



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Филозофски факултет – Скопје



СТУДИСКА ПРОГРАМА ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**Можностите за развој на кариерата, системот на
компензации и работната мотивација на вработените
во јавниот сектор**

Магистерски труд

Кандидат:

Натали Китановска, 5371/21

Ментор:

Проф. д-р Наташа Ангелоска-Галевска

Скопје, 2026

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ	4
ABSTRACT.....	5
ВОВЕД.....	6
I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	10
Глава 1. Поим и развој на човечките ресурси	10
1.1. Поим и дефиниции за менаџмент на човечките ресурси.....	10
1.2. Функции на менаџментот на човечките ресурси	14
Глава 2. Систем на компензации.....	19
2.1. Поим и значење на системот на компензации	19
2.2. Поим и видови награди	22
2.3. Процес на утврдување на цената на трудот.....	24
2.4. Насоки при исплата на компензациите.....	27
Глава 3. Развој на кариерата	29
3.1. Развој на кариерата – поим и значење.....	29
3.2. Планирање на развојот на кариерата	30
3.3. Организација на развојот на кариерата.....	32
3.4. Фази во развојот на кариерата	34
3.5. Менаџерот и неговата улога во развојот на кариерата на човечките ресурси	37
Глава 4. Мотивација на вработените	40
4.1. Важни обележја на мотивациските техники	40
4.2. Современи методи за мотивација.....	43
4.3. Материјална мотивација	50
4.4. Нематеријална мотивација	52
Глава 5. Релевантни истражувања	55
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	58
1. Дефинирање на проблемот на истражувањето и основните поими	58
2. Предмет на истражувањето	59
3. Цел и карактер на истражувањето	60
4. Задачи на истражувањето.....	60
5. Хипотези	61
6. Варијабли на истражувањето	61
7. Методи, техники и инструменти на истражувањето	62
8. Популација и примерок.....	63
9. Статистичка обработка на податоците.....	63
10. Организација и тек на истражувањето.....	63
III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ	64
1. Дескриптивни статистики за демографските карактеристики на примерокот .	64
2. Анализа на резултатите од одделните прашања на анкетите	66

3. Тестирање на истражувачките хипотези	76
ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ	80
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	87
ПРИЛОЗИ	92
Прилог 1. Анкетен прашалник.....	93

АПСТРАКТ

Можностите за развој на кариерата, системот на компензации и работната мотивација на вработените во јавниот сектор

Истражувањата во областа на менаџирањето со човечките ресурси многу придонесуваат за организациската практика на човечките ресурси. Менаџирањето со човечките ресурси, како современ менаџмент концепт, истовремено се занимава како со холистички и стратегиски, така и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во самото претпријатие.

Во рамките на овој труд, покрај теоретското истражување, се прави обид да се разбере на кој начин, претпријатието се соочува со прашањето за поврзаноста помеѓу системот на компензации, развојот на кариерата и мотивацијата на вработените.

Од голема важност е да се добие подлабоко разбирање за врската помеѓу системот на компензации, развојот на кариерата и мотивацијата на вработените во јавниот сектор преку истражување и на теоријата и на претходните истражувачки наоди од други автори, кои се однесуваат на оваа проблематика. Целта на истражувањето е да се даде одговор на прашањето каква е поврзаноста на системот на компензации, развојот на кариерата и мотивацијата на вработените во организациите, или во конкретно истражување, во сообраќајното претпријатие за јавен превоз.

Добиените сознанија треба да овозможат правилно развивање на практиките за системот на компензации и развојот на кариерата, согласно современите трендови, а преку укажувањето и имплементирањето на најновите мерки за етичко управување со човечките ресурси, да овозможат поголема мотивација кај вработените за остварување подобри перформанси.

Клучни зборови: систем на компензации, кариера, мотивација, човечки ресурси, јавен сектор

ABSTRACT

Career Development Opportunities, Compensation Systems, and Work Motivation of Public Sector Employees

Research in the field of human resource management contributes greatly to the organizational practice of human resources. Human resource management, as a modern management concept, simultaneously deals with both, holistic and strategic, as well as individual and social aspects of people in the enterprise itself.

Within the framework of this paper, in addition to theoretical research, an attempt will be made to understand how the enterprise faces the issue of the connection between the compensation system, career development and employee motivation.

It is of great importance to gain a deeper understanding of the connection between the compensation system, career development and employee motivation in the public sector through research on both theory and previous research findings by other authors, which relate to this issue. The purpose of the research is to determine the connection between the compensation system, career development and employee motivation in organizations, or more precisely, in a public transport enterprise.

Research results enable the proper development of practices for the compensation system, career development, in accordance with modern trends, and through the indication and implementation of the latest measures for ethical human resources management, greater motivation among employees to achieve better performance will be enabled.

Keywords: compensations, career management, motivation, human resources, public sector

ВОВЕД

Менаџирањето со човечките ресурси, како современ менаџмент концепт, истовремено се занимава како со холистички и стратегиски, така и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во самото претпријатие. Истражувањата во областа на менаџирањето со човечките ресурси многу придонесуваат за организациската практика на човечките ресурси. Последниве неколку децении, научниците посветија особено внимание на поврзаноста помеѓу практиките на менаџирање со човечките ресурси и организациската изведба, а сè со цел, за подобрување на посветеноста на вработените, намалување на бројот на отсуства, зголемување на нивоата на вештини кои ги поседуваат вработените, што пак имплицира поголема продуктивност, подобрен квалитет и ефективност.

Функциите на менаџирањето со човечките ресурси во јавните претпријатија, во последните неколку декади стануваат сè повеќе и повеќе мониторирано од страна на јавноста. Граѓаните очекуваат повеќе од организациите на јавниот сектор. Од нив се бара подобар квалитет и подобро обезбедување на услугите што ги испорачуваат. Се бараат љубезни и ефикасни службеници кои ќе ги задоволат барањата на граѓаните на најефикасен начин. Според тоа, клучниот предизвик на сообраќајно претпријатие за јавен превоз, во кое е спроведено истражувањето, треба да биде, подобрувањето на квалитетот на услугата на граѓаните, преку истовремено, максимално редуцирање на трошоците, а тоа може да се постигне и преку правилно менаџирање со човечките ресурси што ќе резултира во подигнување на мотивацијата кај вработените да го дадат својот максимум при извршувањето на своите работни обврски и задачи.

Во овој магистерски труд главна цел е да се испита поврзаноста на системот на компензации и напредокот во кариерата со мотивацијата на вработените во претпријатието, преку соодветни политики и практики на човечките ресурси, со цел да се постигне поефикасно функционирање на организацијата.

Имено, мотивацијата (movere - лат. движење/да се движи) подразбира сè што се движи кон целта. Таа се јавува како резултат на интеракцијата помеѓу поединецот и ситуацијата, што значи дека луѓето се разликуваат во нивните мотивациски инстинкти. Психолошки гледано, мотивацијата е збир на процеси кои се одговорни за интензитетот, насочувањето и упорноста во обидите да се постигне целта. Самите термини мотив и мотивација, се психолошки поими кои во суштина претставуваат чинители за да го придвижат, одржат и насочат човековото однесување и иницираат активности на човекот за да постигне одредена цел. Следно, менаџментот на човечки ресурси (МЧР) се однесува на сите менаџерски активности кои се насочени кон привлекување и задржување на оние вработени кои со ефективно и ефикасно работење ќе придонесат за постигнување на организациските цели.

Понатаму, управувањето со кариерата, професионалниот и кариерниот напредок, се сметаат за најголем двигател и мотив за работа на вработените, доколку пред нив се постави една јасна патека и услов за професионален и кариерен напредок.

Зборувајќи за системите за наградување, тие претставуваат дополнителни и стимулативни материјални и нематеријални награди и бенефиции, и основната плата што ја примаат вработените. Овие спаѓаат во надворешни награди кои вклучуваат парични средства, но и непарични форми. Бонусот претставува надомест што е директно поврзан со индивидуалните, тимските или организациските перформанси. Бенефициите, пак, претставуваат индиректни награди на вработените.

Генерално, за менаџментот постојат бројни теории, како што се: класичната, бихејвористичката, квантитативната и современите теории. Заедничко за сите теории е тоа што тие претставуваат движечка сила за еволуција на теоријата на менаџментот, која е во постојано барање на подобри начини за искористување на организациските и на човечките ресурси. Како резултат на динамичното опкружување, денес, доминатно е сфаќањето дека единствено добро обучен, креативен, мотивиран и развојно ориентиран човечки потенцијал може да

креира нови идеи, да создава нови производи, услуги и добра, да оствари повисок профит, поголема конкурентност и одржливост на компанијата или институцијата.

На дадената тема постојат многу истражувања. Едно од познатите истражувања е истражувањето реализирано во компанијата Волт Дизни, која е најпознатата компанија во светот на стрипот, цртаните и долгометражните филмови како и забавата за деца на сите времиња.

Мотивираноста на вработените претставувала слаба страна на компанијата. Несогласувањата внатре, во рамките на компанијата и недостатокот на зајакнување на вработените, последователно создале средина во која преовладувал слаб работнички морал. По автоматизам, тоа предизвикало инертна способност на вработените во нивната иновативност и во нивниот потенцијал да ги користат своите креативни и генијални умови, кои ја направиле компанијата, благодарение на нејзиниот основач Волт Дизни, славна уште од својот почеток. Во 2008 година „Волт Дизни“ бележи пад на цената на своите акции од 15% во последните 5 години, односно од 2004 година.

Историјата на компанијата покажува дека двата харизматични лидери во „Волт Дизни“, Волт Дизни и Мајкл Иснер ја оствариле промената во компанијата преку харизматично раковоство (лидерство), а Боб Игер ја водел компанијата низ депресијата и помогнал истата да се развие како гигантен медиум. Во денешната организациона средина многу е тешко лидерите да ги задржат вработените фокусирани и мотивирани кон остварување на позитивни цели.

Организациите во XXI век бараат лидери кои ги поддржуваат промените, ги промовираат самите вработени и нивните способности, максимално ја зајакнуваат колаборацијата, диверзификацијата и очекуваат лидерите да имаат поставени повисоки цели. Лојални вработени придонесуваат за висока продуктивност и постигнуваат завидни резултати. Причина за тоа е фактот дека менаџментот треба да ги класифицира вработените како свој најголем приоритет и приоритет на компанијата.

Од самиот магистерски труд, но и од резултатите кои произлегуваат од истиот, како и од анкетата која е спроведена за целите на магистерскиот труд, може да се очекува дека истите би можеле да се користат како одличен водич за менаџерите кои треба да се потрудат да станат битен фактор кој ќе ги мотивира вработените и воедно резултатите од анкетата треба да претставуваат поттик за да се развијат визија и стратегии кои ќе ги водат вработените кон зголемена мотивација.

Менаџерот е тој којшто треба да создаде слика на високо посакувана иднина и да ги мотивира вработените, без разлика дали е државна или приватна институција. Менаџерите пред сè, треба да ги познаваат и унапредуваат индивидуалните способности на секој работник. Резултат на горенаведеното се задоволни работници, кои оваа мотивација ја носат со себе и во својата секојдневна работа.

I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА **ИСТРАЖУВАЊЕ**

Глава 1. Поим и развој на човечките ресурси

1.1. Поим и дефиниции за менаџмент на човечките ресурси

Терминот „човечки капитал“, ја изразува инвестицијата на организацијата во привлекување, одржување и мотивирање на ефективна работна сила. Човечкиот капитал е показател за вредноста на луѓето кои ја сочинуваат организацијата. За изградба на човечкиот капитал, менаџментот за човечки ресурси мора да развива стратегии за изнаоѓање на вистинските луѓе и нивно задржување на работа. Вработените треба да бидат ценети и почитувани, бидејќи ако не е така, тие нема да бидат задоволни и продуктивни. Со соодветна грижа може да се креираат лојални и мотивирани вработени коишто ќе бидат подготвени да дадат сè од себе во извршувањето на работните задачи (Шуклев, Дракулевски, 2001).

Човечкиот капитал е движечка сила на интелектуалниот капитал. Постојат повеќе дефиниции за интелектуалниот капитал, но повеќето теоретичари се согласиле дека интелектуалниот капитал го сочинуваат: човечкиот капитал, структуралниот или организацискиот капитал и релацискиот или потрошувачкиот капитал. Човечкиот капитал се однесува на акумулираната вредност на инвестициите во образование, стручност и иднина на менаџментот и на сите вработени, односно нивната способност, знаења, вештини и искуство (како резултат на наведените инвестиции) да ги трансформираат во активно создавање на дополнителна вредност за претпријатието (Hitt, et al., 2009).

