 41 до 50 години	Добиена вредност	77	924	243	303	72	485	832	855	381	4172
	Средна вредност	3,2	38,5	10,1	12,6	3,0	20,2	34,7	35,6	15,9	174
	% отстапка	60,4	75,0	26,6	26,3	50,0	44,3	73,3	78,1	32,3	58%
Над 51 година	Добиена вредност	33	363	112	119	29	229	347	332	148	1712
	Средна вредност	3,3	36,3	11,2	11,9	2,9	22,9	34,7	33,2	14,8	171
	% отстапка	65,0	65,0	40,0	19,0	45,0	63,6	73,5	66,0	23,3	55,6%



Графикон 5. Ставот на испитаниците за задоволството на работното место од аспект на нивната возраст

Испитаниците во возрастната група под 30 години, најмало задоволство на работно место покажуваат на: задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата, задоволство од платата и задоволство од релација „личност-работа“:

- Средната добиена вредност на испитаниците е 1,8 која за -11,1% отстапува од средната вредност 2 и се приближува до минималната вредност 1 на задоволството од релацијата „личност-работа“;
- Средната добиена вредност на испитаниците е 9,1 која за -8,9% отстапува од средната вредност 10 на задоволството од платата;
- Средната добиена вредност на испитаниците е 7,8 која за -2,8% отстапува од средната вредност 8 на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата.

Најголемо задоволство кај оваа група на испитаници имаме на: задоволство од хигиена и безбедност и задоволство од интерперсоналните релации на работа:

- Средната вредност на испитаниците е 36,6 која за 82,8% отстапува од средната вредност 20 и се приближува до максималната вредност 40 на задоволството од интерперсоналните релации на работа;
- Средната вредност на испитаниците е 22,7 која за 61,9% отстапува од средната вредност 14 на задоволството од хигиената и безбедноста на работното место.

Што се однесува до испитаниците во возрастната група од 31 до 40 години, најмало задоволство покажуваат на: задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата, задоволство од платата и задоволство од релација „личност-работа“:

- Средната вредност на испитаниците е 7,2 која за -9,6% отстапува од средната вредност 8 на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата;
- Средната вредност на испитаниците е 1,9 која за -5,9% отстапува од средната вредност 2 на задоволството од релацијата „личност-работа“;
- Средната вредност на испитаниците е 10,5 која за 4,7% отстапува од средната вредност 10 на задоволството од платата.

Овие испитаници покажуваат најголемо задоволство на: задоволство од интерперсоналните релации на работа и задоволство од култура на компанијата:

- Средната вредност на испитаниците е 32,7 која за 63,5% отстапува од средната вредност 20 на задоволството од интерперсоналните релации на работа;
- Средната вредност на испитаниците е 35,5 која за 61,5% отстапува од средната вредност 22 на задоволството од културата на компанијата.

Испитаниците во возрастната група од 41 до 50 години најмало задоволство покажуваат на: задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата и задоволство од платата:

- Средната вредност на испитаниците е 12,6 која за 26,3% отстапува од средната вредност 10 на задоволството од платата;
- Средната вредност на испитаниците е 10,1 која за 26,6% отстапува од средната вредност 8 на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата.

Поголемо задоволство на работното место овие испитаници покажуваат на: задоволство од култура на компанијата, задоволство од менаџерски стил и задоволство од интерперсоналните релации на работа:

- Средната вредност на испитаниците е 35,6 која за 78,1% отстапува од средната вредност 20 на задоволството од интерперсоналните релации на работа;
- Средната вредност на испитаниците е 28,5 која за 75% отстапува од средната вредност 22 на задоволството од културата на компанијата;
- Средната вредност на испитаниците е 34,7 која за 73,3% отстапува од средната вредност 20 на задоволството од менаџерскиот стил.

Кај испитаниците во возрастна група над 51 година може да се забележи дека најмало задоволство имаат од платата чија средна вредност е 11,9 која за 19% отстапува од средната вредност 10 на задоволството од платата.

Овие испитаници се најмногу задоволни од менаџерскиот стил чија средна вредност е 34,7 која за 73,5% отстапува од средната вредност 20 на задоволството од менаџерскиот стил.

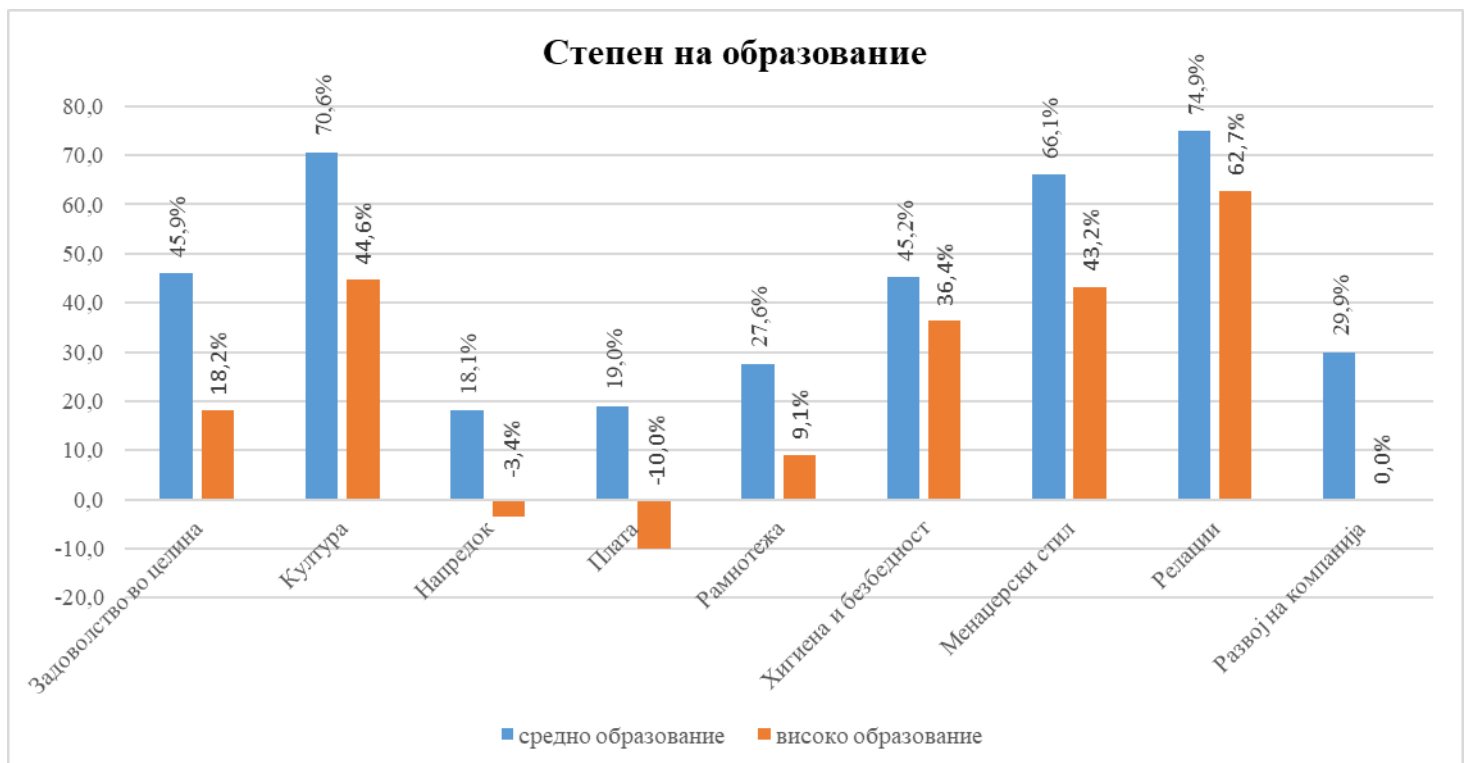
Заклучок: Според овие резултати може да се заклучи дека испитаниците со возраст до 40 години имаат помало задоволство на работното место од вработените со возраст над 41 година. Исто така може да се нагласи дека вработените со возраст до 40 години се помалку бројни во ова истражување за 31% од испитаниците над 41 година. Ова може да значи дека незадоволството од

работата кај испитаниците под 40 години влијае на нивното заминување и почесто менување на работните места. Конкретно кај овие испитаници се заклучува дека најголемо незадоволство покажуваат кај можноста за напредок и саморелизацијата во компанијата, од нивната моментална плата но и од тоа што немаат баланс меѓу приватниот и професионалниот живот. Нерамнотежата меѓу приватниот и професионалниот живот е изразена како најголемо незадоволство во возрастната група на испитаници под 30 години бидејќи во тие години луѓето формираат семејства и сакаат повеќе да се посветат и на приватниот живот. Кај испитаниците од 31 до 40 години оваа нерамнотежа е изразена како втора причина со најголемо незадоволство, а на примарно место им е можност за унапредување и самореализација на работното место. Станува збор за возрастна група во која вработените целат кон некој поголем успех од моменталниот, имаат желба да се надоградат и да бидат на некоја повисока позиција во компанијата. Најголемо задоволство кај овие испитаници до 40 годишна возраст се интерперсоналите релации на работно место, што нивните добиени скорови се доближуваат и до максималните вредности на задоволството од интерперсоналните релации. Испитаниците во возрастната група од 41 до 50 години имаат најголемо задоволство на работно место од сите други возрастни групи во истражувањето. Карактеристично е тоа што добиените скорови кај сите испитаници над 41 година, скоро се приближуваат до максималните скорови на поголемиот број на аспекти на задоволството. Најистакнато задоволство на работно место кај овие испитаници е задоволството од менаџерскиот стил и интерперсоналните релации на работа, а најмало незадоволство имаат од финансиите (за што се напоменува дека и овие добиени скорови се над средната вредност на овие аспекти на задоволството). Финансиите како најистакната причина за помало задоволство на работното место, може да доведе до тоа да ја напуштат моменталната работа и да бараат работа со повисока плата. Особено испитаниците во возрастна група над 51 година се испитаници кои веќе се помируваат со сите други услови и се трудат да се прилагодат и да продолжат да работат на моменталното работно место, но платата би била прва причина поради која би напуштиле од компанијата и би преминале во друга за повисока плата.

10.1.3 Поврзаност на образованието и задоволството од работа

Табела 3. Задоволство на испитаниците според степенот на образование

Аспекти на задоволство		Задоволство во целина	Култура	Напредок	Плата	Рамнотежа	Хигиена и безбедност	Менаџерски стил	Релации	Развој на компанија	TOTAL	
Минимална вредност		1	11	4	5	1	7	10	10	6	55	
Максимална вредност		4	44	16	20	4	28	40	40	24	220	
Средна вредност (М)		2	22	8	10	2	14	20	20	12	110	
СТЕПЕН НА ОБРАЗОВАНИЕ	ССС	Добиена вредност	143	1839	463	583	125	996	1628	1714	764	8255
		Средна вредност	2,9	37,5	9,4	11,9	2,6	20,3	33,2	35,0	15,6	168
		% отстапка	45,9	70,6	18,1	19,0	27,6	45,2	66,1	74,9	29,9	53,2%
	ВСС	Добиена вредност	26	350	85	99	24	210	315	358	132	1599
		Средна вредност	2,4	31,8	7,7	9,0	2,2	19,1	28,6	32,5	12,0	145
		% отстапка	18,2	44,6	-3,4	-10,0	9,1	36,4	43,2	62,7	0,0	32,1%



Графикон 6. Ставот на испитаниците за задоволството на работното место од аспект на нивното образование

Според добиените податоци од Табела 3 и Графикон 6 во врска со нивото на задоволство на испитаниците во поглед на нивниот степен на образование, податоците беа распоредени во 2 групи со цел да се добие нивото на задоволство на испитаниците кои се со средно образование и нивото на задоволство на испитаниците со високо образование.

Испитаниците со средно образование покажуваат најмало задоволство на: задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата, задоволство од платата и задоволство од релација „личност-работа“:

- Средната вредност на испитаниците со средно образование е 9,4, која за 18,1% отстапува од средната вредност 8 на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата;
- Средната вредност на испитаниците со средно образование е 11,9, која за 19% отстапува од средната вредност 10 на задоволството од платата;
- Средната вредност на испитаниците со средно образование е 2,6, која за 27,6% отстапува од средната вредност 2 на задоволство од релацијата „личност-работа“.

Овие испитаници, најголемо задоволство покажуваат на: задоволство од интерперсоналните релации на работа и задоволство од култура на компанијата:

- Средната вредност на испитаниците е 35 која за 74,9% отстапува од средната вредност 20 на задоволството од интерперсоналните релации;
- Средната вредност на испитаниците е 37,5 која за 70,6% отстапува од средната вредност 22 на задоволството од културата на компанијата.

Испитаниците со завршено високо образование најмало задоволство покажуваат на: задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата, задоволство од платата и задоволство од менаџерската работа за развој на компанијата:

- Средната вредност на испитаниците со високо образование е 9, која за -10% отстапува од средната вредност 10 на задоволството од платата;
- Средната вредност на испитаниците со високо образование е 7,7, која за -3,4% отстапува од средната вредност 8 на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата;

- Средната вредност на испитаниците со високо образование 12 која е еднаква со средната вредност на задоволството од менаџерската работа за развој на компанијата.

Најголемо задоволство кај овие испитаници постои во интерперсоналните релации на работа чија средна вредност изнесува 32,5 и за 62,7% отстапува од средната вредност 20 на задоволството од интерперсоналните релации.

Заклучок: Очекувано е дека испитаниците со завршено високо образование да бидат понезадоволни од работното место во бутик и позицијата продавач отколку испитаниците со завршено средно образование. Незадоволството кај испитаниците со средно и со високо образование е најголемо во платата и можноста за напредок, со тоа што скоровите на испитаниците со високо образование се под средната добиена вредност на овие фактори на задоволство и се приближуваат до минималните скорови. Заклучуваме дека поради финансиите и можноста за напредок на моменталното работно место, вработените можат да одлучат да ја напуштат компанијата, додека заедничка карактеристика поради која имаат најголемо задоволство и се задржуваат на работното место се позитивните реалции со своите колеги и претпоставени.

10.1.4 Поврзаност на полот, возраста и образованието со задоволството од работа

Табела 4. Задоволство на испитаниците според полот, возраста и степенот на образование

Аспекти на задоволство		Задоволство во целина	Култура	Напредок	Плата	Рамнотежа	Хигиена и безбедност	Менаџерски стил	Релации	Развој на компанија	TOTAL
Минимална вредност		1	11	4	5	1	7	10	10	6	55
Максимална вредност		4	44	16	20	4	28	40	40	24	220
Средна вредност (M)		2	22	8	10	2	14	20	20	12	110
ВКУПНО	Добиена вредност	169	2189	548	682	149	1206	1943	2072	896	9854
	Средна вредност	2,8	36,5	9,1	11,4	2,5	20,1	32,4	34,5	14,9	164
	% отстапка	40,8	65,8	14,2	13,7	24,2	43,6	61,9	72,7	24,4	49,3%



Графикон 7. Ставот на испитаниците за задоволството на работното место од аспект на нивниот пол, возраст и степен на образование

Според Табела 4 и Графикон 7 и нивните вкупни скорови, може да се заклучи дека најмало задоволство на работно место кај испитаниците според полот, возрасните групи и степенот на образование се: платата со отстапка од 13,7%, можноста за напредок со отстапка од 14,2% и релацијата „личност-работа“ со отстапка од 24,2%, а најголемо задоволство се забележува во интерперсоналите релации на работно место со отстапка од 72,7%.

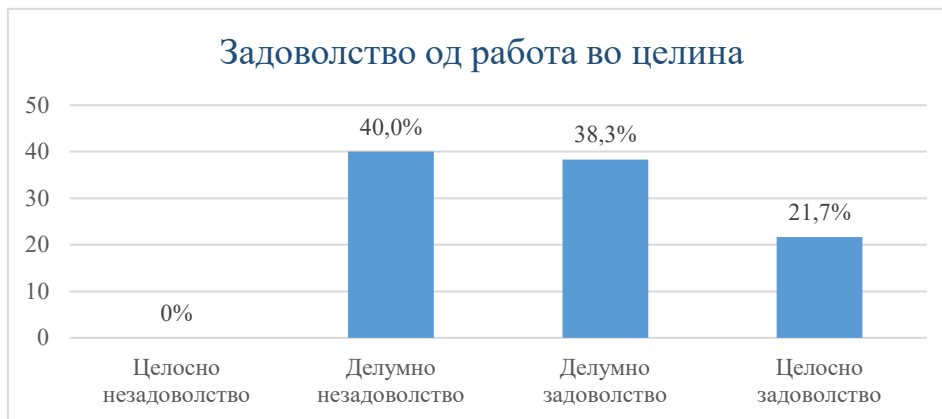
10.2 Анализа на резултатите од прашалникот за задоволство на работно место

Во овој дел од трудот се анализирани сите 55 прашања од прашалникот за задоволство на работно место, сумирани во 9 аспекти на задоволство и за секоја од нив, табеларно и графички е прикажано нивото на задоволство од страна на испитаниците, односно на кој аспект од работата, испитаниците се чувствуваат целосно или делумно незадоволни или целосно или делумно задоволни. Изразен е процент на учество на ставовите на испитаниците за нивното задоволство и може да се заклучи кои фактори се причините за напуштање на вработените од своите работни места и од компанијата.

10.2.1 Ниво на задоволство од работа во целина

Табела 5. Задоволство од работата во целина

Прашање	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство	Вкупно
Задоволство од работа во целина	0	24	23	13	60
%	0%	40,0%	38,3%	21,7%	100%



Графикон 8. Ниво на задоволство од работата во целина

За проценка на задоволството на испитаниците од работата во целина се користени одговори од само едно прашање од прашалникот.

Од Табела 5 и Графикон 8 може да се заклучи дека испитаниците се делумно незадоволни со работата во целина и тоа со 40%. Делумно задоволни се чувствуваат од работата во целина со 38,3%. 21,7% се целосно задоволни, а ниеден од испитаниците не одговорил дека е целосно незадоволен од моменталната работа или 0%.

Според последните статистички истражувања во светот за тоа која професија на вработените им носи задоволство, а која незадоволство, може да се заклучи дека професијата продавач спаѓа во категорија на кариери кои се незадоволувачки за вработените. Во истата категорија спаѓаат и професиите како касиери, келнери, работници за перење и чистење, садомијачи, работници во кафетерии, готвачи на брза храна, оператори на машини... Се смета дека ова се должи на фактот што овие вработени на овие позиции не можат да живеат удобно поради ниската плата и немањето на бенефиции како здравствено осигурување или работни бонуси. Согласно ова, статистиките покажуваат дека голем број од вработени на ваквите позиции имаат почесто напуштање на работните места.

Исто така овие работни места немаат големо задоволувачко ниво бидејќи им овозможуваат помагање на другите луѓе но само на некое површинско ниво, а не им ги менуваат животите на другите луѓе на подлабоко и позначајно ниво. Според истражувањата на Apollo Technical во 2021 година, професии со најголемо задоволство од работата, според најновите истражувања се следните: свештеник, извршен директор, стоматолог, менаџер за медицински и здравствени услуги, пожарникар, менаџер за човечки ресурси, доктор, медицинска сестра, физиотерапевт, наставник, развивач на софтвер, психолог, хирург...

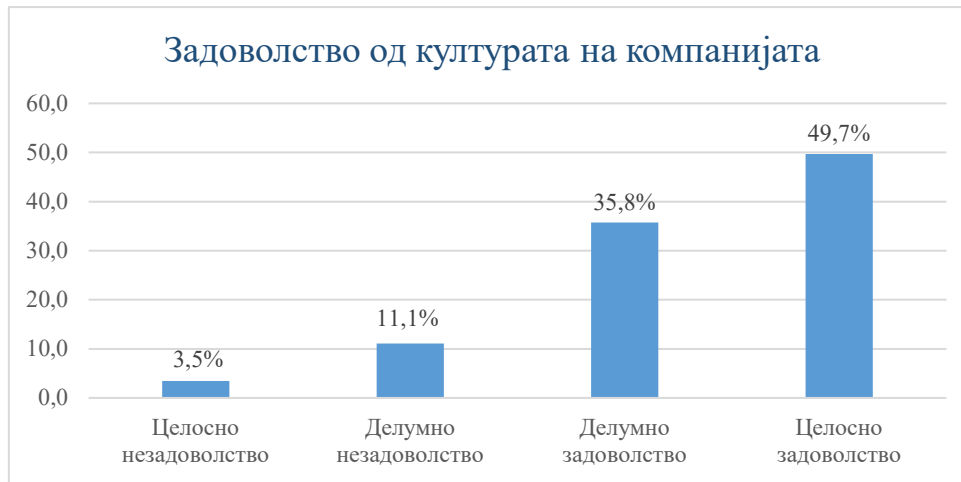
Исказите на 60те испитаници во ова истражување, покажуваат поголем процент на задоволство од оваа професија односно 60%, а 40% се незадоволни од оваа работа. Во следните аспекти на задоволството од работата се открие на што се должи исто, а поради кои причини вработените се чувствуваат незадоволни, немотивирани и дали постои опасност истите да ја напуштат работата.

Задоволството од работата во целина не е прикажано во погоре наведените посебни хипотези, бидејќи станува збор за едно прашање кое го дефинира целокупното задоволство од работата, но и поради тоа што називот „задоволство од работа во целина” е слична со основната хипотеза и може да доведе до забуна при интерпретирање на податоците.

10.2.2 Ниво на задоволство од културата на компанијата

Табела 6. Задоволство од културата на компанијата

Прашање со реден број	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство	Вкупно
2	2	5	22	31	60
4	1	10	27	22	60
6	1	8	27	24	60
13	4	2	20	34	60
16	0	5	22	33	60
18	3	11	23	23	60
22	2	7	19	32	60
43	3	4	23	30	60
48	5	7	19	29	60
51	1	9	17	33	60
52	1	5	17	37	60
Вкупно	23	73	236	328	660
%	3,5%	11,1%	35,8%	49,7%	100%



Графикон 9. Ниво на задоволство од културата на компанијата

За проценка на задоволството од културата на компанијата, се користени одговори на 11 прашања од прашалникот.

Од Табела 6 и Графикон 9 може да се заклучи дека 49,7% од испитаниците покажуваат целосно задоволство од културата на компанијата, 35,8% делумно задоволство, 11,1% делумно се незадоволни, а само 3,5% се целосно незадоволни од културата на компанијата.

Позитивната слика која ја прикажуваат испитаниците во врска со културата на компанијата е поради тоа што вработените точно ги знаат и ги запазуваат наметнатите правила и норми во работењето. Задоволни се од начинот на кој се спроведува контрола за нивната работа од страна на претпоставените и од тоа како истите ги оценуваат за сработеното. Бидејќи станува збор за мали компании, буџети со по минимум двајца вработени, тие имаат поблизок контакт со своите претпоставени и тргнуваме со претпоставка дека целата меѓусебна комуникација околу правилата и процедурите и контролата и евалуацијата од страна на газдите се одвива многу полесно и пофлексибилно и постои усогласеност на индивидуалните цели со целите на компанијата. Според популарниот сајт за човечки ресурси 24 XP, се смета дека ваквата култура на компанија се нарекува култура на клан каде примарниот фокус е тимската работа и комуникацијата. Оваа култура е насочена кон луѓето во смисла дека компанијата се чувствува како едно големо среќно семејство каде се срушени бариерите помеѓу менаџментот и вработените. Предност на овој тип на култура се високи стапки на ангажираност и задоволство на вработените кои создаваат задоволни клиенти. Ова е доста различно во компании каде постојат повеќе

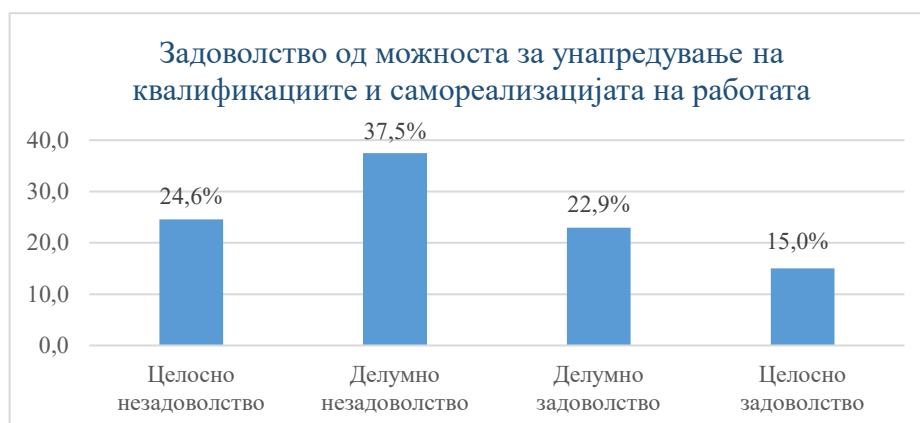
хиерархиски нивоа и самата култура се нарекува култура на хиерархија која е најтрадиционален тип на култура на една компанија и се базира на јасен синцир на команда и повеќе нивоа на одлучување што ги одделуваат вработените од менаџментот. Постои корпоративен спектар на делување и одлучување и ригидност во поставените правила и работни норми, како и при комуникацијата и оценувањето на вработените.

Во овој аспект на задоволството од големо значење има и напрегнатоста во работењето и дали вработените имаат простор за одмор во текот на работните активности. Овие прашања скоро од сите испитаници беа одговорени позитивно, зашто работата на продавачите во бутиците не е премногу физички напорна и без голема фреквенција на потрошувачи во текот на работниот ден.

10.2.3 Ниво на задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата

Табела 7. Задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализација на работата

Прашање со реден број	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство	Вкупно
5	11	23	18	8	60
15	13	19	19	9	60
23	19	25	10	6	60
41	16	23	8	13	60
Вкупно	59	90	55	36	240
%	24,6%	37,5%	22,9%	15,0%	100%



Графикон 10. Ниво на задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата

За проценка на задоволство од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата, се користени одговори на 4 прашања од прашалникот.

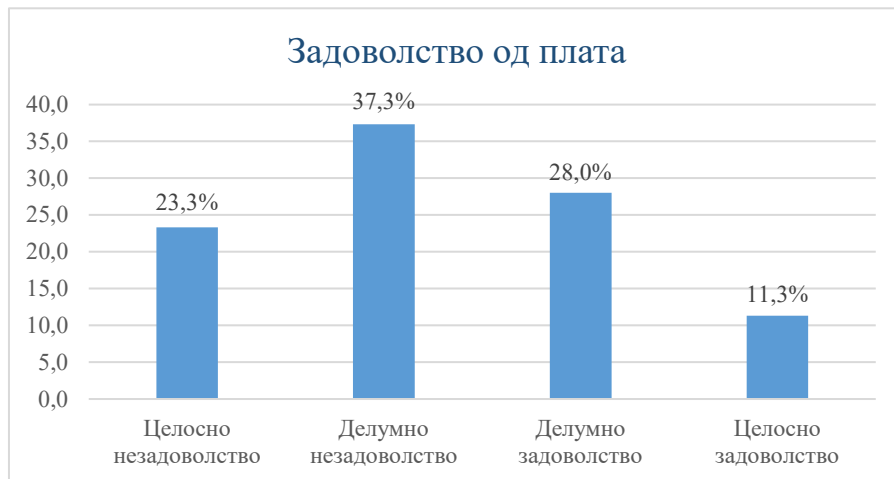
Од Табела 7 и Графикон 10 може да се заклучи дека 37,5% од испитаниците се делумно незадоволни во можноста за напредување на квалификациите и саморелизацијата на работата, 24,6% се целосно незадоволни, 22,9% од испитаниците се изјасниле дека се делумно задоволни од можноста за напредок, а само 15% се задоволни од тоа дека компанијата им овозможува напредок на квалификациите и самореализацијата на работата.