Некои автори кон знаењата, вештините и искуствата ги придодаваат и индивидуалните карактеристики како што се: мотивација, иновативност,

креативност, ставови, одговорност, трудољубивост, самостојно учење, критичко мислење, самоиницијативност, успешност во комуникацијата, флексибилност и адаптибилност. Само човечкиот капитал може да ги примени во пракса новите сознанија. Успехот на претпријатието зависи од таканаречените „умни работници“ кои поседуваат „скриено“ знаење. Ова знаење се карактеризира со вредност, реткост и неможност да се имитира.

Во современата литература постојат бројни обиди за дефинирање и конкретно утврдување на поимот менаџмент на човечките ресурси. Зад слоганот Вистински луѓе на вистински работни места, се крие една цела наука за управување со човечките ресурси, како и голем број алатки за нивно пронаоѓање, поставување, мотивирање и унапредување, сè со една единствена цел, а тоа е да се оствари конкурентска предност и да се постигнат подобри деловни резултати (Hitt, et al., 2009).

Преку менаџментот на човечките ресурси се привлекуваат, развиваат и задржуваат, вредните и талентирани работници кои дејствуваат во насока на остварувањето на целите и стратегиите на организацијата.

За да се оствари конкурентска предност преку вработените, мора да се смени начинот на размислување на менаџерите, кои треба да ги третираат вработените како партнер, а не како трошок. Менаџментот на човечки ресурси има одговорност и обврска за односот на организацијата кон вработените, за нивото на ефикасност во извршувањето на работните обврски и задачи, за наградувањето и валоризирањето на трудот на поединецот, подигнување на моралот, грижа за здравјето, разрешување на евентуалните конфликти и слично.

Менаџмент на човечки ресурси е пристап на управување со на човечките ресурси, коишто работејќи во организацијата придонесуваат кон постигнувањето на нејзините цели (Robbins, et al., 1996).

Во најопшта смисла, терминот подразбира: вработување луѓе, развој на ресурси, опремување на луѓето и синхронизирање на нивните работни задачи со потребите на организацијата. Менаџирањето на човечките ресурси претставува

врска помеѓу организацијата и вработените. Секоја организација треба да е свесна за потребите на вработените и треба да дејствува во насока вработените да ја сфатат и почувствуваат работата како дел од себе и како нешто што им причинува задоволство и ги исполнува. Менаџментот на човечки ресурси е насочен кон луѓето, нивното мотивирање и нивното задоволство од работата (Bahtijarević - Šiber, 2014).

Управувањето со човечките ресурси е еден од најбитните фактори за создавање, одржување, развоток и опстанок на секоја компанија на пазарот. За бизнисот да успее и да биде конкурентен на пазарот, менаџментот мора да се грижи за своите вработени и да инвестира во нив. Најскапата инвестиција за секое претпријатие е човечкиот капитал. За да се обезбеди поголем профит, треба да се посвети повеќе внимание на управувањето со вработените. Стратегискиот менаџмент на човечките ресурси подразбира грижа за вработените, нивна обука, и мотивација (Тодоров, Топалоска, 2007).

Главна задача на современото менаџирање со човечките ресурси е да обезбеди вработени со соодветни компетенции кои ќе ги остварат зацртаните цели на организацијата. Успешен менаџер е оној кој има точна визија и стратегија каде сака да стаса неговата организација, кои цели да ги постигне и со кои и какви човечки ресурси може да го реализира тоа. Успехот, односно неуспехот на една организација се должи на правилното управување со човечките ресурси, добрата организациска клима како и добро поставените системи за мотивација, наградување и кариерен напредок. Луѓето, како и сите останати ресурси во организацијата се планираат, управуваат и задржуваат преку користење на разни алатки и техники. Организацијата ќе биде дотолку поуспешна доколку правилно ги користи расположливите човечки ресурси.

Менаџментот на човечките ресурси ги опфаќа политиките, практиките и системите кои имаат големо влијание врз однесувањето на вработените, врз нивните лични ставови и работни перформанси. Како најчести практики кои менаџментот на човечки ресурси ги применува можат да се споменат: планирање на човечки ресурси, регрутација, селекција, обука на вработените, наградување на

вработените, мерење на перформансите, како и обезбедување на позитивна работна атмосфера.

Процесот на менаџирање со човечките ресурси се состои од осум активности кои се потребни за вработување во организацијата и одржување на високи перформанси на вработените: анализа на работата, планирање, регрутација, селекција, ориентација, обука, оценување на перформансите, наградување и напредување во кариерата (Daley, Vasu, 2005).

Првите четири активности овозможуваат да се регрутираат и селектираат компетентни вработени, ориентацијата и обуката овозможуваат вработените да се стекнат со најновите знаења, додека последните три активности се однесуваат на настојувањето на организацијата да ги задржи вработените кои даваат висок učinok, односно способен кадар кој долго може да ја одржува работната ефикасност.

Оттука, многу е важно да се идентификуваат оние вработени кои имаат вештини и лични квалитети за лидерство, оние кои можат да вршат различни улоги во организацијата, и оние што можат да ги зајакнат тимските вештини. Практично, управувањето со човечките ресурси значително ги зголемува задоволството и продуктивноста на вработените и ја намалува нивната флукутација (Dardot, Laval, 2009).

Организациите мора да посветат големо внимание на обуката и мотивирањето на вработените, на воспоставување подобар комуникациски систем и одредување на стандарди за етика и начин на однесување. Менаџерите можат да опстанат во динамичната и компетитивна средина и да бидат успешни само доколку сфатат дека регрутирањето и селекцијата на вработените е многу специфична обврска каде што треба да се посвети енергија, време, и пред сè знаење за тоа на каков начин да се привлечат и одберат вистинските луѓе.

Предизвик на секоја организација претставува грижата за човечкиот капитал. Затоа е потребна употребата на соодветни алатки и техники кои ќе бидат

од големо значење за организацијата за ги постигне поставените стратегиски цели.

Врз процесот на менаџирање на човечките ресурси влијаат и одредени фактори на опкружувањето (Daley, Vasu, 2005):

- ✓ Синдикатот како организација која ги претставува и заштитува работниците, ги регулира условите врз основа на колективен договор и ги штити вработените од полова, верска и друг вид на дискриминација,
- ✓ Државни закони и прописи.

Начинот на управување со разновидната работна сила има влијание на креативноста, решавање на проблемите, задржување на добрите работници и развој на пазарот за производи и услуги.

1.2. Функции на менаџментот на човечките ресурси

Менаџмент со човечки ресурси опфаќа збир на менаџерски функции и задачи. Овие функции и задачи потребно е целосно и доследно да се извршуваат за да се насочат и охрабрат вработените во организацијата да работаат ефективно, со висока продуктивност, обврзаност и посветеност, на подолг временски период (Bratton, Gold, 1999).

Основата на секој ефективен систем на менаџмент со човечки ресурси е збир на менаџерски функции и задачи. Основните функции и подфункции на менаџментот на човечки ресурси се (Ефтимов, 2014):

- ✓ Анализа на работата - процес на прибирање на податоци за одредено работно место.
- ✓ Планирање на човечки ресурси - опфаќа проценка на постоечките човечки ресурси и проценка на потребите за идни човечки ресурси.
- ✓ Регрутација на човечки ресурси - процес на создавање на одредена група на кандидати за определено работно место, односно процес на лоцирање,

идентификување и ангажирање на способни кандидати, односно формирање на група од кандидати согласно направениот план.

- ✓ Селекција на човечки ресурси – процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место што се пополнува. Регрутацијата и селекцијата имаат за задача воспоставување на процедури за пополнување на слободните места и избор на најквалификуваните лица според воспоставени валидни критериуми за избор на новите вработени.
- ✓ Обука на човечки ресурси – систематски процес на збогатување и проширување на сèвкупните знаења, вештини и однесувањето на човечките ресурси, сè со една цел, подобро и поефикасно извршување на работните обврски и задачи на конкретното работно место.
- ✓ Воведување и ориентација – опфаќа вклопување на избраните кандидати на новото работно место преку запознавање со работната единица и организацијата.
- ✓ Развој на човечки ресурси – процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни позиции или на работни места кои моментално не постојат, а ќе се јават во иднина.
- ✓ Оценување на човечки ресурси – врз основа на собирање и анализа на информации се анализира работењето на вработените, нивното однесување, резултатите, личните карактеристики и степенот на придонесување за остварување на целите на организацијата.
- ✓ Плаќање на човечки ресурси – создавање на систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на нивно наградување. Оваа функција има за задача подготвување описи на работните места за сите позиции, одредување на платата базирана на нивната релативна вредност за организацијата и на сличните работни места

на пазарот на трудот, како и достапен пакет на бенефиции кој е конзистентен со тековните практики.

- ✓ Мотивација на вработените - дизајнирање мотивациски и поддржувачки стратегии за да се охрабрат креативните влезни резултати и иницијативи.
- ✓ Управување со работната сила - делегирање и поддржување на работата на своите подредени со менување на стилот на менаџирање.
- ✓ Преглед на учинокот - воспоставување на стандарди и критериуми кои ќе се користат за да се измери учинокот на вработениот.
- ✓ Развој и управување со кариерата - процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, распоредува, оценува, насочува и го поттикнува развојот на вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, вештини и способности со цел, остварување на индивидуалните и организациските цели и интереси.
- ✓ Трансфери – претставува преместување на вработените од едно на друго работно место, ниво или локација. Постојат два вида на трансфери: унапредување или хоризонтален трансфер и уназадување.
- ✓ Сепарации – кои вклучуваат: оставка, отпуштање, укинување на работното место, или заминување во пензија.
- ✓ Дисциплина и прекин - воспоставување процеси за дисциплинирање на вработените кои не го задоволуваат пропишаниот учинок и како крајна мерка, прекин на работењето кога при разумните обиди за нивно подобрување нема позитивен исход.

Основата на секој ефективен систем на менаџмент со човечки ресурси е збир на менаџерски функции и задачи. Овие задачи мора да бидат спроведувани ефективно за да се насочат и охрабрат и платените вработени и волонтерите во организацијата да работат ефективно, со висока продуктивност, обврзаност и посветеност, подолг временски период (Bratton, Gold, 1999).

Табела 1. Ефективен систем на менаџмент со човечки ресурси

Функции	Задачи
Избор, регрутација и вработување	Воспоставување на процедури за регрутација за пополнување на слободните места, избор на најквалификуваните лица според воспоставени валидни критериуми и за ориентација на новите вработени и волонтери
Плати и бенефиции	Подготвување опис на работното место за сите позиции, одредување на плата базирана на нивната релативна вредност за организацијата и на сличните работни места на пазарот на трудот, како и достапен пакет бенефиции кој е конзистентен со тековните практики
Мотивација на вработените	Дизајнирање мотивациски и поддржувачки стратегии за да се охрабрат креативните влезни резултати и иницијативи
Управување со работна сила	Делегирање и поддржување на работата на своите подредени со менување на стилот на менаџирање конзистентно со способноста и мотивацијата на секој од вработените и волонтерите
Обука и развој	Обучувањето се користи за да се поправат несовапањата во учинокот кои резултираат од недостаток на знаење или вештини. Резултатите од обуката се оценуваат во однос на планираните подобрувања. Обуката воедно е битна стратегија како за личен така и за професионален развој.
Преглед на учинокот	Воспоставување стандарди кои се користат за да се измери учинокот на вработените и волонтерите, а за резултатите се говори отворено за да се подигнат заедничките очекувања за идниот учинок.
Дисциплина и прекин	Воспоставување процеси за дисциплинирање на волонтерите и вработените чиј учинок не е задоволителен и прекин на работењето кога разумните обиди за нивно подобрување не вродиле со позитивен исход

Извор: Bratton, J., Gold, J., (1999), *Human resource management, Theory and Practice*, MacMillan Business, Great Britain, London

После наведеното, се поставува прашањето: *Кој е одговорен за менаџментот со човечки ресурси?*“ Постои мислење дека менаџирањето со човечките ресурси е ексклузивен домен на раководителите за кадровски прашања или на директорите/менаџерите на човечки ресурси во оние организации кои се доволно големи за да имаат назначени одговорности, но менаџментот на човечки ресурси всушност е одговорност на секој менаџер или супервизор.

Глава 2. Систем на компензации

2.1. Поим и значење на системот на компензации

Поимот компензација потекнува од латинскиот збор *compensatio* што значи изедначување. Во македонскиот јазик може да се дефинира на повеќе начини како надомест, отштета, надомест за нешто изгубено или предадено. Во трудовото право како плата за неискористен попуст, во трговијата како изедначување на меѓусебните побарувања преку плаќање на остаток, изедначување на сметки и.т.н.

На англиски, зборот компензација значи противвредност, односно надомест. Во светски рамки, компензациите се сметаат за вкупни надоместоци што вработените ги добиваат за својата работа во компанијата. Овие надоместоци што вработените ги остваруваат за својата работа може да бидат во различни форми како што се пари, стока и слично, и тоа од материјална и нематеријална природа. Некои од овие надоместоци се поврзани со резултатите од работата, а некои со припадноста кон компанијата (Štimac, 2016).

Надоместоците поврзани со резултати од работата се однесуваат на резултатите од работата на поединецот, неговата работна група и компанијата во целина. Таквите надоместоци најчесто се исплаќаат со парични средства и во принцип имаат карактер на плата, па затоа и се нарекуваат директни материјални компензации.

Надоместоците што ги добива поединецот во врска со припадноста на компанијата произлегуваат од фактот дека поединецот е вработен во компанијата и има одреден статус во нејзини рамки. Овие надоместоци може да се исплаќаат во готово со парични средства, во стока или во вид на различни форми на услуги. Во оваа категорија спаѓаат здравственото и пензиско осигурување, различни форми на животно осигурување, годишни одмори, стипендии и слично. Таквите надоместоци се нарекуваат индиректни материјални компензации.

При обликување на системот на компензации постојат одредени принципи кои мора да бидат исполнети, со цел негово успешно креирање. Тие се следните (Štimac, 2016):

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

Добар и праведен систем на плаќање мора да му овозможи на секој вработен на лесен и брз начин да има увид во основните карактеристики и можности на тој систем, исто така мора да постои поврзаност помеѓу платите и остварените резултати на секој вработен односно на компанијата како целина. Во овој поглед, управување со платите вклучува: дизајнирање, имплементирање, одржување и контролирање на системот за плаќање со цел да се остварат сите претходно дефинирани цели на компанијата.

Целите на управувањето со системот на компензации подразбираат дека една компанија треба да ги оствари своите стратешки цели на тој начин што ќе обезбеди внатрешна (цена на работата во рамките на организацијата) и надворешна праведност на системот на компензации (цена на работата на пазарот).

Добар систем на компензации резултира со бројни придобивки. Иако повеќето од нив се веќе споменати во овој труд, како најзначајни може да се наведат следните (Коваќиќ, 2013):

- ✓ вработените се наградуваат во согласност со нивниот придонес во компанијата;
- ✓ практиката на наградување на вработените е усогласена со организациските цели;
- ✓ се наградуваат соодветни активности со кои се испраќа порака за тоа што се вреднува кај однесувањето и резултатите;
- ✓ се привлекуваат квалитетни вработени;
- ✓ се мотивираат вработените и нивната посветеност; и
- ✓ се развива култура на високи перформанси.

Со добар систем на компензации се постигнува поголема ефикасност на вработените, се намалува нивното незадоволство, бројот на отсуства и желбата да ја напуштат организацијата. Остварувањето на сето ова е можно преку политиката, процесот и практиките за наградување кои се во согласност со внатрешната и надворешната праведност, стратегија на компанијата и организациската култура. Со правилно управување на компензацискиот систем, може да се обликуваат и различните стратешки цели на компанијата. На пример, со пониски трошоци во работата се намалува и цената на чинење на производот, што резултира со зголемена надворешна конкурентност на производот или, од друга страна, формирајќи поатрактивни и надпросечни нивоа на плати, во

компанијата се привлекуваат најкомпетентните вработени, што на крајот повторно резултира со поконкурентни производи.

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

2.2. Поим и видови награди

Целото знаење за мотивацијата и однесувањето на луѓето на работа, укажува на тоа дека луѓето работат за да ги задоволат своите потреби. Вработените очекуваат плата или награда за нивната работа. Најочигледна награда што ја добиваат вработените е секако платата што ја примаат за својата работа. Сепак, наградите вклучуваат и унапредување, предизвикувачки работни задачи, автономија при извршување на работата, признание (Blau, 1964).

Кога зборуваме за награди, заради нивно подетално проучување, ќе ја искористиме поделбата на наградите според три критериуми, на (Blau, 1964): внатрешни и надворешни, финансиски и нефинансиски и награди засновани на резултати и награди засновани на членство или припадност. За нив ќе се дискутира во текстот што следи.

Внатрешни v.s. надворешни награди

Внатрешни награди се задоволството што вработениот го добива од извршување на работа. Значи, овој вид награда доаѓа од самата работа. Може да биде гордост што ја чувствува индивидуата додека работи, чувство на задоволство и исполнетост при извршување на работа или уживање што го чувствува поединецот со тоа што е дел од работен тим. Надворешните награди, од друга страна, вклучуваат пари, унапредување и поволности. Овие награди доаѓаат од надворешен извор, најчесто од раководството на организацијата. Овие типови на награди, всушност, претставуваат мотивирачки фактор за вработените. Во таа смисла, зборуваме за мотивација за работа заснована врз надворешни стимулации или внатрешни двигатели. Индивидуалната мотивација е најголема кога се

исполнети следниве услови: кога поединец верува дека тоа што го прави ќе даде одредени резултати, кога поединецот чувствува дека резултатот е привлечен и кога поединецот верува дека е можно да се постигне посакуваниот ефект (Camilleri, 2007).

Финансиски v.s. нефинансиски награди

Наградите можат да бидат финансиски и нефинансиски. Финансиските награди вклучуваат исплати во готовина на вработените во форма на плати, бонуси или удели во акции, додека нефинансиските награди се однесуваат, на пример, на пензиски програми или платено отсуство. Нефинансиските награди, иако не ја подобруваат директно финансиската состојба на вработените, придонесуваат за задоволство од животот на работното место. Се разбира, при доделување на ваков тип на награди, потребно е внимателно да се разгледа кој е мотивирачкиот фактор и кога се прави таква улога, се очекува голем ангажман на менаџерите со човечки ресурси и знаење на вработените и нивните размислувања на темата. Имено, постојат награди што за некои вработени претставуваат нешто на што се надеваат и секогаш се стремат, а за другите вработени, повторно, тие не претставуваат значаен мотивирачки фактор (Eisenberger, et al., 1990).

Награди засновани на резултати и награди засновани на членство

Организациите дистрибуираат награди или според резултатите или според критериумите за членство. Наградување според резултатите вклучува провизии, плаќања по парче, планови за стимулации, групни бонуси, плаќање по учинок и други форми на наградување на постигнатите резултати. Основата за награда заснована на членство, која денес е доминантна форма на награда во организациите, се однесува на наградите дадени на вработените врз основа на годините поминати во организацијата, организациското ниво на кое припаѓа работникот, степенот или специјализираните вештини што ги поседува работникот (Godard, Delaney, 2000).

2.3. Процес на утврдување на цената на трудот

Организирање на соодветен систем на компензација, т.е. финансискиот начин на наградување на вработените, е од големо значење за организацијата. Овој начин на мотивирање на вработените постигнува не само соодветна награда за вработените за нивната работа и постигнати резултати и, со тоа, го подобрува работењето на организацијата како целина, туку и нивното задржување во организацијата.

Согледувајќи го горенаведеното, работодавачите му даваат големо значење на ова прашање и посветуваат посебно внимание на сите важни теми што произлегуваат во оваа област. Се мисли на разгледување на влијанието на надоместокот врз мотивацијата на вработените, набљудување на вработените како вредност и потенцијал на организацијата, поставување на систем за компензација според фер и валидни критериуми, висок степен на дискреција при донесување одлуки за плати и други парични придобивки на вработените. Во сите погоре наведени, од огромно значење се современите економски трендови, кои очекуваат работодавачот да примени некои нови концепти при дизајнирање на системот за надомест на штета на организацијата (Wood, 1999).

Веќе е познат фактот дека современата економија полека ги движи веќе утврдените граници и принципи за многу прашања. Едно од нив е прашањето за утврдување на надоместок на вработените.

За разлика од традиционалниот пристап кон утврдување на надоместокот, кој започна од трајно дефинирани работни места, дефинирани функции и јасно дефинирани работни задачи, со цел да се постигне целосно задоволство од системот на компензација, и вработените и нивните работодавци, потребно е да се започне од динамично опкружување, менување на деловните услови, флексибилни работни места, а со тоа и флексибилен систем на компензација.

Имено, секој систем на компензација обично започнува од следниве фактори: законска регулатива, нивото на приход за истата работа во други компании, трошоците за живот, можноста за плаќање на организацијата и

продуктивноста на самите вработени. Авторот Деслер зборува за пет чекори во процесот на утврдување на цената на работната сила (Rousseau, et al., 1998): преглед на плата, евалуација на работното место, групирање на слични работни места во оценки за плата, утврдување на цената на трудот за секоја одделна плата и утврдување на опсегот на плати во рамките на одделението за плата. Во следниот текст, ќе биде накратко објаснета секоја од овие фази.

Преглед на плата

Првиот чекор е да се испитаат нивоата на плати исплатени за ист вид работа од страна на работодавците во други организации. На овој начин може да се откријат податоци за висината на надоместокот за стандардизирани работни места, како и податоци за придобивките од вработените. Ова значи следново: овој метод на тестирање обезбедува податоци за тоа колку се плаќаат стандардни работни места, бидејќи врз основа на овие работни места, се одредува цената на другите работни места (тие се плаќаат над или под стандардните работни места). Второ, работодавачот ја одредува цената на некои видови работни места, околу 20% од работните места во организацијата, директно на пазарот, и не зависи од стандардните работни места. Се разбира, важно е да се напомене дека овие истражувања исто така даваат податоци за разни видови поволности што другите организации ги плаќаат на своите вработени (Horton, Hondeghem, 2006).

Евалуација на работата

Вториот чекор е евалуација на работата, т.е. утврдување на вредноста на секое работно место во организацијата. Евалуацијата на работното место вклучува споредување на една со други работни места и утврдување на нејзината вредност. Работодавците можат да ги споредуваат работните места врз основа на интуиција (колку една работа е поважна за работодавачот од друга) или врз основа на т.н. фактори на плата (основни фактори кои се заеднички за работните места, на пример, работни услови, вештини, одговорности, итн.). Најважниот дел од оваа фаза во процесот на утврдување на цената на трудот е утврдување на соодветен критериум за рангирање. Постојат неколку методи за проценка на работата. Најчесто користениот метод е евалуација на работното место засновано врз еден

општ фактор, како на пример, комплексноста на работата. Друг метод е класифицирање на работните места во групи врз основа на нивната сличност во однос на општите фактори, како на пример, одговорност или вештина. Таквите групи се нарекуваат слични работни места, или работни места слични по тежина, но различни во други фактори. Третиот метод, многу чест, е методот на бодување, каде што секое работно место засновано на бодирање на одредени фактори на плата, има одреден број поени врз основа на кои се врши исплатата на надоместокот (Ichniowski, et al., 1997).

Групирање на слични работни места во нивоа за плати

Третиот чекор е да се групираат слични работни места во нивоа (оценки) за плати. Оценката за плата опфаќа слични работни места по тежина и важност. Оценката за плаќање ќе има одреден опсег на поени, или ќе има неколку оценки, или две или три редови.

Имено, во зависност од тоа кој критериум се користи во организацијата за групирање на работни места, имињата на добиените групи се исто така различни. Ако работните места се оценети, оценката за плата ќе се состои од работни места што имаат ист број, односно одреден опсег на поени. Ако се примени рангирање, оценката за плата ќе се состои од работни места што спаѓаат во две или три редови или нивоа. Ако се примени класификација, работните места се веќе поделени во класи и оценки. Обично има десет до шеснаесет одделенија кои вклучуваат слични работни места (на пример, физички работи, канцелариски работи итн.) (Jurkiewicz, et al., 1998).

Одредување на цената на трудот за секое ниво за плати

Четвртиот чекор е да се одреди цената на работната сила за секоја одделна плата користејќи ја цената на трудот. Линијата за цени на трудот ја покажува просечната цена на работна сила што важи за работните места во секоја одделна плата во однос на бодовите или рангот доделен на секое работно место или одделение преку евалуација на работното место. Линијата за цената на трудот ја одредува врската помеѓу вредноста на трудот и местата утврдени со методите за

проценка на работата и тековните просечни трошоци за работна сила за тие класи (Ichniowski, et al., 1997).