Хакман и Олдман (Hackman & Oldham, 1980) укажуваат на тоа дека доколку вработените имаат посложени, разновидни и предизвикувачки работни обврски, тогаш тие би се чувствувале позадоволно на работното место. Па така платформата за податоци за човечки ресурси Peakon, ја испитала својата база на податоци со повеќе од 34 милиони одговори од анкети на работници (36.000 вработени кои заминуваат) и се утврдило дека постојат 4 клучни причини за вработените да се чувствуваат незадоволни и фрустрирани и тоа да предизвика заминување од компанијата. Како најглавна причина за напуштање на работата е доколку во работата не постои предизвик. На вработените не им пречи толку обемот на работата, туку тоа што со тек на време работните задолженија почнуваат да им досадуваат. Доколку работата е лесна и не дава можности за нов раст и учење или пак напредок во кариерата, тогаш вработените би станале помалку креативни, продуктивни и ангажирани во работата. Сето ова води кон намалување на шансите да се градат и развиваат со нови вештини и способности и губење на можноста да се добијат оние улоги во компанијата кои ги посакуваат. Вака вработените стануваат незадоволни и фрустрирани и започнуваат да размислуваат за напуштање на работното место (Renzulli, 2019).

10.2.4 Ниво на задоволство од платата

Табела 8. Задоволство од плата

Прашање со реден број	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство	Вкупно
7	15	23	16	6	60
8	12	24	18	6	60
9	13	25	19	3	60
10	10	21	17	12	60
47	20	19	14	7	60
Вкупно	70	112	84	34	300
%	23,3%	37,3%	28,0%	11,3%	100%



Графикон 11. Ниво на задоволство од платата

За проценка на задоволство од платата, се користени одговори на 5 прашања од прашалникот.

Од Табела 8 и Графикон 11 може да се заклучи дека 37,3% од испитаниците се делумно незадоволни од платата, 28% се делумно задоволни од моменталните финансии, 23,3% се целосно незадоволни од платата, а само 11,3% се целосно задоволни од тоа како се исплаќаат.

Сите работиме за плата, па дури и при аплицирање за одредена работа, во огласите за работа, приоритено нешто што сакаме да видиме е платата за одредена позиција. На интервјуата за работа, интервјуерите ги презентираат работните услови за работа, но секако првичниот предуслов по кој би се воделе за да ја избереме презентираната работа е токму платата. Платите, бенефициите, бонусите и другите награди се примарен услов да се мотивираат вработените.

Платата ги компензира вработените да ги извршуваат доделените работни задачи, а со бонусите и останатите бенефиции се наградуваат за да постигнат исклучителни резултати. Овој пакет на компензации е клуч за задржување на вработените во компанијата. Според Херзберг, Маушер и Снيدرман (Herzberg, Mausher & Snyderman, 1959) кои ги презентираат хигиенските фактори, укажуваат дека отсуството на платата како еден од хигиенски фактори ќе доведе до целосно незадоволство кај вработените.

Професијата продавач во светот според последните истражувања се наоѓа на листата во најмалку платени професии со средно годишна заработка околу 26,364 \$, а на оваа листа се наоѓаат и други професии како садомијачи, работници на подготовка на храна, хигиеничари, келнери и работници во кафетерија, садомијачи, готвачи и вработени на рецепција во хотели и мотели (Abdi, 2021).

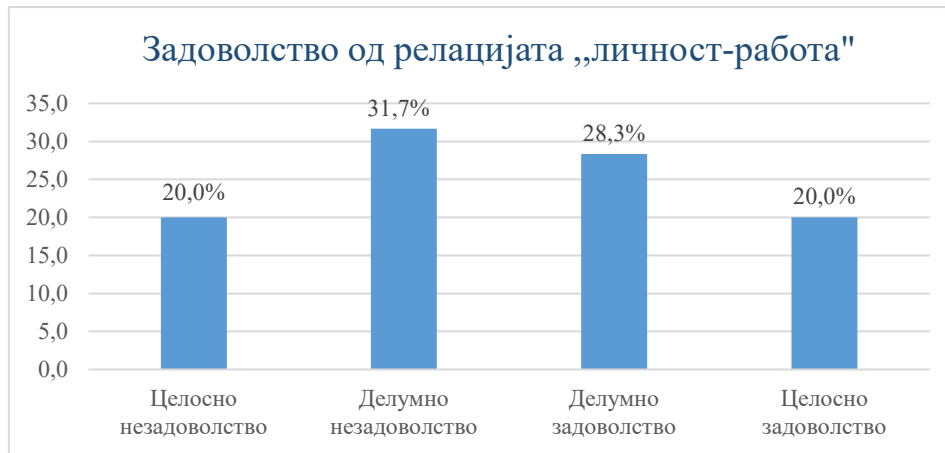
Во Република Северна Македонија, просечна месечна плата за продавачите се движи од 15.500 до 26.000 денари (според информациите од порталот Моја Плата). Освен продажбата, најниски плати има и во секторот дејности за подготовка на оброци и служење храна, услуги поврзани со одржување на згради и дејности за уредување и одржување на животната средина и природа, секторот производство на облека и кожа, како и секторот за заштитни и истражни дејности.

Оттука може да заклучиме дека незадоволството од платата кај продавачите е големо, бидејќи нивната плата се приближува до минималната плата во Република Северна Македонија, односно 15.194 денари.

10.2.5 Ниво на задоволство од релацијата „личност-работа“

Табела 9. Задоволство од релацијата „личност-работа“

Прашање	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство	Вкупно
Релација „личност-работа“	12	19	17	12	60
%	20,0%	31,7%	28,3%	20,0%	100%



Графикон 12. Ниво на задоволство од релацијата „личност-работа“

За проценка задоволството од релацијата „личност-работа“, се користени одговори само на 1 прашање од прашалникот.

Од Табела 9 и Графикон 12 може да се заклучи дека 31,7% од испитаниците се делумно незадоволни од релацијата „личност-работа“, 28,3% се делумно задоволни, додека пак подеднаков број на испитаници се изјасниле дека се целосно незадоволни и целосно задоволни од можноста да балансираат меѓу приватниот и професионалниот живот.

Според Мајнке (Meinke, 2020), многу продавачи се борат со балансот помеѓу работата и приватниот живот. Во негово истражување, околу една третина од продавачите изјавуваат дека воопшто немаат рамнотежа помеѓу работата и животот, 68% од продавачите го опишуваат нивниот начин на живот како предизвик, а половина изјавуваат дека нивните пријатели и семејство им кажувале дека работат премногу напорно. Продажбата е исклучиво тешка професија кога станува збор за одржување на соодветен баланс меѓу работата и приватниот живот, бидејќи нивната работа вклучува некој да им каже да си одат, да ја причекаат другата смена да се примопредадат, да ги почекаат потрошувачите да се одлучат за одреден производ и така се троши време во целата услуга. Според Мајнке, доколку вработените продавачи се под постојан стрес на работа, а истите си заминуваат навремено, тие исто така немаат добар баланс меѓу приватниот и професионалниот живот, бидејќи тој стрес го пренесуваат дома.

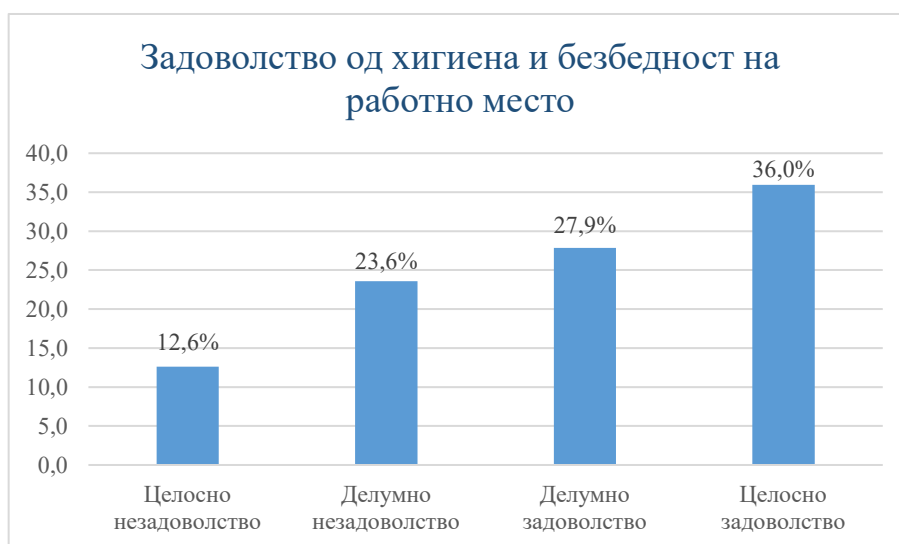
Согласно резултатите на вкупниот број на испитаници од ова истражување, заклучуваме дека скоро половина од испитаниците го имаат овој

проблем и кај истите поголема е веројатноста да ја напуштат постоечката работа, а половина добро се соочуваат со сите пречки, работата им дозволува флексибилност или успеваат да воспостават добри граници и прават распоред и план за секојдневната работа со цел да го задоволат овој баланс кој е главен фактор за задоволство на вработените.

10.2.6 Ниво на задоволство од хигиената и безбедноста на работното место

Табела 10. Задоволство од хигиена и безбедност на работно место

Прашање со реден број	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство	Вкупно
12	6	16	16	22	60
14	8	12	17	23	60
17	7	16	22	15	60
20	7	15	17	21	60
29	9	13	18	20	60
30	9	14	11	26	60
31	7	13	16	24	60
Вкупно	53	99	117	151	420
%	12,6%	23,6%	27,9%	36,0%	100%



Графикон 13. Ниво на задоволство од хигиената и безбедноста на работното место

За проценка на задоволството од хигиената и безбедноста на работното место, се користени одговори на 7 прашања од прашалникот.

Од Табела 10 и Графикон 13 може да се заклучи дека 36% од испитаниците покажуваат целосно задоволство од хигиената и безбедноста на работното место, 27,9% се изјаснуваат за делумно задоволство од хигиената и безбедноста, 23,6% се делумно незадоволни и најмал процент од 12,6% се целосно незадоволни од хигиената и безбедноста на работното место.

Во малопродажната индустрија каде остварувањето на повратен бизнис е клучно за профитабилноста, потенцијалното присуство на лошата хигиена во продавниците може да биде штетно за самиот бизнис или компанија. Доста е важен првиот впечаток на потрошувачот во продавницата кој се стекнува од самиот влез во продавницата и како центар на внимание се влезните патосници и проветреноста и миризбата во просторијата.

Поголемиот дел од испитаниците од истражувањето се изјасниле дека се чувствуваат безбедно на работното место и се задоволни од хигиената. Во споредба со многу други индустрии, сериозните ризици по здравјето и безбедноста на работното место во малопродажбата се сметаат за ниски. Факт е дека продавачите во бутиците не се соочуваат со голема нехигиена во самите продавници, а што се однесува до безбедноста, може да настанат одредени повреди кои не можат да се споредуваат со последиците од повредите во други професии. Малопродажбата останува генерално безбедна индустрија за работа, иако редовно се евидентираат полесни повреди и несреќи во продавниците кои најчесто се резултат на лизгање на влажен под, сопнување, паѓање од висина, поради високите рафтови, повреди настанати од рачно ракување на машини и слично. Единствено може да се нагласи дека кражбите и насилството врз персоналот се најнебезбедни и кои оставаат последици врз психолошкото здравје на вработените и се причина да ја напуштат работата, а можеби и браншата.

10.2.7 Ниво на задоволство од менаџерскиот стил

Табела 11. Задоволство од менаџерски стил

Прашање со реден број	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство	Вкупно
3	1	8	18	33	60
19	5	7	19	29	60
21	3	9	22	26	60
28	3	9	22	26	60
34	2	8	17	33	60
36	3	12	17	28	60
37	2	6	28	24	60
38	1	8	22	29	60
39	5	6	23	26	60
40	2	7	28	23	60
Вкупно	27	80	216	277	600
%	4,5%	13,3%	36,0%	46,2%	100%



Графикон 14. Ниво на задоволство од менаџерскиот стил

За проценка на задоволството од менаџерскиот стил во раководење се користени одговори на 10 прашања од прашалникот.

Од Табела 11 и Графикон 14 може да се заклучи дека најголем процент од испитаниците или 46,2% се целосно задоволни од менаџерскиот стил, голем процент или 36% од испитаниците се делумно задоволни, 13,3% се делумно

незадоволни од управувањето на раководството, а само 4,5% се целосно незадоволни од стилот кој го покажуваат менаџерите во нивното раководење.

Нискиот надоместок во малопродажниот сектор, негативно влијае на задоволството на вработените и на одлуката дали да се остане во истата компанија или да се замине. Затоа стилот на лидерство е важен за мотивирање на вработените и да се зголеми нивното работно задоволство. Согласно резултатите од истражувањето, голем процент од вработените се задоволни од менаџерскиот стил на своите претпоставени. Ова е потврдено од истражување на Мулки и Камерер (Mulki & Caemmerer, 2014) кои дошле до заклучок дека намерата да ја напуштат компанијата кај продавачите е се послаба и незначителна доколку се задоволни од претпоставениот.

Претпоставените кои се демотивирачки создаваат работни места кои се нездрави и штетни за сите кои работат во таква средина. Вработените стануваат пораздразливи, вознемирени, се намалува довербата кон останатите и се губи тимската работа. Сето ова доведува до ниско задоволство и зголемување на шансите да се напушти работното место. Доколку вработените се задоволни од претпоставените и стилот на нивното менаџирање, тогаш постои пријатна работна клима, успешно извршување на работните задачи, постои доверба и тимска работа и самите вработени се позадоволни на работното место.

10.2.8 Ниво на задоволство од интерперсоналните релации на работа

Табела 12. Задоволство од интерперсонални релации на работа

Прашање со реден број	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство	Вкупно
24	1	7	22	30	60
25	0	3	21	36	60
26	2	12	21	25	60
27	0	9	21	30	60
32	0	4	19	37	60
33	0	6	15	39	60
35	0	4	23	33	60
42	0	5	20	35	60
50	0	2	21	37	60
55	2	3	20	35	60
Вкупно	5	55	203	337	600
%	0,8%	9,2%	33,8%	56,2%	100%



Графикон 15. Ниво на задоволство од интерперсоналните релации на работа

За проценка на задоволството од интерперсоналните релации, се користени одговори на 10 прашања од прашалникот.

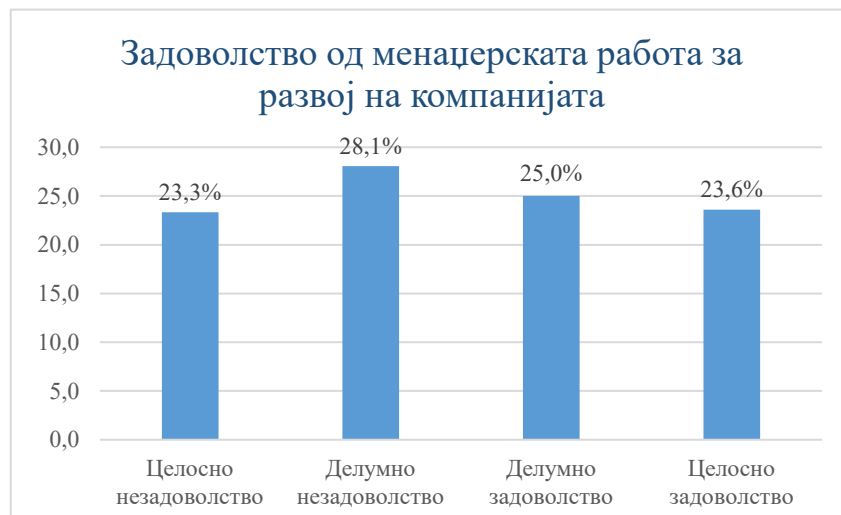
Од Табела 12 и Графикон 15 може да се заклучи дека 56,2% од испитаниците се целосно задоволни од интерперсоналните релации на работното место, 33,8% од испитаниците се изјасниле дека се делумно задоволни, 9,2% се делумно незадоволни од врските и соработката со колегите и претпоставените, а само 0,8% се целосно незадоволни од интерперсоналните релации.

Секој поединец поминува просечни 8 часа на своето работно место и практично не е можно тој да работи сам. Секако дека постојат луѓе со кои комуницира во текот на работното време и споделува информации. Разговараат на различни прашања, ги оценуваат добрите и лошите страни со цел да стигнат до одредено решение за кое имаат корист не само вработените, туку и компанијата. Доколку поединецот работи во изолација, тој е склон кон стрес и анксиозност и ја смета својата работа за монотона. Тој е преоптоварен, никој не му приоѓа за помош и често се случува да не ја заврши работата во целост или пак во предвидениот рок. Незадоволството на работното место ќе се зголеми и кај оние кои работат во конфликтна работна средина, каде постои ниска доверба, слаба комуникација и непомагање од страна на колегите и од претпоставените. Кога работната клима е нарушена, тогаш многу голема е веројатноста, поединецот да ја напушти работата. Редовната интеракција е важна за здрава врска. Интеракцијата со колегите и претпоставените е клучна за да знае поединецот дали правилно ја извршува работната задача, за да го мотивираат за успешно да ја изврши задачата, но и за да се укажат грешките и недостатоците.

10.2.9 Ниво на задоволство од менаџерската работа за развој на компанијата

Табела 13. Задоволство од менаџерска работа за развој на компанијата

Прашање со реден број	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство	Вкупно
44	6	15	17	22	60
45	5	16	20	19	60
46	13	18	12	17	60
49	13	16	20	11	60
53	22	18	12	8	60
54	25	18	9	8	60
Вкупно	84	101	90	85	360
%	23,3%	28,1%	25,0%	23,6%	100%



Графикон 16. Ниво на задоволство од менаџерската работа за развој на компанијата

За проценка на задоволството од менаџерската работа за развој на компанијата, се користени одговори на 6 прашања од прашалникот.

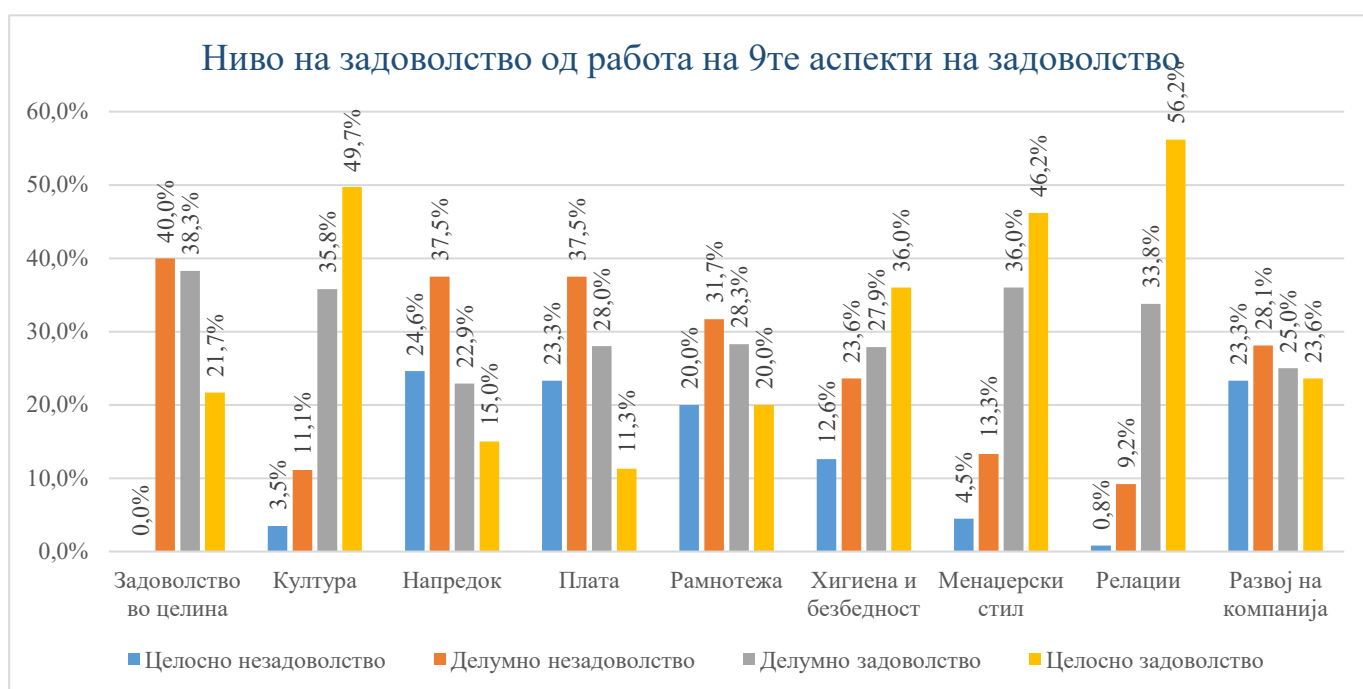
Од Табела 13 и Графикон 16 може да се заклучи дека 28,1% од испитаниците се изјасниле дека се делумно незадоволни од менаџерската работа за развој на компанијата, 25% од испитаниците се чувствуваат делумно задоволни, кај 23,6% постои целосно задоволство, а со приближен процент од 23,3% постои целосно незадоволство од работата на менаџерите.

Големиот обрт на вработените од една во друга компанија, ги тера работодавците да работат напорно за развој на својата компанија, да овозможат подобра организација во работата, да ги препознаат потребите на вработените, а со тоа и да овозможат разни бенефиции, нови можности за учење и усовршување, како и зголемување на нивниот морал и продуктивност. Доколку вработениот не може да расте во моменталната компанија, бидејќи самата компанија не се развива, нема да ја исклучи можноста да ја напушти компанијата.

10.2.10 Ниво на задоволство од работа на 9те аспекти на задоволство

Табела 14. Ниво на задоволство од работа на 9те аспекти на задоволство

Аспекти на задоволство	Целосно незадоволство	Делумно незадоволство	Делумно задоволство	Целосно задоволство
Задоволство во целина	0,0%	40,0%	38,3%	21,7%
Култура	3,5%	11,1%	35,8%	49,7%
Напредок	24,6%	37,5%	22,9%	15,0%
Плата	23,3%	37,5%	28,0%	11,3%
Рамнотежа	20,0%	31,7%	28,3%	20,0%
Хигиена и безбедност	12,6%	23,6%	27,9%	36,0%
Менаџерски стил	4,5%	13,3%	36,0%	46,2%
Релации	0,8%	9,2%	33,8%	56,2%
Развој на компанија	23,3%	28,1%	25,0%	23,6%



Графикон 17. Ниво на задоволството од работата на 9те аспекти на задоволство

Според Табела 14 и Графикон 17, може да се заклучи дека најголемо незадоволство од работа има во можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата со 24,6%, додека на второ место како најизразено незадоволство или целосно незадоволство е платата и работата на менаџерите за развој на компанијата со подеднакво 23,3%. Овие 3 причини се клучни да вработените се одлучат да ги напуштат своите работни места и компанијата, и да ги бараат овие услови во друга компанија во која би биле позадоволни од моменталните можности за свој професионален развој, можностите за развој на компанијата и од платата.

Како најголемо задоволство, според процентуалниот приказ можеме да заклучиме дека со 56,2% испитаниците покажуваат позитивен став кон интереперсоналните релации на работното место, со 49,7% се целосно задоволни од културата на компанијата, а со 46,2 се покажува целосен позитивен став кон менаџерскиот стил.

Делумно задоволство, испитаниците покажуваат на работата во целина со 38,3%, делумно се задоволни од менаџерскиот стил на управување со 36% и 35,8% се делумно задоволни од културата на компанијата.

Што се однесува до делумно незадоволство и кое е приближно до можноста за напуштање на моменталното работно место и компанијата, доколку следните фактори се изразуваат во континуитет: задоволство од работата во целина со 40%, а како втори по ред со подеднаков изразен процент на учество или 37,5% се платата и можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата. Овие аспекти од работата кои се со најголем процент изразени во целосно незадоволство, ни покажуваат можност за напуштање на испитаниците за подобри услови од аспект на плата и можност за напредок.

Дискусија

Целта на ова истражување е да се утврди нивото на задоволство на сите работни аспекти на вработените во трговската дејност и врз основа на тоа да се утврди намерата на вработените дали ќе ја напуштат работата и компанијата, или нема да ја напуштат. Значењето на задоволството од работата кај вработените, го прикажаа испитаниците во ова истражување со своите ставови и мислења во одговорите на сите прашања.

Во однос на првата посебна хипотеза на ова истражување во врска со културата на компанијата, може да се заклучи дека поголемиот дел од испитаниците односно 49,7% покажаа позитивен став со целосно задоволство и делумно задоволство со 35,8%, додека многу мал процент 3,5% од испитаниците се изјасниле дека се целосно незадоволни од културата на компанијата. Врз основа на овие наоди, може да се заклучи дека посебната хипотеза: *Со намалувањето на задоволството од културата на компанијата, се зголемуваат можностите за напуштање на работата, не е поддржана*, бидејќи не се утврди ниско задоволство кај испитаниците.

Ова значи дека вработените од ова истражување, работат во средина заснована на јасни правила и процедури кои поттикнуваат задоволство на вработените, според Улах (Ullah, 2019). Вработените се јасно насочени во тоа како да ги извршат работните задачи, кои се целите на компанијата, често се исконтролирани од претпоставените кои им даваат јасни повратни информации и целосна поддршка во работата која според Капур (Kapur, 2018) има големо значење за задоволството од работа и намерата да се откажат од работното место.

Во врска со можноста за унапредување и самореализација на работата, најголем дел од испитаниците или 37,5% покажаа делумно незадоволство и целосно незадоволство со 24,6%, додека пак најмал процент 15% од испитаниците се изјаснуваат дека се целосно задоволни. Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека посебната хипотеза: *Со намалувањето на задоволството од можноста за унапредување на квалификациите и самореализацијата на работата, се зголемуваат можностите за напуштање на работата е поддржана*.

Според студијата спроведена од CareerAddict.com (водечки светски онлајн ресурс за кариера кој нуди стручни совети), задоволството од работата и унапредувањето на способностите се витално важни за модерната работна сила. 82,39% од испитаниците се изјасниле дека недостатокот на напредок ќе влијае на нивната одлука да ги напуштат своите работни места, а само 35% од испитаниците се изјасниле дека ќе се вратат на старата работа доколку им се понуди повисока позиција. Сантес (Schwantes, 2017), прикажува истражување спроведено од американска аналитичка и советодавна компанија Галуп, најголем процент на испитаниците со 32% се изјасниле дека незадоволството од напредувањето во кариерата е причина за нивното напуштање од моменталното работно место. Овој процент бил повисок и од финансискиот дел со 22% како причина за напуштање на работата. Бојковска (Бојковска, 2021) потврдува дека една од најчестите причини за напуштање на работата е немањето можност да се напредува, а истото потенцијалните кандидати го изјавуваат уште на првото интервју за работа како свое очекување од компанијата. Оваа потреба за напредок е потврдена и во Теоријата на Маслов, каде според него на врвот на пирамидата се потребите за самореализација, за успех, афирмација... односно да се реализира целиот свој потенцијал кој го поседува секоја личност (Гоцевски & Гоцевски, 2013). Според Мачадо и Давим (Machado & Davim, 2018), компаниите кои им овозможуваат на своите вработени да го достигнат посакуваното ниво на кариера, ќе доживеат ниско ниво на доброволно напуштање од страна на вработените.