Утврдување на опсегот на плати во рамките на секое ниво за плати

Петтиот чекор вклучува одредување на опсегот на плати во рамките на нивото за плата. Ова значи дека исти плати не се обезбедуваат за сите работни места во една класа, но има опсег на плати од најниска до највисока плата, која ја одредува работодавачот (Jurkiewicz, et al., 1998).

2.4. Насоки при исплата на компензациите

Како резултат на трендовите на модерната економија за кои стана збор во делот за надоместоците, неколку насоки во исплатата на поволностите се искристализираа во теоријата и практиката. Тоа се: нова плата, надоместок заснован на компетенции и пошироко групирање.

Нова плата

Новиот пристап за плата или „стратешка плата“ е поврзан со името на Едвард Лоулер (Edward Lawler). Овој пристап се обидува да избегне строго хиерархиска и бирократска награда. На исплатата на платите на вработените се пристапува од стратешки аспект. Ова значи дека стратешките цели на организацијата ќе бидат основа за утврдување на работниот план на работникот. Од друга страна, стратешките планови на организацијата се основа за плановите за плаќање на организацијата. Накратко, во денешно време, строго формалниот опис на работното место оди во втор план, а главното прашање е колку резултатите на одделните вработени придонесуваат за стратешките цели на организацијата (Jurkiewicz, et al., 1998).

Надоместок базиран на компетенции

Според одредени мислења, овој принцип на утврдување на компензација најдобро одговара на современото и променливо опкружување. Знаењето што го поседува една индивидуа, нејзините вештини и способности се основа за создавање конкурентска предност на современите организации. Вработените, во

овој случај, не се наградени за описот на работата на која работат, туку од знаењето и вештините што ги применуваат за време на извршувањето на нивната работа (Jurkiewicz, et al., 1998).

Пошироко групирање

Овој тренд на исплата на надоместок започнува од групирање на работни места во помал број на широко поставени оценки кои се состојат од релативно голем број работни места и широк спектар на плати. Главната предност на ваквиот систем на плаќање е тоа што на вработените им е многу полесно да се префрлаат од едно на друго работно место, притоа задржувајќи ја цената на трудот во широк спектар на цени на трудот за таа класа на работни места (Jurkiewicz, et al., 1998).

Глава 3. Развој на кариерата

3.1. Развој на кариерата – поим и значење

Развојот на кариерата не треба да биде ексклузивно право на оние вработени кои најдолго се вработени во организацијата. Развојот на кариера не би требало да се користи како некој вид на награда за долг стаж во организацијата. Развојот на кариерата во рамките на една организација треба да им се обезбеди подеднакво на сите вработени и треба да се заснова исклучиво на постигнатите резултати, покажаните способности и потенцијал за понатамошен развој, без оглед на тоа дали вработениот е во организацијата кратко или подолго време. Развојот на кариера може да се одвива (Kim, 2010):

- ✓ *На самото работно место* – Кога вработениот добива дополнителен тренинг, плата или други бенефиции сè со цел да се подготви за зголемување на одговорностите и работните задачи, да стекне поголемо искуство, пракса, што би му овозможило да се движи нагоре по вертикална скала.
- ✓ *Хоризонтално* – станува збор за позиција на исто хиерархиско ниво, но трансфер во друг сектор. Ова им овозможува на вработените да се запознаат со целокупната работа на организацијата и во стекнување на поголеми социјални кругови или кариерни мрежи.
- ✓ *Вертикално нагорен развој* – најпосакуван развој, затоа што носи зголемување на одговорностите и искачување на едно скалило на хиерархиската скала нагоре. Со тоа се зголемува и статусот на вработениот во организацијата, но и бенефициите.
- ✓ *Вертикално надолен развој на кариера* – каде што вработениот се спушта на некоја пониска позиција, со цел да добие основа, знаење или искуство во одредена област.

Планирањето и развојот на кариерата треба меѓусебно да се засилуваат (Drucker, 1961). Реалното планирање на кариера, ги наведува индивидуите да ги поврзуваат за нив достапните можности со сопствените способности. Со конкретен план на кариера, индивидуата може да постигне успех, мотив и задоволство многу побрзо движејќи се по патот на развојот. Добриот пат на развој на кариера мора да има јасни патокази. Тогаш кога индивидуата јасно ги препознава, полесно ги освојува тие патокази и голема е веројатноста да го искуси чувството на успех и припадност на организацијата. Понатаму ова чувство ја зголемува личната сатисфакција и мотивација (Sikavica, et al., 2018).

3.2. Планирање на развојот на кариерата

Една од најдобрите дефиниции за кариера вели дека кариерата е креирање на вредност преку посветеност на вашата страст и експертиза низ времето, правење историја, односно ваша приказна (Gould-Williams, 2007).

Тоа значи дека не може да се копира кариера од некој друг, не може да се прочита упатство и по тоа да се води на патот кон кариерата и успехот. Постојат повеќе фактори од кои зависи кариерата, но најважен факторот кој се однесува на личната посветеност.

Степенот на развој на економијата и пазарот на трудот влијаат врз барањето на работа и врз кариерата, но сепак најголемо влијание врз личниот успех, успехот во кариерата и барањето на работа го има самиот работник. Тој, во најголема мера го одредува својот успех и со ефективно планирање и управување со својата кариера може значајно да ги подобри шансите за да биде успешен. Не секогаш, лицето со најголемо искуство и кое е најквалификувано успева да се вработи на соодветно работно место, туку тоа го добива кандидатот кој ќе успее најдобро да се „продаде“ себе си.

Самиот работник, односно самата индивидуа е најдобрата личност која може да се „продаде“ при процесот на барање на работа или да помогне при градење на кариера, бидејќи самиот тој/таа си ги познава сите свои предности и недостатоци. Колку повеќе се знае себе си, толку повеќе ќе биде способен да се

„продаде“ себе си за одредено работно место и ќе може да ги дефинира патеките на развој на кариерата која најдобро ќе ги истакне неговите, односно нејзините таленти, ќе овозможи задоволство и успех во работата. Ако личноста не се познава себе си доволно, тогаш ќе биде потребно да помине некое одредено време на работа на самиот себе, да се запознае и да види кој е и каде се наоѓа.

Секоја личност, секоја индивида, сама одлучува кое училиште ќе го посетува, дали ќе студира, која професија ќе ја одбере и за каков работодавач би сакал да работи. Според изборот, доаѓа и одговорноста. Одговорност за неговата лична судбина и за правецот на развој на неговата кариера и неговиот живот. Секоја индивида, треба да управува со својата кариера самата со себе и да донесува одлуки кои ќе водат во еден или друг правец (Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2005).

Планирањето и управувањето со кариерата е техника која се користи од страна на индивидуата за да биде успешна во својата кариера и со работење ќе ги зголеми шансите за долгорочно и краткорочно задоволство во однос на кариерата и успехот.

Живееме во свет каде се случуваат постојани промени. Економијата во денешницата е поразлична од онаа од пред пет години и со сигурност ќе биде уште поразлична во наредните пет. Можностите се различни и секоја личност ќе треба да се осигура дека ќе може да се пласира на пазарот за труд и во наредните пет години.

Треба да постои јасна свест за тоа дека промените ќе имаат влијание врз нив. Треба позитивно да се размислува, како и да се предвидува дека постои можност за губење на работата, затворање на фирмата или до целосно реструктурирање во организацијата, како и намалување на бројот на вработени. Гаранција за постојано вработување не постои, односно доживотно вработување во една организација не е загарантирано.

Секој треба во секое време да биде информиран за квалитетот на своите вештини и искуства и нивната релевантност и вредност на пазарот. Треба да се

осигура дека ако утре остане без работа, неговата кариера може да продолжи, бидејќи ќе може да најде ново вработување. За да се биде успешен во својата кариера треба да се има визија каде се сака да се оди, и тоа не само со долгорочни планови, туку да се имаат и краткорочни планови кои ќе помогнат да се стигнете до целта. Со систематско планирање на сите чекори кои треба да се направат и работите кои треба да се завршат, значително се зголемуваат шансите да се стигнете до целта и да се има успешна кариера. Ако не се планира и не се управува со кариерата, не значи дека нема да се биде успешен, туку веројатноста за успех е многу поголема, и важи изреката „if you fail to plan you plan to fail“ (Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2005).

Како клучни компоненти на планирањето се подразбира, разбирањето на насоките на дејствување кои се повеќе од потребни во кариерниот развој, мисија, визија, вредности и стратегии.

Мисијата ја определува основната цел на лицето, прецизно опишувајќи ја причината за своето работење, насоките на делување активностите кои што ги презема за реализација на својата визија.

Визијата го истакнува она, што лицето го има засновано во својата имагинација за себе, односно оние цели што сака да ги постигне и да ги оствари.

Вредностите особено се важни, пред сè, бидејќи тие се основа на секоја организација и неопходно е тие да бидат целисходни.

Стратегијата на лицето придонесува за реализацијата на својата крајна визија, но, во исто време стратегијата претставува и дел од работната средина.

3.3. Организација на развојот на кариерата

Организирањето на развојот на кариерата, претставува комплексна задача, поради што треба се посвети особено големо внимание на истото. Тоа опфаќа поголем број на задачи, како што се (Youndt, et al., 1996):

- ✓ Планирање,

- ✓ Доживотно учење,
- ✓ Посета на обуки,
- ✓ Константно надоградување и
- ✓ Константни анализи на можностите и пазарот на труд.

Развојот на кариерата мора да биде постепен и добро организиран, со одредена цел, односно целите на лицата кои го посакуваат развојот на кариерата да бидат постигнати. Значајно е да се каже дека развојот на кариерата е процес што не застанува, односно претставува континуиран процес. Потребно е кадрите во организациите да се потврдат себеси преку премисата на доживотно учење, бидејќи средината во која се наоѓа самата организација, или некое одредено конкретно претпријатие, станува сè подинамична.

Во модерниот поредок зачудувачки е колку образованието има влијание врз целото општество, а се појавува како клучен фактор во голем број на програми кои се стимулирани од различни извори поради следните причини (Hooley, et al., 2012):

- ✓ Општеството може да се надева на напредок само доколку образованието е напредно;
- ✓ Образованието е круцијално за развојот на личноста; и
- ✓ Образованието е важно за развојот на добрите особини на општеството.

Со поттикнување на образованието, се поттикнува и понатамошниот развој и раст на целото општество, а особено се стимулира развојот на кариерата, во склоп на една дадена организација, како финална цел на мисијата и визијата на истата и на нејзините капацитети. Интелектуалниот капитал на претпријатијата е круцијален за развојот на работната средина во истите.

3.4. Фази во развојот на кариерата

Многу автори се обиделе да ги издвојат фазите во развојот на кариерата, преку старосната граница за секоја кариера, при што постојат различни мислења. Во продолжение ќе биде анализирано мислењето на авторите Гринхаус и Калахан, според Јоунд (1996), кои издвојуваат 5 фази. Да споменеме, дека мал број кариери ја следат оваа идеализирана форма, и временски гледано, не се однесува на сите вработени. Пристапот по фази ја дава корисната рамка во разбирањето на искуствата за време на кариерата, доколку го користиме како средство за разбирање на истата.

Фаза 1: Избор на професија – припрема за работа

Авторите сметаат дека оваа фаза може да трае до 25 години или може повторно да се појави кај лична која подоцна во текот на животот сака да ја промени кариерата. Најважно во оваа фаза е да се усогласат силата и слабостите, вредностите и саканиот животен стил на поединците со барањата и корисноста од низа професии. Еден од важните проблеми е тој, што можат да се јават недостатоци на свест за самиот себе. Како проблем во оваа фаза е афгентичноста на информациите за кариерата кои се разликуваат од оние кои се добиваат од фамилијата и пријателите. Другите проблеми се однесуваат на ограничувањата кои ги имаат поединците поради општествените, културните и расните особености или карактеристики на полот (Youndt, 1996).