Што се однесува до платата, од испитаниците во ова истражување се покажува најголем процент на делумно незадоволство односно 37,3% и 23,3% целосно незадоволство. Најмал процент од испитаниците со 11,3% се изјасниле дека се целосно задоволни со платата. Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека посебната хипотеза: *Со намалувањето на задоволството од платата, се зголемуваат можностите за напуштање на работата е поддржана.*

Потврдувањето на оваа хипотеза е очекувано и докажано од страна на бројни автори и истражувања, а дел од нив се следните. Студиите на Малик и соработниците (Malik, Danish & Munir, 2012), покажуваат дека нивото на платата е позитивно поврзано со задоволството од работата. Хамермеш (Hamermesh, 1999), посочува дека вработените кои се повеќе платени се позадоволни од работата, а пониската плата доведува до пониско ниво на задоволство. Според

Арианто (Arianto, 2018), платата и наградите имаат големо влијание врз мотивацијата и задоволството на вработените и тоа доведува до зголемување на продуктивноста и минимизирање на можноста од напуштање на вработените од истата компанија. Гринберг (Greenberg, 1990), вели дека кај вработените со пониска плата, се зголемува можноста за почесто отсуство од работата, доцнење на работа, правење на подолги паузи, намалување на продуктивноста или пак напуштање на компанијата. Повеќе автори (Dailey & Kirk, 1992; Motowildo, 1983) во своите студии презентираат негативна врска меѓу задоволството од платата и напуштањето на работното место, односно намерата да се напушти работата се намалува со подобрувањето на задоволството од платата и обратно (според Singh & Loncar, 2010).

Кај релацијата „личност-работа“, се покажува поголем процент на незадоволство (51,47% од кои делумно незадоволство со 31,7% и целосно незадоволство со 20%) отколку задоволство со вкупно 48,3% (од кои делумно задоволство со 28,3, а целосно задоволство со 20%). Согласно овие податоци можеме да утврдиме дека посебната хипотеза: *Со намалувањето на задоволството од релацијата „личност-работа“, се зголемуваат можностите за напуштање на работата е делумно поддржана.*

Позитивна врска меѓу задоволството од работата и рамнотежата меѓу работата и приватниот живот и негативна врска меѓу балансот „личност-работа“ со намерата за напуштање е потврдено во истражувањето на Фајази и Аслани (Fayyazi & Aslani, 2015). Заклучено е дека вработените кои немаат баланс меѓу приватниот и професионалниот живот, имаат поголеми можности да бараат работа каде овој баланс би бил на повисоко ниво на скалата на задоволство. Кај друго истражување на Хаџес и Бозионелос (Hudges & Bozionelos, 2007) кои ги испитувале ставовите на 20 возачи на автобуси во врска со рамнотежата помеѓу работата и животот и намерата да ја напуштат моменталната работа, било утврдено дека нерамнотежата е извор на загриженост и незадоволство, но и извор на однесување да ја напуштат работата или пак да отсуствуваат од работата преку боледувања. Студија објавена од Беан (Bean, 2016) укажува дека пониските позиции во една компанија имаат помало задоволство од рамнотежата меѓу животот и работата за разлика од повисоките позиции. Конкретно било донесено заклучок дека вработените во ИТ сферата, проект менаџери и други повисоки позиции имаат подобар баланс, отколку вработените кои работат како

консултанти. Што се однесува до полот, 58% од женските испитаници се соочуваат со нерамнотежа меѓу работата и приватниот живот, за разлика од испитаниците од машки пол. Со ист процент се и вработените кои само што дипломирале и се вработиле. Тие се најмалку задоволни од рамнотежата меѓу приватниот и професионалниот живот, за разлика од вработени кои се на средина на нивниот работен век или пак вработени кои се пред пензионирање.

Што се однесува до хигиената и безбедноста на работното место, кај испитаниците вработени во бутици се покажа поголем процент на позитивен став од кој 36% се целосно задоволни и 27,9% се делумно задоволни, додека најмал процент со 12,6% се целосно незадоволни. Оттука може да се заклучи дека посебната хипотеза: *Со намалувањето на задоволството од хигиената и безбедноста, се зголемуваат можностите за напуштање на работата не е поддржана*, бидејќи не се утврди ниско задоволство кај испитаниците.

Мое видување за причината за тоа зошто оваа хипотеза не е потврдена, е бидејќи скоро 90% од испитаниците беа сами на смена и самите се одговорни за хигиената во продавницата. Сметам дека многу ретко некој сам би се искритикувал во врска со некоја работна обврска која сам ја извршува. Што се однесува до негативниот став на оваа хипотеза со вкупно 36,2% од кои 12,6% се целосно незадоволни и 23,6% се делумно незадоволни, сметам дека ова незадоволство се должи на тоа колку вработените се чувствуваат безбедно на работното место. Така според Хонг, Хамид и Салех (Hong, Hamid & Sallehm, 2013) доколку поединецот се чувствува небезбедно, беспомошно, ранливо и несигурно на своето работно место, тогаш ни задоволството од работата нема да биде големо. Безбедна работна средина претставува безбедна состојба на машините, опремата и другите уреди со кои работникот ракува за да ја изврши работата, но исто така се должи и на безбедност од кражби. Доколку е ниско задоволството од безбедност на работното место, вработените се со големи можности да бараат нова побезбедна работа.

Во врска со стилот на раководење, најголем дел од испитаниците покажаа целосно задоволство односно 46,2% и делумно задоволство со 36% наспроти 4,5% од испитаниците кои се изјасниле дека се целосно незадоволни од менаџерскиот стил, може да се заклучи дека посебната хипотеза: *Со намалувањето на задоволството од стилот на раководење, се зголемуваат*

можноста за напуштање на работата не е поддржана, бидејќи не се утврди ниско задоволство кај испитаниците во ова истражување.

Мое видување за стилот на раководење, можам да кажам дека испитаниците вработени во бутици си имаат свои газди, а вработени во еден бутик најмалку се двајца (еден продавач во прва и друг продавач во втора смена). Бидејќи станува збор за мала компанија, претпоставените и вработените се поблиски и комуницираат секојдневно, за разлика од вработените во големи компании каде над продавачите има неколку нивоа на претпоставени и тие многу ретко, дури и воопшто не комуницираат со газдите на компанијата, туку насоки добиваат од нивниот директен претпоставен, чии однесувања или барања за извршување на одредена работна задача е наложена од повисокиот менаџмент.

Испитаниците од ова истражување се задоволни од стилот на лидерство на нивните претпоставени, тие се однесуваат праведно и со почит кон вработените, лесно остваруваат комуникација со нив и ги вреднуваат идеите на вработените, според Армстронг (Armstrong, 1998). Ваквото задоволство не води кон одлука за напуштање на моменталното работно место. Според теориите на Ликерт (Likert, 1967) и неговото прикажување на четирите различни типови на менаџерски стилови, може да заклучиме дека испитаниците од истражувањето кои се целосно задоволни од стилот на управување од страна на менаџментот се соочуваат со партиципативен менаџерски стил, кој и според Ликерт е најидеален.

Најголемо задоволство од испитаниците се покажува на седмата посебна хипотеза односно испитаниците со 56,2% се целосно задоволни од релациите со колегите и претпоставените, делумно задоволни се со 33,8%, а само 0,8% од испитаниците се целосно незадоволни од колегите и претпоставените. Согласно овие податоци, посебната хипотеза: *Со намалувањето на задоволството од интерперсоналните релации на работа, се зголемуваат можностите за напуштање на работата не е поддржана, бидејќи не се утврди ниско задоволство кај испитаниците во ова истражување.*

Секое човечко суштество има потреба да се социјализира и да остварува контакти со различни луѓе, да комуницира и да развие чувство на блискост. Оваа потреба е една од мотиваторите за работа која се презентира преку теоријата на Мек Келанд, како потреба за припадност и остварување на пријателски односи во работната средина. Вработените добиваат задоволство, доколку се чувствуваат сакани од другите и добиваат поддршка од своите колеги... Можеме да заклучиме

дека испитаниците од ова истражување, имаат развиено силни интерперсонални релации на работното место, со своите колеги, но и со своите претпоставени при што веќе имаме високо ниво на задоволство од стилот на лидерство од претпоставените што е поврзано со леснотијата на комуникација со нив и нивната целокупна релација. Според Мустафа (Mustapha, 2013) меѓучовечките односи на работното место имаат огромна улога во стимулирање на доверба и позитивни чувства кај вработените. Силната социјална врска со колегите и претпоставените, го зголемуваат работното задоволство. Лошите врски се далеку повлијателни во одлуката на вработениот да ја напушти компанијата. Така според Петровска (2012) во едно истражување на Форбс презентира дека над 70% од испитаниците немаат добра професионална релација со претпоставените и согласно тоа доброволното заминување на работниците е се поголемо.

Во однос на менаџерската работа за развој на компанијата, може да се заклучи дека испитаниците со вкупно 51,4% се изјасниле дека се незадоволни (28,1 се делумно незадоволни и 23,3 се целосно незадоволни), додека задоволство покажуваат 48,6% од испитаниците (25% делумно задоволство и 23,6% целосно задоволство). Врз основа на овие наоди, може да се заклучи дека посебната хипотеза: *Со намалувањето на задоволството од менаџерската работа за развој на компанијата, се зголемуваат можностите за напуштање на работата е делумно поддржана.*

Сметам дека задоволството од менаџерската работа за развој на компанијата е поврзано со задоволството од можноста за унапредување на работата, за која добивме најголем процент на незадоволство. 51,4% од испитаниците кои се изјасниле негативно е токму поради неможноста да се надоградат, да ги развојат своите потенцијали и да бидат унапредени, додека 48,6% од испитаниците кои се изјасниле позитивно во врска со менаџерската работа за развој на компанијата е поради тоа што имаат одлични односи со своите претпоставени, свесни се за капацитетот на компанијата колку може да оди напред, но и свесни се со својот потенцијал за напредок.

Што се однесува до полот на испитаниците, согласно добиените податоци, може да се заклучи дека нема големи разлики во нивоата на задоволство кај машките и женските испитаници, односно женските испитаници (според Табела 1) за 48,6% отстапуваат од вкупната средна вредност 110 на сите аспекти на задоволство, а машките испитаници отстапуваат со 54,9% од вкупната средна

вредност на сите нив. Оттука може да заклучиме дека женските испитаници се за 4,2% помалку задоволни од испитаниците од машки пол. Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека посебната хипотеза: *Испитаниците од женски пол имаат помало задоволство од работа и поголема можност за напуштање на работата, отколку испитаниците од машки пол е делумно поддржана.*

Како што теоријата за социјални улоги на Игли (Eagly, 1987), укажува дека мажите и жените имаат тенденција да се однесуваат различно во намерата да ја напуштат работата, така и истражувањата на Џонсруд и Хек и на Зои и Волквеин (Johnsrud & Heck, 1994; Zhou & Volkwein, 2004) покажуваат дека жените имаат поголема веројатност да ја напуштат својата работа отколку своите колеги од машки пол и тоа токму поради незадоволството на работното место, (според Abubakar & Kura, 2015). Се смета дека ваквите резултати се поради тоа што жените имаат послаба приврзаност кон пазарот на трудот, полека се унапредуваат и помала е веројатноста да стигнат до највисоките рангови каде постои моќ и авторитет според Мики и Јувал (Miki & Yuval, 2011), но и поради тоа што жените се повеќе наклонети кон семејството, според Ватаи, Нишикидо и Мурашима (Watai, Nishikido & Murashima). Додека пак според истражувањата на Емануел и Агаха (Emmanuel & Agaha, 2021), мажите имаат поголема веројатност да ја напуштат работата доколку се чувствуваат незадоволни, поради тоа што се помобилни и секогаш бараат подобри зделки, без разлика на моменталното задоволство или незадоволство на работното место.

Во ова истражување, кај жените најголемо незадоволство на работното место предизвикува неможноста да ги унапредат своите квалификации и да се самореализираат, додека кај мажите најголемо незадоволство предизвикува ниската плата. Најголемо задоволство кај жените се интерперсоналните релации, а мажите најмногу се задоволни од хигиената и безбедноста на работното место.

Во врска со возрастната граница на испитаниците може да се заклучи дека испитаниците кои со старосна граница до 30 години (според Табела 2) за 39,9% отстапуваат од средната вкупна вредност на сите аспекти на задоволство, со 38,2% отстапки се испитаниците од 31 до 40 години. Испитаниците од 41 до 50 години за 58% отстапуваат од средната вкупна вредност на аспектите на задоволство, а последната возрастна граница, односно испитаниците над 51 година отстапуваат за 55,6% од средната вкупна вредност на сите нив. Оттука доколку испитаниците ги поделиме во 2 групи на помлади (до 40 години) и на

повозрасни испитаници (над 41 година) може да заклучиме дека помладите испитаници се со помало работно задоволство за 12,7% од повозрасните испитаници. Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека посебната хипотеза: *Помладите испитаници имаат помало задоволство од работа и поголема можност за напуштање на работата, отколку повозрасните испитаници е поддржана.*

Оваа хипотеза е потврдена и од голем број други истражувања. Податоците од извештаите на Галуп, откриваат дека 60% од помладите вработени се отворени за различни можности и не планираат да останат на своите работни места подолго од 1 година за разлика од повозрасните вработени. Според Бекман (Backman, 2018), помладите работници, статистички имаат двојно поголема веројатност да ги напуштат своите работни места и тоа поради недостаток на можноста за напредок во кариерата. Исто така и истражувањето на Линкедин направено од Хес (Hess, 2019) укажува дека кај помладите работници има поголем интерес за учење и развој, што ги прави посреќни на работното место доколку ова им е обезбедено, во спортивно ова е прва причина поради која би ја напуштиле својата работа.

Во ова истражување помладите вработени покажуваат најмало незадоволство од неможноста да ги унапредат квалификациите и да се самореализираат, но и незадоволни се од балансот меѓу приватниот и професионалниот живот, а најмногу задоволни се од интерперсоналните релации на работното место. Додека пак повозрасните вработени, најнезадоволни се од платата, а најголемо задоволство покажуваат во интерперсоналните релации, но и од менаџерскиот стил на управување.