Фаза 2: Влез во организацијата

Првата и втората фаза обично се поклопуваат меѓу 18 и 25 година, меѓутоа повеќето од луѓето тоа го имаат почувствувано повеќе пати. Поединецот наоѓа работа што би го задоволила личениот вкус и која ќе му одговара на неговиот професионален имиџ. Во оваа фаза проблемите се однесуваат на прецизноста на информациите кои ги овозможува организацијата, така што кога поединецот ќе започне да работи, всушност ја увидува реалноста која се разликува од неговите очекувања. Лицата кои се задолжени за регрутација на вработените во суштина се конструктори на организацијата како една профитабилна, ефикасна и

продуктивна целина. Средните и високите образовни институции до неодамна ги подготвуваа учениците и студентите за техничките потреби и барања на работата, притоа игнорирајќи ги останатите способности кои им се повеќе од потребни, како што се: комуникацијата, мотивирањето, влијанието на другите, и т.н.. (Youndt, 1996).

Фаза 3: Рана кариера – Почеток и постигнувања

Според Гринхаус и Калахан, според Јоунд (1996), периодот на рана кариера трае помеѓу 25 и 40 година. Почетокот во организацијата подразбира утврдување и разбирање на кој начин функционираат и се одвиваат работите во организацијата. Детални програми кои вршат воведување во работата се важни, но многу поважно за ново вработениот е „вистинската“ работа да не делува демотивиращки и депримиращки, туку да претставува предизвик. Поддршката од надредените менаџери како и повратните информации се исто многу важни за вработените. Како постигнување во ова фаза се подразбира покажувањето на компетентност, преземањето поголеми одговорности како и стекнувањето авторитет. Во оваа фаза првенствено станува битен пристапот на можностите за кариерен развој.

Фаза 4: Средна кариера

Оваа фаза го опфаќа периодот помеѓу 40 и 55 година и може да го подразбира понатамошниот напредок и развој во кариерата или задржување на истиот статус. И во двата случаи, вработените ги следи некоја повторена кариерна патека и животна насока. Помала е веројатноста дека поединците во оваа фаза ќе доживеат кариерен пад. Личноста веќе се соживува со организацијата, придонесува за нејзино унапредување, продолжува да напредува и ги зајакнува меѓусебните односи и врски. Постојат случаеви на поединци кои во оваа фаза го достигнуваат врвот на кариерата и покрај тоа што мислеле дека се неуспешни (Youndt, 1996).

Фаза 5: Полна кариера

Во петтата фаза според Calahan и Greenhouse се луѓе над 55 години кои веќе се соочуваат со помалку способности, а во некои компании на одредени поединци им се дозволува да продолжат да работат и после нивното пензионирањето. И покрај размислувањата дека повозрасните луѓе се бавни и без способност да учат, има автори кои сметаат дека и овие вработени, доколку компанијат има потреба од нив, можат добро да ги извршуваат обврските и задачите но имаат потреба од фер и коректен однос. Greenhouse и Calahan истакнуваат дека јасните стандарди на работа, флексибилните форми, постојаното одлучување, избегнувањето на секаква дискриминација како и подготовките за пензионирање се многу важни во оваа фаза (Youndt, 1996).

Според други автори, развојот на кариерата претставува макотрпен процес кој минува низ различни фази и затоа претставува монолитна структура која тешко се постигнува во краток временски период. Кариерата претставува константно работење и себе надоградување како и прифаќање на ризици и нови предизвици (Hooley, et al., 2012).

Постојат компании каде е сосема тешко постигнувањето на соодветен развој на кариерата од повеќе причини, меѓу кои (Hooley, et al., 2012):

- ✓ Постои голема компетитивна средина;
- ✓ Поради зголемување на технолошкиот напредок сè помал е бројот на лица кои се потребни за целисходно работење на една организација; и
- ✓ Денес, потребно е долго време за напредување на работното место.

Поради развитокот на глобалните образовни средини сега е сè потешко да се постигне добар развој, бидејќи конкуренцијата е сè поголема, а квалитетот исто така сè повеќе се зголемува. Ситуацијата во нашата држава е малку подиференцијалистичка и подиферентна од овие насоки на делување пред сè бидејќи кај нас компетитивноста не е толку голема како во развиените земји или пазарите во развој.

Од тие причини, во нашата средина се развиваат следниве параметри (Hooley, et al., 2012):

- ✓ Вработените ретко се одлучуваат за свој професионален развој и покрај големиот број на достапни ресурси;
- ✓ Поради тоа што вработените не се доволно компетитивни се развиваат голем број на диспаритети и поради тоа често не добиваат соодветен развој на кариерата и работа во странство како што посакуваат голем број на кадри од кај нас;
- ✓ Се појавуваат голем број на одредени настани кои честопати влијаат негативно врз развојот на кариерата, а значаен е и факторот на непотизам и корупција кој негативно се одразува врз кариерите на вработените во претпријатијата, како и врз нивниот развој; и
- ✓ Последниве децении, во државните и јавните претпријатија големо влијание врз развојот на кариерата има политичката определба и дали партијата во која си член е на позиција или во опозиција. Мешањето на политиката во развојот на кариерата има негативно влијание бидејќи се занемарува квалитетот на личноста, а пред сè се гледа партиската членска книшка.

Развојот на кариерата е сложен процес кој се протега низ различни фази, од почетокот на образованието до достигнување значајни позиции во професионалниот живот. Овие фази не само што помагаат во разбирањето на напредокот во кариерата, туку и обезбедуваат структурирана рамка за планирање и развој.

3.5. Менаџерот и неговата улога во развојот на кариерата на човечките ресурси

Професионалците за човечки ресурси имаат нови и различни улоги во развивање и имплементирање на кариерните патеки. Менаџерите на човечки ресурси препознаваат дека постои парадигма на XXI век за напредување и развој

во кариерата и ги охрабруваат вработените да ја преземат контролата на кариера и своите наредни скалила во кариерната патека. Организацијата може да обезбеди ресурси и алатки за да помогне на вработените во развивање на нивните вештини и способности, но тоа не треба да биде единствената опција која вработените ја имаат.

Предизвикот на менаџерите за човечки ресурси не се состои само во обезбедување на можности за кариера на вработените, но и да обезбеди можности за подобрување на работата и проширување на работното место. Обуките и развојот треба да бидат фокусирани за унапредување на индивидуите, а не услов за задржување на работното место во организацијата во која веќе работат.

Специјалистите за човечки ресурси имаат задача да им помогнат на менаџерите да изградат кариерни патеки за вработените. Кога вработените ја следат кариерната патека која менаџерите ја креирале специјално за нив, тогаш професионалците за човечки ресурси можат да помогнат во процесот на движење од скалило на скалило во кариера преку:

- ✓ Воспоставување на фер практики, постојано администрирање на напредок, како и процедури за промоција.
- ✓ Фасилитација, односно помагање при промоции во рамките на нивните организации преку обезбедување на коучинг во кариера, им помагаат на менаџерите да креираат јасни критериуми за селекција на кандидати за одредена новонастаната работна позиција.
- ✓ Им помагаат на ново промовираните работници лесно да се прилагодат на новото работно место. (според Hooley et al., 2012)

Иако професионалците за човечки ресурси имаат многу одговорности поврзани со дизајнирање и имплементирање на кариерната патека, како и осмислување на методи со кои вработените ќе се развиваат и унапредуваат, тие исто така треба да добиваат насоки за унапредување и на нивните кариери.

Традиционалните скали на кариера се базираат врз претпоставката дека поединецот сака да продолжи и да се искачи на врвот на кариерната скалата се додека индивидуата е во состојба и може, а работодавачот продолжува да обезбедува можности.

Глава 4. Мотивација на вработените

4.1. Важни обележја на мотивациските техники

Еден од клучните фактори за управување со човечките ресурси е мотивацијата на вработените. Често се поставува прашањето како да се мотивираат вработените и на тој начин да се придонесе за подобро функционирање на компанијата. За да може да влијаат врз мотивацијата на своите вработени, раководството мора доволно добро да го познаваат самиот концепт на мотивација. Затоа, не е ни чудно што интересот за мотивација е стар колку и самото човеково работење.

Прашањето за мотивација на вработените, денес претставува доминантен проблем, а показател за тоа се големиот број на трудови изработени на таа тема. Големиот интерес за мотивацијата на вработените се јавува поради подобрување на конкурентската предност, подобрување на квалитетот на работниот живот и подобрување на ефикасноста, продуктивноста и креативноста. Мотивацијата многу тешко може да се измери, но за нејзината присутност донесуваме заклучок врз основа на однесувањето, посветеноста и резултатите од работата (Giauque, et al., 2011).

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

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

Така најчесто под поимот мотиви се подразбира внатрешен психички фактор, кој раздвижува, насочува, одржува и прекинува човечка активност. Мотивацијата се одредува како целно насочено однесување на поединецот. Таа се темели на два основни концепти и тоа на (Crewson, 1997):

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

Во согласност со тоа, постојат два вида на мотивација (Houston, 2009):

- ✓ Внатрешна (интринзична) мотивација - склоп на самоиницирани фактори кои ги поттикнуваат луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одреден правец. Внатрешна мотивација постои кога самото вршење на работата предизвикува внатрешно чувство на задоволство, но води и до успешни перформанси на индивидуата. Овие фактори иницираат: одговорност, контролирање на сопствените способности, слобода на дејствување, простор за користење и развој на способностите, интересни и предизвикувачки работни задачи, како и можност за напредување. При овој вид мотивација изворот или причината (односно локусот на контрола) за нашата активност е во нас самите, во нашите потреби.
- ✓ Надворешна (екстринзична) мотивација - одговара на прашањето каква акција е преземено со цел да се оствари конкретен резултат? Надворешната (екстринзична) мотивација поттикнува однесување или преземање акција со цел да се оствари конкретен резултат – материјална или социјална награда, или избегнување на одредена казна. Ова вклучува наградување на посакуваното однесување, како што е зголемување на платата, награди, унапредување, казнување, дисциплински мерки, задржување на платата на исто ниво, критика и т.н.

Мотивацијата се манифестира во вид на било какво влијание кое предизвикува, насочува и го одржува целното однесување на луѓето. Тој процес се одвива вклучувајќи цел синцир од реакции, од чувство на потреби кое предизвикува желба за исполнување на тие потреби (во спротивно доаѓа до

тензија или напнатост кои предизвикуваат акција), па сè до лично задоволство како краен резултат на овој процес.

Мотивацијата на вработените не е само област на психолошки и социолошки проблеми на работа и работно однесување, туку однесувањето е насочено кон цел што ги буди потребите предизвикани кај човекот, а целта е да ги задоволи потребите (Huselid, 1995).

Причината за одредено човечко однесување се внатрешните психолошки двигатели кои го водат кон некоја активност, така што перформансите на една личност не зависат само од неговата способност, туку и од мотивацијата. Задачата (обврска) на менаџерите е да ја разберат човечката комплексност и личност, теориите за мотивација и во зависност од специфичните околности во кои работи компанијата, да изберат и применат опишани и нематеријални мотивациони техники.

Мотивацијата е внатрешна променлива што менаџерот не може да ја види, но може само да претпостави дека вработениот е мотивиран, доколку тој совесно ја заврши својата работа. Теориите се повеќе фокусирани на утврдување на оние променливи кои влијаат на однесувањето, помалку на процесот преку кој тие го прават тоа и на интеракцијата помеѓу низата варијабли што учествуваат во тоа. Тоа е површен начин затоа што сè уште не знаеме зошто луѓето се однесуваат на еден или на друг начин и што е причината. Овие теории имаат за цел да објаснат зошто луѓето прифаќаат некои фактори како што се плата, унапредување, безбедност на работата додека избегнуваат други, односно зошто нешто е цел и кои цели луѓето сакаат да ги постигнат. Теориите за мотивација даваат специфичен поглед на мотивацијата воопшто, во овој контекст и мотивацијата за работа, формирајќи еден сегмент во целокупниот поглед на феноменот на мотивација и разбирање на подоцнежните теории (Kim, 2009).

4.2. Современи методи за мотивација

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

Како резултат на долгогодишните обиди во истражување на мотивацијата, постои голема разновидност на теории кои се насочени кон сфаќање на мотивацијата и кои се обидуваат да дадат одговор на прашањата, што всушност е мотивација, кои фактори го мотивираат поединецот и како да се мотивираат вработените на најефикасен начин.

Мотивациските теории настојуваат да ги објаснат факторите кои влијаат на напорот што луѓето го вложуваат во нивната работа, нивото на ангажираност и придонесот во работата и доброволноста во работата. Еден дел од нив се обидуваат да одговорат на прашањето што ги мотивира луѓето, односно кои се потребите кои го мотивираат човекот на одредено однесување. Овие теории се нарекуваат содржински теории на мотивација.

Друга група теории се обидуваат да одговорат на прашањето како точно човек го избира своето однесување и каква е неговата логика кога ќе избере еден или друг начин на дејствување. Тоа се т.н. процесни теории (Perry, 2000).

Во продолжение ќе бидат наведени клучните карактеристики на некои од теориите на мотивација.

Маслова теорија на хиерархија на потреби

Една од најпознатите и најчесто споменувана теорија на мотивација е теоријата на хиерархија на потреби на Abraham Maslow, таткото на мотивациските теории на потреби. Оваа теорија на мотивација отвара нов пристап во проучување на човекот и неговата работа и става акцент на човековата природа. Таа се заснова на идејата за сложеноста на човечката личност и човечките потреби кои се хиерархиски структурирани. Затоа, задоволувањето на потребите се случува по соодветен правилен редослед. Кога некоја од потребите ќе биде задоволена,

мотивациското делување ќе прејде на следната незадоволена потреба во скалата на хиерархиски потреби.

Имајќи го предвид горенаведнеото, Маслов развил два основни постулати на оваа теорија (Maslow, 1982).

1. Појавувањето на некоја потреба најчесто е условено од претходно задоволување на некоја друга „поважна“ потреба; и
 2. На ниту една потреба или желба не може да се гледа изолирано затоа што секоја потреба е поврзана со задоволувањето или незадоволување на други потреби. Маслов поаѓа од тоа дека незадоволените потреби се основни двигатели кои го тераат човекот на активност. Овој автор ги класифицирал сите човечки потреби во пет хиерархиски нивоа, според што оваа теорија го добила и своето име.
- ✓ Физиолошки или егзистенцијални потреби (храна, воздух, вода, сон, и слично). Овие потреби се најсилни и најочигледни затоа што без нивно задоволување нема опстанок.
 - ✓ Потреба за сигурност (заштита, стабилност, отсуство на тага, постојаност, ред, цел, предвидливост на случувањата во блиска и подалечна иднина). Оваа потреба се смета за активен мотиватор само во случај на крајна нужда, во војна, при епидемија, природни катастрофи и слично.
 - ✓ Потреба за љубов и чувство за припадност (семејство, пријателство, работни групи, емоционални потреби за лојалност, поврзаност и слично). Тоа е, всушност, тенденција да се победи чувството на изолација и осаменост. Љубовта кај луѓето создава чувство на вредност, пријателство и корисност, а неисполнувањето на овие потреби доведува до отпор кон работата и колективот.
 - ✓ Потреба за вреднување и самопочит (потреба некој да не вреднува и сами себе да се вреднуваме и почитуваме). Задоволувањето на овие потреби води до самодоверба, засилено чувство за сопствената вредност, а нивното

неисполнување води кон инфериорност и слабост. Сепак овие потреби ретко кога се во потполност задоволени.

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

Откако секоја од овие потреби ќе биде задоволена, доминантна ќе стане онаа потреба која е следна во хиерархијата на потреби.

Дво-факторска теорија на мотивацијата

Пристапот кон мотивацијата, фокусиран на работната состојба и класификацијата на факторите за работа наместо потребите е Херцберговата дво-факторска теорија на мотивација или двојна теорија на мотивација.

Основната класификација на факторите е мерење на задоволството од работата. Заедно со теоријата на Маслов, таа е несомнено најпопуларната и најпозната теорија на мотивација, со многу значајно влијание врз разбирањето на организацијата и механизмите на однесување во рамките на неа, со значителни импликации за практиката и организациските решенија на работата, управувањето итн.

Оваа теорија содржи две различни димензии или аспекти. Првиот фундаментален дел од моделот е теоријата за однесување во работата концептирана како дво-факторска теорија на мотивација. Вториот аспект е ориентиран кон последиците во однесувањето на програмите за збогатување работни места и трансформација на работата.

Првата претпоставка е дека задоволството и незадоволството не се спротивни краеве на истиот континуитет, туку два одделни континууми поврзани со различни фактори.

Друга важна претпоставка на моделот се две различни категории на мотивациски фактори: надворешни и внатрешни. Првите се ситуациони или контекстуални фактори, додека вторите се поврзани со работата што ја извршува една личност. Накратко, внатрешните фактори се деривати на индивидуалниот однос со работата, односно тие се фактори и содржина на работата или мотиватори. Надворешните или хигиенските фактори се награди или извори на задоволување на потребите што произлегуваат од организацискиот контекст и немаат директно влијание врз мотивацијата на поединецот (Moynihan, Pandey, 2007).

Внатрешните мотиватори се фактори за работа и извори на задоволство. Тие доведуваат до поголемо задоволство од работата, а следствено и на поголем работен ангажман и се поттик за подобра работа. Во контекст на мотивацијата, нивното дејствување е позитивно, односно ја зголемуваат мотивацијата за работа.

Хигиенските фактори, честопати нарекувани фактори на одржување, се аналогни на „превентивните“ фактори познати во медицината и го имаат истиот ефект - превенција. Овие не се фактори кои поттикнуваат поголем ангажман во работата, туку само спречуваат незадоволство.

Имплицитаната основна хипотеза за директната врска помеѓу задоволството и работните перформанси налага дека во моделот на Херцберг дискусијата за факторите на задоволство е всушност дискусија за факторите на мотивација за работа и работно однесување (Perry, 2000).

Когнитивен модел на мотивација

Најголемо значење и влијание во развојот на современите теории на мотивација има когнитивниот модел на Врум, развиен во функција на теоретско дизајнирање и анализа на феноменот на мотивација во рамките на организацијата, т.е. работно однесување и факторите што го одредуваат. Почетната претпоставка е дека во секоја ситуација едно лице прави рационален избор помеѓу различните можности на однесување, проценувајќи ги ефектите и значењето што тие ги имаат за него, претпочитајќи го едното и избегнувајќи го

другото. Така, мотивацијата е дефинирана како процес што ги насочува изборите на една личност помеѓу алтернативните форми на рационална активност (Vroom, 1964).

Земајќи го предвид проблемот со повеќе или помалку мотивација за одредени аспекти на работното однесување во контекст на изборна ситуација, теоријата за мотивација на Врум е насочена кон наоѓање одговори зошто поединец во одредена работна ситуација избира некои алтернативи во однесувањето, додека одбива други. Во обид да најде одговор на овој проблем, Врум воведува два концепта: концепт на валентност или привлечност на ефектот (наградата) на работната активност за една личност и концептот на очекувања (Vroom, 1964).

Концептот на валентност се однесува на привлечноста и важноста што ги имаат различните исходи (награди) или мотивациони фактори за една индивидуа. Валенција или привлечностите можат да бидат и позитивни и негативни, вклучително и рамнодушност кон тоа кој ќе биде исходот или наградата за некоја активност. Основниот принцип е дека едно лице се стреми кон резултатот што го оценува позитивно и се обидува да ги избегне оние со негативен предзнак (Vandenabeele, 2008).

Концептот на очекување се однесува на фактот дека тоа ќе доведе до реализација на важни цели за една индивидуа. Очекувањата се разликуваат по интензитет и се движат од целосна субјективна сигурност дека активноста ќе доведе до постигнување на одредени исходи или мотивациски фактори, до минимална, односно субјективна сигурност дека активноста нема да доведе до ова. Тоа е всушност перцепција на инструменталноста на добрата работа за постигнување лични цели.

Претпоставка е дека луѓето секогаш избираат помеѓу алтернативи во однесувањето оние што имаат најголема позитивна привлечност (валентност) и најверојатно ќе резултираат во постигнување на посакуваните цели. Како што се зголемува кој било фактор, мотивацијата за активност се зголемува, како и нивното намалување.

Теорија на правдата во социјалната размена (теорија на еднаквост)

Иако тоа е првенствено теорија на мотивација, често се истакнува нејзиното посебно значење за теоретското утврдување на ставовите кон работата и задоволството од работата. Како и другите когнитивни теории, таа се фокусира на разбирање на процесите што го поттикнуваат и рефлектираат однесувањето на човекот; сепак, значително го намали, во смисла на аргументација и емпириска ориентација, фокусот на неговиот интерес за мотивацискиот ефект на материјалните придобивки за работа во рамките на сложениот феномен на работната мотивација. Таа ја нагласува, во досега занемарените теории на мотивација, концептот на правичност и фер третман, потребата за еднаквост и значењето на механизмот на социјална споредба за разбирање на индивидуалното однесување. Врската помеѓу организацијата и индивидуата, како и другите социјални односи, може да се гледа како специфичен однос за размена во кој поединецот ги вложува своето знаење, работна способност, искуство, креативност, интереси итн. За возврат, тој добива разни хонорари и награди од работната организација, односно можноста да задоволи различни потреби.

Во ситуации на размена, секогаш постои можност едната или двете страни да сметаат дека размената е нееднаква или нефер.

Основите на поставување на оваа теорија можат да бидат поделени во две општи категории (Scott, Pandey, 2005):

- ✓ се однесува на условите и механизмите за развој на перцепцијата на нееднаквоста и
- ✓ се однесува на решавање на проблемот со нееднаквоста.

Постојат три основни претпоставени начини на кои едно лице постапува според согледаната ситуација на нееднаквост (Scott, Pandey, 2005):

1. Дејствувајќи врз сопствените влезови и излези - полесно за посветеноста, перформансите или наградите што ги добива;
2. Постапување по отсуства, доцнења во извршувањето задачи, флукутации; и

3. Рационализација на разликите или промените во референтната група (има карактеристики на одбранбен механизам).

Сите овие начини на справување со нееднаквоста не се подеднакво достапни за секого, ниту психолошки ниту објективно. Како по правило, индивидуата ќе ги избере оние што ги максимизираат позитивно оценетите резултати и излезни вредности, кои минимизираат голем напор и прекумерни трошоци за промена и кои не ја загрозуваат нивната сопствена самодоверба и „слика за себе“ и ќе биде тешко да ги сменат предметите за споредба, бидејќи тие со текот на времето се стабилизираат.

Оваа теорија се покажала како неопходна за разбирање на работната мотивација и за начините на дејствување при нејзино издигнување, особено поврзано со материјалното наградување.

Квалитет на работниот век (Quality of working life - QWL)

QWL е сеопфатен процес насочен кон подобрување на задоволството на вработените. Тоа е процес со кој организацијата реагира на потребите на вработените. Главната цел на ефективниот QWL е подобрување на условите за работа (главно од перспектива на вработените) и поголема ефикасност на организацијата (главно од перспектива на организацијата). Високиот квалитет на работниот век (QWL) е неопходен за организациите да можат да привлечат нови и да ги задржат постојните вработени. QWL овозможува развој на флексибилни, лојални и мотивирани вработени, што доведува до зголемена конкурентност на компанијата (Scott, Pandey, 2005).

Незадоволството поврзано со квалитетот на работниот век е проблем што ги погодува скоро сите вработени, без оглед на положбата или статусот. Многу менаџери се обидуваат да го намалат незадоволството на сите организациски нивоа, но ова е комплексен проблем затоа што е тешко да се изолираат и идентификуваат сите фактори кои влијаат на квалитетот на работата.

QWL имплицира дека добар работодавач мора да препознае или разбере дека вработените имаат живот пред и по работа. На овој начин, признавањето

создава доверба и лојалност меѓу вработените и работодавците и им користи на сите.

4.3. Материјална мотивација

Мотивацијата е вообичаен израз за сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, иницираат и организираат индивидуални активности, насочуваат однесување и ја одредуваат нејзината насока, интензитет и времетраење. Мотивацијата е состојба во која сме „внатрешно“ возбудени од некои импулси, аспирации, желби, може да се каже мотиви, и насочени кон постигнување на некоја цел што делува надворешно како поттик за однесување (Anderfuhren-Biget, et al., 2010).

Во контекст на организацијата, мотивацијата може да се гледа од два аспекта. Од аспект на индивидуата, мотивацијата е внатрешна состојба што доведува до остварување на целта. Од перспектива на менаџерот, мотивацијата е активност што гарантира дека луѓето се стремат кон поставените цели и ќе ги постигнуваат. Всушност станува збор за мотивација. И двата аспекти имаат важно заедничко значење: мотивација е напор да се постигнат резултати. Така, мотивацијата е процес на започнување и насочување на напорите и активностите со цел постигнување лични и организациски цели. Прашањето за мотивацијата се однесува на причините за човековото однесување, факторите што го организираат, го насочуваат и го одредуваат неговото времетраење (Taylor, 2008).