Во врска со образованието на испитаниците, испитаниците со средно образование (според Табела 3) за 53,2% отстапуваат од средната вкупна вредност на сите аспекти на задоволство, а испитаниците со високо образование отстапуваат за 32,1%, што значи дека испитаниците со високо образование се за 15,8% понезадоволни од работата, отколку вработените со средно образование. Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека посебната хипотеза: *Испитаниците со високо образование имат помало задоволство од работа и поголема можност за напуштање на работата, отколку испитаниците со средно образование е поддржана.*

Во земјите со ниски приходи, невработеноста кај високообразовните луѓе е голем предизвик. Работниците очекуваат да бидат подобро подготвени на пазарот на трудот и да најдат квалитетна работа без многу одлагање која ќе биде во согласност со тоа за што се образовале. Но многу често овие високообразовани работници остануваат подолго време невработени. Како резултат на нестабилните времиња и економската криза, овие работници и покрај образованието се одлучуваат да започнат со работа која не одговара на нивното образование, но сепак им се укажала прилика за истата и делумно се согласиле со работните услови. Нема многу истражувања за оваа хипотеза, но факт е дека кога работните места одговараат на потребите и способностите на вработените ќе бидат релативно среќни и задоволни со нивната работа, но доколку постои неусогласеност и недоволно приспособување, ќе се појават разни потешкотии за вработените и нивните семејства. Вработените би се чувствувале помалку задоволни и би се зголемиле можностите да ја напуштат моменталната работа. Сметам дека е доста очекувана поддржаноста дека вработените со високо образование се понезадоволни и почесто имаат намера да се откажат од работата која не одговара на нивното образование, способности и вештини, за разлика од оние кои не се одлучиле да го продолжат образованието. Дури и најнеамбициозните вработени со високо образование и оние кои веќе се прилагодили на овие пониски работни места и се лојални на компанијата, доколку во животот им се укаже прилика за работа која прилично одговара на нивното образование, веднаш би се одлучиле да го напуштат работното место.

Во ова истражување, вработените со високо образование имаат најмало незадоволство од платата и можноста за напредок, додека најмногу се задоволни од интерперсоналните односи со колегите и претпоставените. Интересно е што и вработените со средно образование покажуваат незадоволство од платата и можноста за унапредување на квалификациите и саморелацијата од работата, а задоволни се од интерперсоналните релации, само што интензитетот на незадоволство е поинтензивен кај вработените со високо образование.

Заклучок

Во теоретскиот дел од овој магистерски труд, акцентот е ставен во дефинирање и објаснување на термините за задоволство од работа и намерата за напуштање на работното место, како и презентирање на правната законска рамка според Законот за работни односи („Службен весник на Република Македонија” бр. 74/2015) која е поврзана со сите аспекти објаснети во првите две теми.

Во економија заснована на стареење на работната сила и забавување на наталитетот, со се поголема пристапност за работа од дома и работа во странство, се намалува понудата на работна сила за ниските работни позиции, а уште потешко да се задржат постоечките вработени. Ова е веќе глобален проблем со кои газдите на компаниите се соочуваат и се крајно загрижени за пристапноста до доволно човечки капитал за да го водат и развијат својот бизнис. Така во вториот, истражувачки дел е презентирano спроведеното истражување кое го испитува влијанието на задоволството од работата и намерата за напуштање на работното место. Се избрани испитаници кои се на ниска работна позиција, односно продавачи во бутици. Целта беше да се утврди која е причината поради која тие ја напуштаат работата, со тоа што беа измерени сите аспекти на нивното задоволство од работата. Со утврдување на аспектите поради кои вработените не се задоволни на работа, можеме да донесеме одлука за тоа што ќе превземеме во однос на тоа вработените да се чувствуваат позадоволно на работа, односно да не го напуштат моменталното работно место и компанија.

Од спроведеното истражување и согласно потврдените посебни хипотези, може да се заклучи следново:

- Најголема причина за да испитаниците да се одлучат да ја напуштат работата, е незадоволителната плата. За ова се согласуваат сите испитаници без разлика на полот, возраста и степенот на образование;
- Втора главна причина поради која испитаниците би се одлучиле да ја напуштат компанијата е неможноста да ги унапредат своите квалификации и да се самореализираат на работа. Ова е поддржано од сите испитаници без разлика на полот, возраста и степенот на образование;
- Следна причина за да ја напуштат моменталната работа, е тоа што испитаниците не се задоволни од работата на менаџерите за развој на

компанијата. Ова го подржуваат особено испитаниците кои се со високо образование;

- Последна причина за да испитаниците се одлучат да ја напуштат работата, е тоа што немаат соодветна рамнотежа меѓу приватниот и професионалниот живот. Ова најмногу го потврдуваат испитаниците без разлика на полот, помладите вработени, како и испитаниците со средно образование.

Овие резултати се потврдени од голем број на истражувачи. Така според Зеуч (Zeuch, 2016) платата и унапредувањата се главни фактори на надворешната мотивација на вработените. Според Филипс и Гули (Phillips & Gulley, 2015), најглавни причини за да вработените ја напуштат компанијата се: платата, рамнотежата меѓу работата и животот, развојот на кариера и придобивките од здравствена заштита. Меџиа (Mejia, 2012), укажува дека главните причини за доброволно напуштање на работата од страна на Кинеските разботници се: недостаток на можности за развој и кариера, недоволен надоместок/плата и досадна работа. Додека пак според теоријата на очекувања според Портер и Стир, како први фактори поради кои вработените би се разочарале и би ја напуштиле компанијата, се организациските фактори како: плата, унапредување и сигурност на работното место и големината на компанијата.

Согласно резултатите на испитаниците од ова истражување, се покажува дека најмногу задоволни се од:

- Интерперсоналните релации кај сите испитаници, без разлика на полот, возраста и степенот на образование;
- Културата на компанијата, која е најмногу изразена кај испитаниците од женски пол, кај сите испитаници без разлика на возраста и кај испитаниците со средно образование;
- Менаџерскиот стил кој е особено изразен кај испитаниците без разлика на полот и повозрасните испитаници.

Оттука може да заклучиме дека се потврдува основната хипотеза: Со намалувањето на задоволството на работата во компанијата се зголемува можноста за напуштање на работата.

Незадоволството од работата и разочараноста на вработените доведува до контрапродуктивно работно однесување, влошено психолошко здравје, повлекување од работата, без разлика дали станува збор за доцнење, земање

платено или неплатено отсуство, боледување... или пак вработениот се одлучува да го напушти работното место и компанија. Нормално, вработените не може да бидат незадоволни со сите аспекти на работата, тие самите имаат право да направат проценки за тоа кои фактори ќе ги сметаат како приоритетни и клучни за нивната одлука да ја напуштат работата.

Компаниите се тие кои треба постојано да се грижат за благосостојбата на вработените, да ги проценуваат нивните потреби и барања, да им овозможат слободна комуникација за да можат да го изразат своето задоволство или незадоволство. Со ваквата силна релација меѓу вработените и менаџментот, компаниите ќе може брзо да ги детектираат причините за незадоволство кај своите вработени и да се насочат кон подобрување на работните услови за да го спречат заминувањето на вработените.

Препораки

Еден бизнис е толку добар, колку што се и неговите луѓе. Вработените се моторот на секоја компанија и тие имаат моќ да го поместат бизнисот до конкретната цел. Затоа е важно да се работи на нивната благосостојба и да се разберат нивните преференци и желби. Идентификувањето на начините за подобрување и градење на благосостојбата и задоволството од работата, мора да биде на агенда на секоја компанија за да обезбеди континуиран успех.

Доколку сакаме да дознаеме што ќе ги ангажира и задоволи вработените, најдобро е да ги прашаеме што сакаат најмногу од нивната моментална работа, односно кои се нивните лични мотивации. Доколку ги дознаеме потребите на вработените и овозможиме разни бенефиции согласно нивните потреби, ќе се зголеми задоволството и ќе бидат повеќе поттикнати да работат напорно.

Согласно потврдените посебни хипотези од ова истражување кои покажуваат поголем степен на незадоволство и можност вработените да ја напуштат компанијата, во прилог одредени препораки за подобро функционирање на компаниите, како и сугестии за спроведување на понатамошни истражувања:

➤ Плата

Зголемување на задоволството на вработените: Да се истражат платите во конкуренција и платите во трговијата и да се направи споредба. Да се понудат подобри плати од конкурентите, со одредени бенефиции: исплаќање на стаж, бонуси за лојалност, варијабилен дел кој може да се стекне со подобри перформанси, исплаќање на сите законски привилегии (работа на празник, прекувремена работа, работа викенди), поголем регрес од конкурентите.

Сугестии за идни истражувања: Да се истражи колку платата е пресуден фактор за да се задржат вработените или да се истражи дали платата ги привлекува кандидатите, а со бенефициите можат да се задржат во компанијата.

➤ Можност за напредок на квалификациите и самореализацијата

Зголемување на задоволството на вработените: Да се овозможи континуиран развој на вештините на вработените со тоа што ќе се спроведуваат обуки, работилници и курсеви за да се осигури менаџментот дека тие вработени понатаму ќе бидат подготвени да ги превземат работните места на повисоко ниво.

Сугестии за идни истражувања: Да се истражи кои вештини им се потребни на вработените за да бидат успешни или да се дознае како да се обезбеди потенцијал кај вработените, а не само да го зголемат искуството.

➤ **Работата на менаџерите за развој на компанијата**

Зголемување на задоволството од работата: Кога растат вработените се создава можност и за лидерите и за компаниите да растат и да инвестираат во иднина. Затоа е потребно да се работи на развој на вработените и самата компанија да создаде чувство на стабилност и сигурност во неа со планови за иден развој и перспективи за компанијата и вработените.

Сугестии за идни истражувања: Да се истражи колку плановите за иден развој на компанијата ќе создадат развој и на вработените или да се утврди дали квалитетот на работата е поважен од роковите и профитот.

➤ **Рамнотежата меѓу приватниот и професионалниот живот-**

Зголемување на задоволството од работа: Да се овозможи работа на скратено и флексибилно работно време, неработење или скратено работно време за позначајните празници кои ќе им бидат од голема корист на вработените за да бидат со семејствата, платено родителско отуство, ваучери за детска грижа, ваучери за користење на разни спортски активности...

Сугестии за идни истражувања: Да се истражи зошто е важен балансот меѓу работата и животот, дали повеќе би се вреднувале финансиските средства или можноста да се биде повеќе време со семејството, да се испита и како рамнотежата помеѓу работата и животот, може да ги одржува вработените среќни и компанијата здрава.

Освен ова истражување кое е спроведено на вработени на позиција продавачи во бутици, сметам дека од големо значење би било да се направи истражување во големи трговски компании како супермаркети и хард дисконди кои се соочуваат со голем обрт на персонал, со ниска понуда на работна сила за позиција продавач/касиер во маркет поради неатрактивноста на позицијата, но и поради се поголем процент на високообразовано население кое не прифаќа ниска позиција, квалитетот на апликантите е доста намален, неможност да се задржат истите за подолг временски период зашто оваа позиција ја гледаат како прилика да стекнат првично искуство и работни вештини, но и поради тежината на работата, каде има физички дел при редување роба која е обртна, голема концентрација на каса бидејќи се работи со голема фреквенција на потрошувачи и слично.

Литература

Македонска литература:

- Бојковска, Л. (2021) Зошто вработените во компанијата честопати се најдобриот избор за нова отворена позиција?. Подигнато на 6 ноември 2021, од <https://24hr.mk/>
- Гоцевски, Т. & Гоцевски, С. (2013) *Социјален менаџмент и активни социјални политики*. Скопје: Филозофски факултет, 172-174, 193, 195 (1)
- Момирска, М. (2014) Потребa за самоактуализација и задоволство од работа на вработени во производна дејност. Магистерски труд, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
- Петровска, А. (2012, Дек 20) 10 Причини поради кои можат да ве напуштат вредните и талентирани работници. Постирано на <https://biznisinfo.mk/10-prichini-poradi-koi-mozhat-da-ve-napusht/>
- Сарџоска, Е. & Блажевска-Стоилковска, Б. (2009) Задоволство од работата и извори на работната оптовареност. Скопје: Годишен Зборник на Филозофскиот Факултет. 143-154.
- Сарџоска, Е. & Блажевска-Стоилковска, Б. (2009) Задоволство од работата и извори на работната оптовареност. Скопје: Годишен Зборник на Филозофскиот Факултет. 143-154.
- Саздовска, С., Чичева, В., & Димовска, В. (2008) *Менаџмент со човечки ресурси*. Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка, 68-70, 72.
- Службен весник на РМ (2015, Мај 8) *Законодавно-Правна комисија на Собранието на Република Македонија*. Подигнато на 7 Септември 2021, од <https://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/zakoni/ZRO%20Precisten%2074-15.pdf>
- Тренкоска, Ј. (2014) Работна оптовареност и задоволство од работа кај вработени во металопреработувачката индустрија. Магистерски труд, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
- Цреша, К. (2018) Петте нивоа на хиерархијата на потребите на Маслоу. Подигнато на 5 Септември 2021, од <https://mk.reoveme.com/>
- 24XP. (2021, Мај 18) *4 Најчести типови на организациска култура*. Подигнато на 27 ноември 2021 од <https://24hr.mk/4>

Странска литература:

- Abdi, A. (2021) The Lowest Paying Career. Подигнато на 27 ноември 2021, од <https://www.universitymagazine.ca/the-lowest-paying-career/>
- Abubakar, R. A., & Kura, K. M. (2015) “Does Gender Moderate The Relationship Between Job Satisfaction and Employee - Turnover Intention? A Proposed Model”, *International Journal of Accounting & Business Management*, Vol. 3, 2289-4519. doi: 10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/254.259
- Aldana, S. G., & Pronk, N. P. (2001) “Health promotion programs, modifiable health risks and employee absenteeism”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43, 36–46. doi:10.1097/00043764-200101000-00009.
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J. & Ullman, E. (1998) A causal model of voluntary turnover among hospital nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in nursing and health*, 417
- Andersen, M., & Nowak, C. (2015) *Human Resource Management Practices, Management for Professionals*. Swizerland: Springer International Publishing, 70, 126, 129, 132.
- Apollo Technical Engineered Talent Solutions. (2021, April 21) *11 Surprising Job Satisfaction Statistics (2021)*. Подигнато на 27 ноември 2021, од <https://www.apollotechnical.com/job-satisfaction-statistics/>
- Arianto, A. (2018) The influence of reward on turnover intention with the organizational commitment as an intervening variable (A study on group I and II employee at djatiroto sugar factory). *KnE Social Sciences*, 3, 308-323. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i3.1891>
- Armstrong, M. (1988) *Strategic human resource management: a guide to action, 3th ed.* London and Philadelphia: Kogan Page, 126, 129
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Personnel Management Practice, 10th ed.* London and Philadelphia: Kogan Page, 252-254, 264, 375-376, 380-381, 397-398, 621(14), 662-663, 875, 877.
- Asghar, S., & Oino, I. (2018) “Leadership Styles and Job Satisfaction”, *Market Forces, College of Management Sciences*, Vol. 13, 1-13

- Backman, M. (2018) Job hopping: Why Millennials resign nearly twice as often as older workers. Подигнато на 13 ноември 2021, од <https://www.usatoday.com/>
- Banerji, P. & Krishnan, V. R. (2000) “Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation”, *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol. 28 (12), 405-403.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. London: Psychology Press.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017) *Human Resource Management, A Contemporary Approach*, 8th ed. Unated Kingdom: Pearson Education Limited, 137.
- Bean, S. (2016) Dissatisfaction with work-life balance is more and more likely to be a reason to quit. Подигнато на 7 ноември 2021, од <https://workplaceinsight.net/>
- Berlet, K. R. & Cravens, D. M. (1991) *Performance Pay as a Competitive Weapon: A Compensation Policy Model for the 1990s*. New York: John Wiley & Sons.
- Bernstein, D. A., & Nash, P. W. (2008) *Essentials of psychology, 4th ed.* Boston, MA: Cengage Learning.
- Bešilić, I., & Bešilić, D. (2005) Zadovoljstvo Poslom. Naučno-stručni časopis, Škola Biznisa, Novom Sadu, 154, 156
- Bevan, S., Barber, L., & Robinson, D. (1997) “Keeping the Best: A practical guide to retaining key employees”, *Institute for Employment Studies*. Постипано на <https://www.employment-studies.co.uk/resource/keeping-best-practical-guide-retaining-key-employees>
- Biswar, M., & Suar, D. (2013) “Which Employees Values Matter Most in the Creation of Employer Branding?”, *Journal Of Marketing Development & Competitiveness*, 7: 93–102.
- Birgisdóttir, B. (2019) *The Impact of Interpersonal Relationships within the Workplace on Job Satisfaction among Employees in Iceland*. BSc in Psychology, School of Business, 5
- Branham, L. (2000) *Keeping the people who keep you in business: 24 Ways to Hang On to Your Most Valuable Talent*. New York: Amacom. (28)

- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2005) *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. John Wiley & Sons.
- Business Jargons. (2021) *McClelland's Needs Theory*. Подигнато на 5 Септември 2021, од <https://businessjargons.com/mcclellands-needs-theory.html>
- Byrd, T., Cochran, J., Silverman, I. J., & Blount, W. R. (2000) “Behind bars: An assessment of the effects of job satisfaction, job-related stress, and anxiety of jail employees inclinations to quit”, *Journal of Crime and Criminal Justice*, 23, 69-89.
- Cappelli, P. (2000) “A market-driven approach to retaining talent”, *Harvard Business Review*. Постирано на <https://hbr.org/2000/01/a-market-driven-approach-to-retaining-talent>
- Carsten, J. M., Spector, P. E. (1987) “Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model”, *Journal of Applied Psychology*, 72, 374–381
- Chalofsky, N., & Cavallaro, L. (2013) A good living versus a good life: meaning, purpose, and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15 (8), 331–340. doi: 10.1177/1523422313498560
- Chartered Institute of Personnel and Development (2000) *Labour Turnover Report*, CIPD, London (20)
- Cheese, P. (2010) Talent management for a new era: What we have learned from the recession and what we need to focus on next. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 18, 3.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009) “Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay”, *International Journal of Hospitality Management*, 28.
- Chouhan, S. (2016, March 6) Expectancy Theory of Motivation. Постирано на <https://www.info4mystery.com/2016/03/expectancy-theory-of-motivation.html>
- Cision Pr Newswire. (2020, January 14) *82% of Employees Would Quit Their Jobs Because of No Progression, CareerAddict Study Reveals*. Подигнато на 6 ноември 2021, од <https://www.prnewswire.com/in/news-releases/82-of-employees-would-quit-their-jobs-because-of-no-progression-careeraddict-study-reveals-840291091.html>

- Cotton, J. L., Tuttle, J.M. (1986) Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, Vol. 11
- Cubillo, W. E. (2020) Reducing Voluntary Employee Turnover in Supermarkets. Dissertation, “College of Management and Technology”.
- Dessler, G. (2014) Fundamentals of Human Resource Management, 3th ed. Edinburg Gate: Pearson Education Limited, 407-408.
- Dessler, G. (2014) Fundamentals of Human Resource Management. United Kingdom: Pearson Education Limited, 243
- Dnevno.rs. (2018, Maj 13) *IZADITE IZ ZONE KOMFORA: Evo kako česta promena posla utiče na visinu plate!* Подигнато на 04 септември 2021, од <https://www.dnevno.rs/biznis/izadite-iz-zone-komfora-evo-kako-cesta-promena-posla-utice-na-visinu-plate/#> (27)
- Dogan, H. (2009) “A comparative study for employee job satisfaction in Aydin Municipality and Naziili Municipality”, *Ege Academic Reviv*, Vol. 9, 423-425
- Drake, B., & Yadama, G. N. (1996) “A structural equation model of burnout and job exit among child protective services workers”, *Social Work Research*, 20, 179 – 187.
- Emmanuel, N., & Agaha, A. N. L. (2021) “Testing the Moderating Effect of Gender on Job Satisfaction and Employees’ Behaviours Relationship: Evidence from Mobile Telecommunication Network (MTN) Buea, Cameroon”, *European Scientific Journal, ESJ*, 17, 236
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015) The impact of work-life balance on employees’ job satisfaction and turnover intention; the moderating role of continuance commitment. *International Letters of Social and Humantistic Sciences*, 51, 33-41.
- Fith, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. & Loquet, C. (2004) “How can managers reduce employee intention to quit?”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (23), 170-187.
- Fitz-enz, J., & Davison, B. (2002) *How to Measure Human Resources Management*, 3rd ed. USA: McGraw Hill, 231-255

- Flores, P. V., & Rodriguez, J. A. C. (2008) Personal Skills, Job Satisfaction, And Productivity In Members Of High Performance Teams. *College Teaching Methods & Styles Journal*, Vol. 4, 81-86.
- Florjančič, J. & Mozina, S. (1987) *Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija
- Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999) *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija, 144, 146-147
- Foot, M., Hook, C., & Jenkins, A. (2016) *Introducing Human Resource Management, 7th ed.* United Kingdom: Pearson Education Limited, 295-296, 325, 338
- Free Management books. (2021) *Adams' Equity Theory*. Подигнато на 5 Септември 2021, од [http://www.free-management-ebooks.com/news/adams-equity-theory/\(5\)](http://www.free-management-ebooks.com/news/adams-equity-theory/(5))
- Fried, B. J., & Fottler, M. D. (2015) *Human resources in Healthcare, Managing for Success, 4th ed.* Chicago, Illinois: Health Administration Press, 2019
- Gibson, J. L., John, M. I., & Donnelly, J. H. (2002) *Organization and management, behavior, structure, process*. Jakarta: Erlangga: Translation. Djoerban Wahid (4).
- Gorenak, V., & Zeljko, B. J. (2008) “The Job Satisfaction of Detectives Investigating Economic Crime in the Police Directorates of Ljubljana-Maribor and Some Reasons for their Fluctuation”, *Research paper*, Vol. 41, 14-21
- Gouws, E. (2006) An investigation of the factors necessary in the development of a retention strategy for a financial organization. Thesis, “Rhodes University”.
- Govindaraju, N. (2018) “Addressing Employee Turnover Problem: A Review of Employee Turnover Core Models”, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Vol. 3, 516-527
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997) *Behavior in Organizations, 6th ed.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greer, C. R. (2001) *Strategiic Human Resource Management, 2nd ed.* New Jersey: A Pearson Education Company, 37
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hamermesh, D. (2001) The Changing Distribution of Job Satisfaction. *The Journal of Human Resources*, 36, 1-30. <https://doi.org/10.2307/3069668>
- Health Care Advisory Board. (2001) *Competing for Talent: Recovering America's Hospital Workforce*. Washington, DC: Advisory Board Company
- Herzberg, F. W., Mausner, B., & Snyderman, B. (1957) *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work, 2nd Ed.* John Wiley & Sons Inc., New York, 20, 141-147
- Hess, A. J. (2019) LinkedIn: 94% of employees say they would stay at a company longer for this reason—and it's not a raise. Подигнато на 13 ноември 2021, од <https://www.cnn.com/>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2006) “Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory”, *Organizational Dynamics*, Vol. 35, 316-31.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T.W. & Eberly, M. B. (2008) “Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future”, *Academy of Management Annals*, Vol. 2, 231-274
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995) *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., Sellaro, C. L. (1984) “The validity of Mobley's 1977 model of employee turnover”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34: 141–174. [doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., Hausknecht, J. P. (2017) “One hundred years of employee turnover theory and research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102: 530-545
- Hom, P., & Griffeth, R. (1994) *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western. (25)
- Hong, L. C., Hamid, N. I. N. A., & Salleh, N. M. (2013) A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia. *Business management Dynamics*, 3: 26-40

- Hedges, J., & Bozionelos, N. (2007) Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers, *Research Note*, Vol. 36:1, 145-154
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003) Job attitudes. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J., & Weiner, I.B. (Eds.), *Handbook of psychology, Industrial and organizational psychology*, Hoboken, NJ: Wiley, 255-276
- Hull, C. (1951) *Essentials of Behaviour*. Yale University Press, New Haven, CT.
- IeduNote. (2021) *20 Factors Affecting Job Satisfaction*. Подигнато на 6 Септември 2021, од <https://www.iedunote.com/factors-affecting-job-satisfaction>
- IeduNote. (2021) *3 Components of Job Satisfaction (Explained)*. Подигнато на 5 Септември 2021, <https://www.iedunote.com/job-satisfaction-components> (7)
- IeduNote. (2021) *Job Satisfaction in Organizational Behavior*. Подигнато на 4 Септември 2021, од <https://www.iedunote.com/job-satisfaction> (2)
- Improv, Napredak počinja iznutra. (2020, Juni 26) *Stopa fluktuacije zaposlenika i načini mjerenja*. Постирано на <https://improv3.com/hr> (20)
- Ingersoll, R., & Smith, T. M. (2003) The Wrong Solution to the Teacher Shortage. *University of Pennsylvania, Scholarly Commons*. Подигнат од https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1126&context=gse_publications
- IRS (2002) “The changing face of succession planning”, *IRS Employment Review*, 37 (22).
- Ivancevich, J. M. (2001) *Human resource, 8th ed.* The McGraw-Hill Companies, Inc (3).
- Jackson, E. S., DeNisi, A. M. & Hitt, A. M. (2003) *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage, Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 276-278, 285-286, 306-308
- Jerovšek, J. (1982) *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: Univerzum
- Jones, D. W. & Rudd, R. D. (2007) “Transactional, Transformational or Laissez-Faire Leadership: An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles”, *Proceedings of the AAAP Research Conference*, Vol. 3.

- Judge, T. A. & Klinger, R. (2008) Job satisfaction: subjective well-being at work. *The science of subjective well-being*. New York: The Guilford Press, 393-413
- Jung-in, B. (2009) The relationship between benefit satisfaction and intent to leave: A study of finance departments in Las Vegas. Dissertation, “University of Nevada, Las Vegas”.
- Kapur, R. (2018, March 12) Factors Influencing Job Satisfaction. Постирано на https://www.researchgate.net/publication/323700853_Factors_Influencing_Job_Satisfaction
- Kosteas, V. D. (2016) Job Satisfaction and Promotions. Cleveland State University, Euclid Avenue
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, R. (2008) *Employee employment: A literature review*. Kingston Business School Working Paper Series, No. 19.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton, A., & Lubbock, S. M. (2001) “The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers”, *Journal of Social Science*, 38, 233-251
- Lawler, E. E. III. (2000) *Rewarding excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994) “An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, 51–89
- Likert, R. (1967) *Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill,
- Lodisso, S. L. (2019) “The Effects of Interpersonal Relationship on Employees’ Job Satisfaction: The Case of Education Department, Hawassa City Administration”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 21, 21-27
- Lofquist, L. & Dawis, R. (1991) *Essentials of person environment correspondence counseling*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009) “Herzberg’s Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism”, *Tourism Management*, Vol. 30, 890-899.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005) “The benefit of frequent positive affect: Does happiness lead to success?” *Psychological Bulletin*, 131, 803–855. doi:10.1037/0033-2909.131. 6.803.