Мотивацијата одговара на прашањето зошто некој се однесува на одреден начин, без разлика дали постигнува работни перформанси (успех во вршењето на која било активност) на одредено ниво. Наједноставното утврдување на мотивацијата е секако, она што се смета дека е потрага по она што му недостасува или му треба на човекот, односно потрага по задоволување на потребите (Alonso, Lewis, 2011).

Денес, доминантен проблем е прашањето за човечките интереси и мотивацијата за работа. Повеќе не се занимаваат со човечките можности и знаење, бидејќи тие се несомнено огромни, како мотивирачки и охрабрувачки за

конструктивната примена на овие способности во функција на постигнување на организациските цели и развој. Важна причина и охрабрување за теоретското разбирање на работната мотивација и факторот што ја одредува се непосредните практични потреби за разбирање на механизмите на однесување како основа за градење на одредени системи за мотивација, целокупната пракса, политиката и организацијата за управување со намера за поголем ангажман и креативни придонеси.

Материјалната или финансиската компензација или мотивација, е составена од различни форми на мотивација кои се насочени кон обезбедување и подобрување на материјалната позиција на вработените и финансискиот надоместок за работа.

Со оглед на степенот на директност на материјалните односи на финансискиот приход, постојат два основни вида на финансиски надомест или финансиска компензација (Tzafirir, 2005):

- ✓ директни финансиски добивки што поединецот ги добива во „готовина“,
- ✓ индиректни материјални придобивки што придонесуваат за подигнување на материјалниот стандард на вработените, но кои, тие не ги примаат како плата или во форма на пари.

Првата група вклучува директни награди за работа, додека индиректните материјални надоместоци се стекнуваат преку вработување во компанијатата и не зависат од перформансите и од учинокот на вработениот во работата. Ако ја погледнеме класификацијата на материјалните надоместоци од аспект на компанијата, тогаш може да се види дека материјалните награди се врзани за организациско ниво и се распределуваат врз основа на организациски програми или политики и перформанси во остварувањето на целите.

Менаџерите мора да ја разберат човечката сложеност и човечката личност за да не ги користат погрешно општите ставови во врска со мотивацијата, лидерството и комуникацијата и да ги прилагодат на специфичната состојба на компанијата.

Материјалната мотивација е еден од основните фактори врз кои се заснова организациската практика на мотивирање на работата. Директно е под влијание на организацијата, нејзините политики и практики. Промоции, статусни симболи, признанија, плати и други материјални компензации се видливи механизми за доделување на специфични награди и вреднување на работата во рамките на политиките и практиките на секоја одделна организација.

4.4. Нематеријална мотивација

Сè поголема улога во исполнувањето на задоволството на вработените имаат таканаречените потреби од повисок ред, како што се развојот и афирмацијата, признанието, статусот и т.н. За таа цел, развиени се голем број на нематеријални стратегии, како што се дизајнирање на работата, стил на менаџмент, учество, флексибилно работно време, управување со цели, признание и повратни информации, организациска култура, развој на кариерата, обука, усовршување и друго, кои заедно со материјалните стратегии сочиниваат еден целосен мотивациски систем (Tzafirir, 2005).

Најважните од нив се следните:

Управување со помош на цели (анг. Management by objectives - MBO) е постапка на планирање, развој и евалуација на вработените со која надредените и група на подредени, ги идентификуваат и заеднички ги воспоставуваат целите на работата (Wood, Menezes, 1998). Управување со помош на цели претставува сèопфатен систем за управување, кој систематски интегрира многу од клучните активности за управување кои се свесно фокусирани на ефективно постигнување на организациските и индивидуалните цели. Тоа е всушност начин на управување кој е фокусиран на остварување на целите кои заеднички се дефинирани и воспоставени од страна на менаџерите и соработниците. MBO се заснова на поставување на цели за секој, па и најмал дел од компанијата, од работните места односно индивидуи преку организационите единици од понизок и повисок ред, па сè до компанијата како целина. Вклучува поставување цели и контролирање на нивното остварување. Врз основа на така дефинираните цели, се воспоставува и соодветна стратегија која одговора на прашањето како да се постигнат. Тоа

подразбира вклучување на многу важни активности, свесно насочени кон ефективна и валидна реализација на организациските и лични цели. Важен дел од оваа фаза е евалуација и соодветно наградување на постигнатите резултати.

Процесот на управување со помош на целите на менаџерите и вработените, започнува со првата фаза во која се дискутира за задачата, се одредуваат главните обврски и пред поединците се претставуваат очекуваните резултати. Во втората фаза се поставуваат целите според индивидуалните можности и се одредува стандардот за извршување што му овозможува самоконтрола на вработениот. Третата фаза вклучува дискусија за планот во кој се усогласуваат целите и се утврдува временската рамка за реализација. Во четвртата фаза се утврдува напредок и се решаваат потенцијални проблеми, а може да дојде и до промените на целите доколку претходно се смениле некои од условите за работење. Во последната фаза менаџерот и вработениот заедно ги споредуваат резултатите со целите и објективно ја анализираат ситуацијата (Wood, Menezes, 1998).

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

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

Флексибилни форми на работно време. Со цел на најдобар можен начин да ги задоволат потребите на вработените при усогласување на нивните лични и работни потреби, компаниите започнаа да применуваат различни видови на мотивации поврзани за работното време. Една од најприменливите стратегии во денешницата е токму флексибилното работно време, односно можноста на вработените сами да го одредат најдоброто работно време за доаѓање и извршување на работата.

Основниот модел на флексибилно работно време е оној со кој се предвидува некое клучно работно време кога сите вработени мора да бидат присутни, при што времето на доаѓање и заминување од работа им е препуштено на самите вработени (Steers, Porter, 1975).

Покрај флексибилното работно време, денес сè повеќе се развиваат и некои други, алтернативни форми на работното време, како што се (Steers, Porter, 1975):

1. *Условно слободно време* - тоа е возможно само во оние компании и на оние работни позиции на кои се точно утврдени дневните стандарди и норми, така што вработени по нивното исполнување може да одат дома.
2. *Скратена работна недела* - тоа е недела во која предвидената работа може да се изработи за 3 или 4 работни дена, наместо во 5 или 6 дена како што е предвидено, но со поголем број на работни саати.
3. *Флексибилни работни години* - програма каде што вработените можат да го изберат бројот на работни саати во еден месец кој сакаат да го работат секој месец следната година или за различни месеци да избираат различен број работни саати месечно.
4. *Флексибилно работно место* - програма која им овозможува на вработените да работат од дома преку компјутер или преку електронска пошта.

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

Глава 5. Релевантни истражувања

Во врска со темата што се обработува во овој магистерски труд постојат многу истражувања. Дел од нив покажале дека младите на возраст до 30 години, особено оние кои се на почеток на својата кариера, се повеќе мотивирани од надворешни фактори како што се можностите за развој на кариерата, промоции и унапредувања, признанија додека оние над 40 години кои имаат поголем стаж се мотивирани доколку самата работа им претставува предизвик и постои можност за задоволување на повисоки потреби како што е потребата за самоактуелизација. За илустрација, во рамки на истражувањето што е спроведено на 1036 работници во мултинационална организација во Холандија, а кое се однесува на влијанието на возраста врз мотивацијата на вработените и задоволството од работата, е дојдено до заклучок дека младите се мотивирани од можностите за развој на кариерата, додека, постарите вработени се мотивирани од внатрешната мотивација и задачите кои ги исполнуваат (Boumans, Jong, Janssen, 2011).

Кога станува збор за возраста, работниот стаж и работната позиција може да ги погледнеме и од друг аспект. Имено, возраста, стажот и позицијата се тесно поврзани со потребата за постигнување, за развој и за самореализација кои се наведени во теориите на Maslow, Alderferov, McClelland (Maslow, 1982; Stone, 2005). Тука станува збор за одговорност, автономија, напредување и личен развој, наоѓање интерес и предизвик во работата, задоволување на внатрешни цели.

Во контекст на ова истражување е интересно и корисно да се споменат истражувањата на Ковач (2001), според кои, вработените на прво место на листата на мотиватори, најчесто ги наведуваат интересната работа и признанието. Овие фактори на мотивација се карактеристични особено за раководителите и повозрасните вработени (над 40 години), кои платата не ја сметаат за главен мотиватор. Но, помладите вработени (до 30 години), како најчести мотиватори ги потенцираат сигурната работа, напредувањето и развојот, како и платата. Од друга страна пак, интересен е податокот дека менаџерите ја сметаат платата, односно парите како главен мотиватор, што се покажало на неколку истражувања, спроведени во 1946, 1981 и 1986 година. Кога биле прашани да ги рангираат

факторите на мотивација, на начин на кој што веруваат дека би го направиле вработените, на прво место ја ставиле платата, на второ сигурната работа, додека на трето место можностите за напредување и развој, додека интересната работа е на петто место од набројаните 10 фактори. Значи, менаџерите веруваат дека вработените најмногу се мотивирани од платата, што Ковач го објаснува како најлесен начин да ја препуштат одговорноста на друг кога станува збор за мотивирањето на вработените. Во контекст на ова, интересна е изјавата на Гелерман (Gellerman, 1963, според Kovack 2001, 65): „Митовите умираат тешко. Сосема е јасно дека угледот на парите, како основен мотиватор, ќе биде во долготраен процес на изумирање“.

Улогата на развојот на кариерата и влијанието што го има врз мотивацијата на вработените станало видливо значајно во последните две декади. Како што организациите имаат широк опсег на контрола, рамни структури, намалена формалност и овластени вработени, споделеното значење обезбедено од силната мотивација за развој на кариерата, дава сигурност дека секој се движи во иста насока (Prasad, 2011). Можностите за развој на кариерата се одговорни за креирање на високо ниво на посветеност и перформанси, како што е сугерирано од резултатите на глобалното истражување (Kamegu, 2004). Ова претставува значајна алатка со која организациите можат да го креираат посакуваниот ентузијазам кај вработените со цел да се подобри ефективноста и ефикасноста од вработените во организацијата.

Во многу книги и статии за менаџмент се сретнува констатација дека успехот на секоја организација зависи од вработените, односно, дека вработените ја прават организацијата, што значи дека од нив зависи дали една организација ќе постои и ќе бележи успеси и развој. Согласно тоа, лесно се доаѓа до тврдењето дека доколку се води грижа за вработените и се креираат можности за развој на кариерата и соодветен и правичен систем на компензации, тогаш се зголемува нивното ниво на мотивација, перформанси и продуктивност што води кон организациска ефективност. Ова го потврдува и друго академско истражување (Manzoor, 2011), кое е фокусирано на влијанието на мотивацијата на вработените на организациската ефективност, а објавено од страна на Меѓународниот институт

за наука, технологија и едукација (HSTE). Имено, истражувањето е фокусирано на идентификација на фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените како и на поврзаноста помеѓу развојот на кариерата, системот на компензации (наградувања) и мотивацијата на вработените.

Литературата и различните студии кои биле анализирани при ова истражување укажуваат дека факторите признание и оспособување, имаат позитивен ефект врз мотивацијата на вработените. Воедно, истражувањето потврдило дека постои значајна поврзаност помеѓу мотивацијата на вработените и организациската ефективност. Колку повеќе вработените се мотивирани да ги извршуваат своите задачи толку повеќе се зголемуваат организациските перформанси и успехот. Организациите треба да ги развијат своите правила, политики и организациски структури на тој начин што ќе создадат средина во која вработените ќе можат да работат добро и ќе им се признае и вреднува остварувањето на задачите и постигнувањата. Тоа сигурно би водело кон организациски развој. Како што е наведено во неговото истражување „внатрешно задоволен, воодушевен и мотивиран работник е всушност продуктивен работник што придонесува кон организациска ефикасност и ефективност што води кон максимизација на профитот и личен развој во кариерата“ (Matthew J, 2009, според Manzoor, 2011, 41).

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Дефинирање на проблемот на истражувањето и основните поими

Во сите претпријатија во јавниот сектор има најразлични влијанија, кои во глобала се слични со поодделни карактеристики во зависност од дејноста на претпријатието. На пример, политиката влијае во организациската поставеност, бидејќи владеачкото мнозинство го поставува топ менаџерот во претпријатијата, и последователно влијае на организациската структура.