- Machado, C., & Davim, J. P. (2018) *Organizational Behaviour and Human Resource Management, A Guide to a Specialized MBA Course*. Switzerland: Springer International Publishing, 102, 146-147 (26), 161
- Madlock, P. E. (2008) “The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction”, *Journal of Business Communication*, Vol.45, 61-78.
- Mahdi, A. F. (2012, January) The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. Постирано на: https://www.researchgate.net/publication/286882177_The_Relationship_Between_Job_Satisfaction_and_Turnover_Intention
- Mangkunegara, A. P. (2004) *Human resource management company*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012) The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2, 6-9.
- March, J. G. & Simon H. A. (1958) *Organisations*. New York: John Wiley.
- Martin, D. C., Bartol, K. M. (1985) Managing Turnover Strategically. *Personnel Administrator*, November, 63-73
- Mary, O. E., Enyinna, U. K., & Ezinne, K. M. (2015) The relationship between talent management and employee performance in Nigeria public sector: A study of selected firms in Delta State. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. 3, 1581–1592.
- McGregor, D. (1985) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Education, 25th anniversary printing.
- Medina, E. (2012) “Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?” Columbia Academic Commons
- Meincke, J. (2020) 6 Tips for Maintaining Work-Life Balance in Sales. Подигнато на 28 ноември 2021, од <https://www.closeriq.com/blog/2020/01/maintaining-work-life-balance-in-sales/>
- Mejia, L. R. G., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2012) *Managing Human Resources, 7th ed*. United States of America: Pearson Education, 200, 201, 202 (19), 203, 204-207, 218

- Merkač-Skok, M. (2005) *Osnove managementa zaposlenih*. Fakulteta za management: Koper, 89.
- Mester, C., Visser, D., & Roodt, G. (2003) “Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, 72-82
- Mgiba, S. (2015) Job satisfaction and the intention to quit by employees in a steel manufacturing company in Gauteng. Dissertation, “Faculty of Management Sciences”.
- Milikić, B. B. (2010) *Fluktuacija zaposlenih: Uzroci, Posledice i Kontrola*. Univerzitet u Beogradu: Ekonomski fakultet, 139
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1996) *Compensation, 5th ed.* Burr Ridge, IL: Irwin.
- Mitrofan, N., & Bulborea, A. (2012) *Professional Satisfaction and Interpersonal Relationships in the Bank Organizational Environment*. University of Bucharest, Panduri 90, Romania, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 130, 131
- Mobley, W. H. (1977) “Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62: 237–240. doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237
- Mobley, W. H. (1982) *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H and Meglino B. M. (1979) “Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process”, *Psychological Bulletin*, Vol. 86 (17) 493-522
- Morgan, J. (2014, Dec 15) The Top 10 Factors For On-The-Job Employee Happiness. Постирано на <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/>
- Muhammad Masum, A. K. (2016, April) Job satisfaction and intention to quit: An empirical analysis of nurses in Turkey. Постирано на: https://www.researchgate.net/publication/301673166_Job_satisfaction_and_intention_to_quit_An_empirical_analysis_of_nurses_in_Turkey
- Mustapha, N. P. (2013) “Measuring Job Satisfaction from the Perspective of Interpersonal Relationship and faculty workload among accademic staff at

public universities in kelantan, Malaysia”, *International Journal of Business and Social Science*, 120-124.

- Murugan, M. S (2017) “Relationship Between Organizational Development and Job Satisfaction – a Study with Reference to It Industry in Chennai City”, *Journal of Advance Management Research*, Vol. 5.
- Mulki, J & Caemmerer, B. (2014) “Leadership style, salesperson’s work effort and job performance: The influence od power distance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 35, 3-22. doi:10.1080/08853134.2014.958157
- Naidu, J., & Van Der Walt, M. S. (2005) “An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 3 (11), 1-10.
- Novak, T., Lausic, H., & Nisevic, A. J. (2008) Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama. *Kriminologja i socijalna integracija*. Vol. 16, 109-126
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017) “The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia”, *International Journal of Law and Management*, 59, 1337-1358. <https://doi.org/10.1108/ijlma-10-2016-0085>
- Phillips, J.J. (1999) *Accountability in Human Resource Management*. Houston: Gulf Publishing Company, 45, 177, 180, 182
- Phillips, J. M. & Gulley, S. M. (2015) *Strategic Staffing, Global Edition, 3rd Ed.* United Kingdom: Pearson, 329
- Pitts, D., Marvel, J. & Fernandez, S. (2011) So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees”, *Administration Review*, 751-760
- Porter, L. W. & Steers, R. M (1973) “Organisational, work, and personal factors in turnover in employee turnover and absenteeism”, *Psychological Bulletin*, Vol. 80 (18): 151-176.
- Price, J. L. (1977) *The study of turnover*, 1st ed., Iowa State University Press, IA, 12 (16)
- Purcell, J., Kinnie, K., Rayton, B., & Swart, J. (2003) *People and Performance: How people management impacts on organisational performance*, CIPD, London

- Rafferty, A. E. & Griffing, M. A. (2009) Job satisfaction in organizational research. *The sage handbook of organizational research methods*. London: Sage Publications.
- Rahimić, Z. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*, Sarajevo: Ekonomski fakultet, 341 (15)
- Ramesh, A. (2007) Replicating and extending job embeddedness across cultures: employee turnover in India and the United States. PhD Dissertation, “The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park”.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018) “Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance”, *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, Vol. 3, 18-27.
- Renzulli, K. (2019) 4 signs you should definitely quit your job, Подигнато на 6 Ноември 2021, од <https://www.cnbc.com/2019/05/13/4-signs-you-should-definitely-quit-your-job.html>
- Reese, C. D. (2009) *Occupational health and safety management. A practical approach*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Rheinsberg, F. (2002) *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Robbins, S. (1991) *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005) *Essentials of organisational behaviour, 8th Ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- Roessler, B. (2012) Meaningful work: arguments from autonomy. *The Journal of Political Philosophy*. Vol. 20 (9), 71–93. doi: 10.1111/j.1467-9760.2011.00408.
- Saavedra, R., & Kwun, S. K. (2000) Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, Vmaol. 21, 131–146.
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2016) “Dimensions of Job satisfaction of Teacher Educators: A Qualitative Study of the Universities of Sindh Province of Pakistan”, *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol. 5 (6), 43-54
- Schwantes, M (2017, October 23) How Can You Spot Really Good Leaders? They Do Any of These 5 Things Exceptionally WellLeadership is risky business if the wrong person ends up in the role. Порака постирана на <https://www.inc.com>

- Sheridan, J. E. & Abelson, M. A. (1983) “Cusp catastrophe model of employee turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, 418–436.
- Shiyani, V. (2016) Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, Factors, Effects and Theories. Постирано на https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/job-satisfaction/job-satisfaction-meaning-definition-importance-factors-effects-and-theories/19709#Job_Satisfaction_Importance
- Singh, N. & Sharma, L. S. (2015) “Process Models of Employee Turnover during 1975-1995: A Review”, *European academic research*, Vol. III, Issue 2/ May 2015.
- Singh, P. & Loncar, N. (2010) “Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent”, *Relations industrielles/ Industrial Relations*, Vol. 65, 3, 2010, p. 470-490.
- Smith, M. J., & Carayon, P. (2011) Controlling occupational safety and health hazards. In J. Campbell Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 75–94). Washington, DC: APA (10).
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. New York: Wiley.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2013) *Managing Human Resources, 16th ed.* South-Western: Cengage Learning, Vol. 62, 89-90.
- Spector, P. E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Stare, J. (2012) *Fluktuacija Zaposlenih*. Ljubljani: Fakulteta za upravo, 2-7
- Suherland, J., & Canwell, D. (2004) *Palgrave Key Concepts, Key Concepts in Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 77, 127, 151-152, 161-162 (24).
- Sutherland, M. & Jordaan, W. (2004) “Factors affecting the retention of knowledge workers”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, 55-64.
- Trevor, C.O. (2001) “Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44: 621–638.
- Ullah, A. (2019, June 26) Organization culture and job satisfaction. Постирано на <https://atlascorp.org/organization-culture-and-job-satisfaction/>

- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999) Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behaviour? *Human Relations*, 1315.
- Warbletoncouncil. (2021) Теорија на Врум очекувања: карактеристики, принципи, примери. Подигнато на 5 септември 2021, од <https://mk.warbletoncouncil.org/teoria-expectativas-vroom-10503>
- Weber, M. (2009) *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Simon and Schuster.
- Wilson, J. P. (2001). *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations*. Kogan Page: London, 3-25.
- Wolfe, R., Parker, D., & Napier, N. (1994) “Employee health management and organizational performance”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 22–42.
- Work Foundation. (2003) *Work-life Balance*. Work Foundation, London.
- Zeuch, M. (2016) *Handbook of Human Resources Management*. Berlin: Springer Nature, 533, 621 (13), 715

Прилози:

➤ Прилог Бр. 1

Прашалник

Подолу се прикажани тврдења, што се однесуваат на карактеристиките на работата од кои вработениот може да биде задоволен или делумно задоволен. Испитувањето е анонимно. Нема точни и неточни одговори. Потрудете се што е можно пореално да го изразите Вашиот однос кон наведените карактеристики на Вашата работа. Ве молиме, проценете го степенот на Вашето задоволство од соодветната карактеристика со заокружување на бројот кој што одговара на Вашата оцена.

Степен на оцената:

1 – ЦЕЛОСНО НЕЗАДОВОЛЕН

Пол.....

2 – ДЕЛУМНО НЕЗАДОВОЛЕН

Возраст.....

3 – ДЕЛУМНО ЗАДОВОЛЕН

4 – ЦЕЛОСНО ЗАДОВОЛЕН

Образование.....

Работна позиција.....

1	Колку сте задоволни од вашата работа во целина	1	2	3	4
2	Колку сте задоволни од организацијата на работата	1	2	3	4
3	Колку сте задоволни од начинот на кој ви се поставуваат задачите од претпоставените	1	2	3	4
4	Колку сте задоволни од редот и правилата во компанијата	1	2	3	4
5	Колку сте задоволни од можностите за зголемување на вашите способности и знаења	1	2	3	4
6	Колку сте задоволни од начинот на кој се спроведува контрола од претпоставените за тоа како сте завршиле одредена работна задача	1	2	3	4
7	Колку сте задоволни од вашата плата	1	2	3	4
8	Колку сте задоволни од врската меѓу наградувањето и резултатите што ги постигнете	1	2	3	4
9	Колку сте задоволни од начинот на кој се поттикнува/стимулира вашиот придонес во работата	1	2	3	4
10	Колку сте задоволни од праведноста при казнувањето поради ваши грешки	1	2	3	4
11	Постои можност да балансирате меѓу барањата на работата и семејните обврски	1	2	3	4
12	Колку сте задоволни од безбедноста на работното место	1	2	3	4
13	Колку сте задоволни од оценките што ги даваат претпоставените за вашата работа	1	2	3	4
14	Колку сте задоволни од чистототата и хигиената на вашето работно место	1	2	3	4
15	Постои можност да се развивате и целосно да ја реализирате работата	1	2	3	4
16	Колку сте задоволни од целосноста на информацијата што ја добивате од претпоставените за да ја извршувате добро вашата работа	1	2	3	4
17	Колку сте задоволни со техничката опрема со која што работите	1	2	3	4
18	Колку сте задоволни со можноста да го одржувате ритамот на работа и одмор	1	2	3	4
19	Постои можност да учествувате во донесување на важни одлуки за вашата работа	1	2	3	4
20	Колку сте задоволни од условите на вашето работно место	1	2	3	4
21	Колку сте задоволни од стилот на раководење на вашиот претпоставен	1	2	3	4
22	Колку сте задоволни од работата на администрацијата во вашата компанија	1	2	3	4

23	Колку сте задоволни од можноста да си ги предвидите идните перспективи во компанијата	1	2	3	4
24	Колку сте задоволни од меѓучовечките односи на работното место	1	2	3	4
25	Колку сте задоволни од односите со вашите колеги	1	2	3	4
26	Колку сте задоволни од односите со администрацијата	1	2	3	4
27	Колку сте задоволни од односите со претпоставените	1	2	3	4
28	Не ви се поставуваат поголеми барања во работата, а сметате дека можете и повеќе да исполните	1	2	3	4
29	Не постојат штетни влијанија-хемиски, физички материји, прашина	1	2	3	4
30	Бучавата на работното место е во граници на нормала	1	2	3	4
31	Хигиенските стандарди се на ниво	1	2	3	4
32	Постои помагање помеѓу вас и вашите колеги	1	2	3	4
33	Пројавените конфликти брзо се решаваат	1	2	3	4
34	Колку сте задоволни од правичноста/праведноста во однесувањето на вашиот претпоставен кон вработените и не применува двојни стандарди кон нив	1	2	3	4
35	Колку сте задоволни од односите меѓу вработените и раководството	1	2	3	4
36	Се посветува внимание на приговорите на вработените за отсуството на ред во работата	1	2	3	4
37	Се посветува внимание на предлозите за подобрување на работата	1	2	3	4
38	Постои добра организација на работата од страна на раководството	1	2	3	4
39	Промените во компанијата не се на штета на вработените	1	2	3	4
40	Во работата на раководството постои усогласеност на различни нивоа	1	2	3	4
41	Раководството го поттикнува професионалниот развој на вработените	1	2	3	4
42	Колку сте задоволни од тимската работа во вашата компанија	1	2	3	4
43	Точно се запазени правилата и работните норми	1	2	3	4
44	Раководството се стреми кон целосен развој на компанијата	1	2	3	4
45	Квалитетот на работата е поважна од роковите и профитот	1	2	3	4
46	На вашето работно место постои расфрлање со материјали и време	1	2	3	4
47	Платата е приближна во рамките на другите слични компании	1	2	3	4
48	Во Вашата компанија се работи складно без многу напрегања	1	2	3	4
49	Во компанијата секогаш во прв план е профитот, а потоа квалитетот	1	2	3	4
50	Вие сте делот од колективот на компанијата	1	2	3	4

51	Работата во компанијата ви е сигурна и стабилна	1	2	3	4
52	Дисциплината во компанијата е релативно добра	1	2	3	4
53	Претпоставените имаат планови за иден развој и перспективи на компанијата	1	2	3	4
54	Вработените на раководните позиции се лојални и приврзани за компанијата	1	2	3	4
55	Вработените на раководните позиции не мислат само на лична корист, туку мислат и на своите вработени	1	2	3	4

ВИ БЛАГОДАРИМЕ ЗА СОРАБОТКАТА!