Јавното сообраќајно претпријатие за јавен превоз на град Скопје, веќе повеќе од 70 години врши превоз на патници, како во градот Скопје, така и помеѓу приградските населени места и села, кои се дури и 30 километри оддалечени од главниот град. Градските линии, во поголем процент се рентабилни, но приградските линии се далеку од рентабилноста, но од социјални причини се опслужуваат граѓаните, и се од интерес за нормално функционирање на главниот град и неговите жители.

Главен проблем на истражувањето е целосниот систем на мотивација кај вработените во претпријатието, неговата соодветност, праведност, успешност и условеност од различни фактори. Правилното менаџирање со човечките ресурси, ќе ги мотивира вработените да бидат поефикасни и поефективни во извршувањето на работните обврски и задачи и ќе создаде атмосфера на работно задоволство, што ќе ја зголеми продуктивноста на претпријатието.

Во систем на компензации спаѓаат: основна плата, награди и бенефиции. Под плата се подразбира цената на трудот, односно трошокот за обезбедување на продуктивниот капацитет на вработениот, а наградата претставува надоместок, заработка и стимулација која се користи со цел да се мотивираат вработените.

Како што беше елаборирано и во теоретската рамка, развојот на кариерата се дефинира како збир на работни улоги на вработените, и претставува пат кон повисоки скалила која резултира со позитивна оценка.

Мотивација е фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на вработените. Мотивацијата е желба или волја да се направи некоја работа. Мотивираната личност може да си постави долготрајна цел, а со тоа да се добијат позитивни резултати.

2. Предмет на истражувањето

Истражувањето во магистерскиот труд „Можностите за развој на кариерата, системот на компензации и работната мотивација на вработените во јавниот сектор“, чиј предмет на истражување е поврзаноста на трите варијабли меѓудругото анализира како и на кој начин, преку соодветни политики и практики на човечките ресурси, ќе може да се постигне поефикасно функционирање на организацијата.

Во рамки на овој труд покрај теоретското истражување, од голема важност е да се добие подлабоко разбирање за врската помеѓу можностите за развој на кариерата, системот на компензации и мотивацијата на вработените во јавниот сектор преку истражување и на теоријата и на претходните истражувачки наоди добиени од страна на други автори, кои се однесуваат на оваа проблематика. Најважно е да се даде одговор на прашањето дали развојот на кариерата и системот на компензации се поврзани со мотивацијата на вработените во претпријатието.

Сите тие сознанија треба да овозможат правилно развивање на практиките за системот на компензации и можностите за развој на кариерата, согласно современите трендови, а преку укажувањето и имплементирањето на најновите мерки за етичко управување со човечките ресурси, ќе се овозможи поголема мотивација кај вработените за остварување подобри перформанси.

Предмет на истражувањето е поврзаноста на можностите за развој на кариерата, системот на компензации и мотивацијата на вработените во јавниот сектор, или поконкретно во сообраќајното претпријатие за јавен превоз.

Самиот предмет на истражување, всушност, го испитува односот на менаџментот на човечки ресурси, поточно управувањето со системот на компензации и развојот на кариерата и мотивацијата на вработените.

3. Цел и карактер на истражувањето

Основната цел на ова истражување е да се утврди поврзаноста на можностите за развој на кариерата, системот на компензации и мотивацијата на вработените во сообраќајно претпријатие за јавен превоз. За да се одржи долгорочен успех на претпријатието, важно е да се применува постојано подобрување на квалитетот на односот помеѓу менаџментот и вработените.

4. Задачи на истражувањето

Од поставената основна истражувачка цел, произлегуваат и следниве задачи на истражувањето:

- ✓ Да се определи начинот и степенот на примена на одредени практики во врска со развојот на кариерата на вработените во организацијата.
- ✓ Да се утврди дали и на кој начин постоечките практики на управување со кариерата на вработените се поврзани со нивната работна мотивација.
- ✓ Да се определи степенот во кој во организацијата се применуваат практики на стимулативно и дополнително, материјално и нематеријално наградување, како и основната плата и бенефиции што ја примаат вработените.
- ✓ Да се утврди дали и на кој начин постоечките практики на стимулативно и дополнително, материјално и нематеријално, наградување (дополнителни бонуси, парични надоместоци, награди и бенефиции) на вработените се во релација со нивната работна мотивација.

5. Хипотези

Во согласност со предметот, целта и задачите на истражувањето, се формулира следната општа хипотеза:

„Системите на компензации што вклучуваат комбинација од финансиски и нефинансиски стимули, како и поддршката за професионален развој, предизвикуваат најголемо задоволство и мотивација кај вработените“.

Поединечни хипотези се следните:

- ✓ Х1. Постои статистички значајна поврзаност помеѓу развојот на кариерата на вработените и мотивацијата на вработените во организацијата; и
- ✓ Х2. Постои статистички значајна поврзаност помеѓу системот на компензации и мотивацијата на вработените во организацијата.

6. Варијабли на истражувањето

Варијаблите на истражувањето се определуваат врз основа на формулираните хипотези на истражувањето. Оттука, варијаблите на истражувањето се следните:

Независни варијабли: развој на кариерата и систем на компензации

- ✓ Варијаблата развој на кариера подразбира можности кои се одговорни за креирање на високо ниво на посветеност и перформанси и претставува значајна алатка со која организациите можат да го креираат посакуваниот ентузијазам кај вработените со цел да се подобри ефективноста и ефикасноста од вработените во организацијата.
- ✓ Варијаблата системот на компензации подразбира редовно добивање бонуси, парични надоместоци, награди и бенефиците.

Зависна варијабла: мотивацијата на вработените.

- ✓ Интринзична мотивација: Луѓето што имаат голема внатрешна (интринзична) мотивација се најдобрите работници. Тие ги постигнуваат и

најдобрите резултати, а имаат и најголема сатисфакција од работата. Без разлика дали се ниско или високо квалификувана работна сила. Тие исто така имаат и висока развиена самосвест и се дисциплинирани. Вообичано нив како карактерна црта ги одликува и трудољубивоста и ништо не им е тешко.

- ✓ **Екстринзична мотивација:** Во една организација надворешната (екстринзична) мотивација е тесно поврзана со пофалбата, со наградата, со казната, со паричниот стимул, бенефициите од компанијата, службено возило или мобилен телефон. За највисоките општествени позиции следуваат и акции од компанијата.

7. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во емпириското истражување доминира квантитативен истражувачки пристап со примена на техниките анкетирање и скалирање.

За реализација на целита на истражување, конструиран е соодветен анкетен прашалник (Прилог 1), кој е составен од демографски прашања (кои се однесуваат на полот, возраста, работниот стаж и работната позиција на испитаниците) и од три посебни делови, односно, прашања за мотивација, за развој на кариерата и за системот на компензации. За попрегледно претставување на податоците, секој одделен дел од прашалникот е презентираан преку посебни целини, според конструкцијата на самиот прашалник, даден во прилог 1. Прашалникот за мотивација е составен од два аспекти кои се однесуваат на интринзичната (6 прашања) и екстринзичната мотивација (7 прашања). Прашалникот за развој на кариерата е составен од 4 аспекти кои се однесуваат на мотивацијата (3 прашања), квалитет (4 прашања), поврзаност (4 прашања) и контрола на кариерата (4 прашања). На крај, прашалникот за системот на компензации е составен од два аспекта и тоа, компензација (5 прашања) и бенефиции (5 прашања).

Имајќи ги предвид објективните мерила за мотивацијата кои се засновани на одговори на анкети или скали, конструираниот прашалник е соодветен за мерење на различните аспекти на мотивацијата, како што е интринзичната и

екстринзичната мотивација, преку користењето на Ликертовата скала со степени од 1 до 5 за мерење на нивото на согласност со изјавите кои се поврзани со мотивацијата.

8. Популација и примерок

Популацијата ја сочинуваат вработени во сообраќајно претпријатие за јавен превоз кој врши транспорт на луѓе на територијата на градот Скопје и околните населени места. Примерокот е пригоден и го сочинуваат 68 вработени од јавното сообраќајно претпријатие. Дел од нив се раководни лица, односно лица на раководни позиции во претпријатието, возачки персонал, како и дел од административните работници.

9. Статистичка обработка на податоците

Податоците кои беа добиени во текот на истражувањето, соодветно се обработени, образложени и презентирани. Статистичката обработка на податоци, овозможи рангирање, табеларно и графичко обликување на добиените податоци.

Прво, илустративно е претставен самиот нацрт, а потоа се пресметани дескриптивните статистики (аритметичка средина, стандардна девијација) за варијаблите опфатени во истражувањето.

За тестирање на главната истражувачка хипотеза се користи корелациската постапка (Пирсонова линеарна корелација).

10. Организација и тек на истражувањето

Согласно проблематиката што се разработува, изворите на информации и податоци произлегуваат од примарни извори (истражувачки методи: анкета со самостојно пополнување), како и податоци од секундарни извори (домашна и странска литература разработена во теоретскиот дел од трудот).

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Дескриптивни статистики за демографските карактеристики на примерокот

Демографски варијабли кои се опфатени во ова истражување се: пол, работна позиција, должина на работен стаж и возраст.

Анкетата беше спроведена во период од 1 септември до 10 октомври, 2024 година (онлајн – електронска анкета). Анкетниот прашалник беше испратен на 9 (девет) електронски адреси на лица кои се на раковоодни позиции во претпријатието во кое беше спроведено истражувањето. Истите, потоа го препратија на интерната мрежа на претпријатието, со цел да се добијат колку што е можно повеќе одговори од вработените.

Табела 1. Структура на примерокот според пол

		Фреквенц ија	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валид ност	Женски	15	22.1	22.1	22.1
	Машки	53	77.9	77.9	100.0
	Вкупно	68	100.0	100.0	

Според податоците во табела 1 на анкетите одговориле 68 вработени во сообраќајно претпријатие за јавен превоз кој врши транспорт на луѓе на територијата на градот Скопје и околните населени места. Од нив мнозинството, односно 53 испитаници (77.9%) се мажи, додека 15 (22.1%) од испитаниците се од женски пол.

Табела 2. Структура на примерокот според возраст

		Фреквенци ја	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидност	од 25 до 35 години	14	20.6	20.6	20.6
	од 35 до 50 години	31	45.6	45.6	66.2
	над 50 години	23	33.8	33.8	100.0
	Вкупно	68	100.0	100.0	

Во табела 2 се прикажани возрасните групи на кои припаѓаат испитаниците. 14 (20.6%) од испитаниците се меѓу 25-35 години, 31 (45.6%) се меѓу 35-50 години и 23 (33.8%) се испитаници над 50 годишна возраст. Просечната возраст на сите испитаници изнесува приближно 45 години (44.84).

Табела 3. Структура на примерокот според должината на работниот стаж

		Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидност	до 10 години	22	32.4	32.4	32.4
	од 10 до 20 години	23	33.8	33.8	66.2
	над 20 години	23	33.8	33.8	100.0
	Вкупно	68	100.0	100.0	

Понатаму, во табела 3 се прикажани податоците за должината на работен стаж на вработените кои одговориле на анкетата. Трите групи се скоро еднакви со тоа што 22 (32.4%) имаат работен стаж до 10 години, 23 (33.8%) се со работен стаж меѓу 10 и 20 години и последните 23 (33.8%) имаат работен стаж над 20 години.

Табела 4. Структура на примерокот според работната позиција

		Фреквенција	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидност	Возач	28	41.2	41.2	41.2
	Механичар	15	22.1	22.1	63.2
	Контролор	10	14.7	14.7	77.9
	Административен работник	15	22.1	22.1	100.0
	Вкупно	68	100.0	100.0	

Конечно, во табела 4 прикажани се дескриптивните податоци од последната демографска варијабла во истражувањето – работна позиција. Скоро половина од нив, односно 28 (41.2%) се возачи, 15 (22.1%) се механичари, 10 (14.7%) се контролори и 15 (22.1%) се административни работници.

2. Анализа на резултатите од одделните прашања на анкетите

Во продолжение се прикажани дескриптивните статистики и униваријантна анализа на одделните групи прашања што се однесуваат на истражувачките варијабли:

- ✓ мотивација за работа (критериумска варијабла),
- ✓ систем на компензации (предикторска варијабла) и
- ✓ развој на кариера (предикторска варијабла).

За попрегледно претставување на податоците секој одделен прашалник ќе биде презентираан во одделни аспекти (според конструкцијата на самиот прашалник, даден во прилог).

При интерпретација на податоците од графиконите подолу, треба да се има во предвид дека трите одделни прашалници се конструирани од тврдења кои се од Ликертов тип.

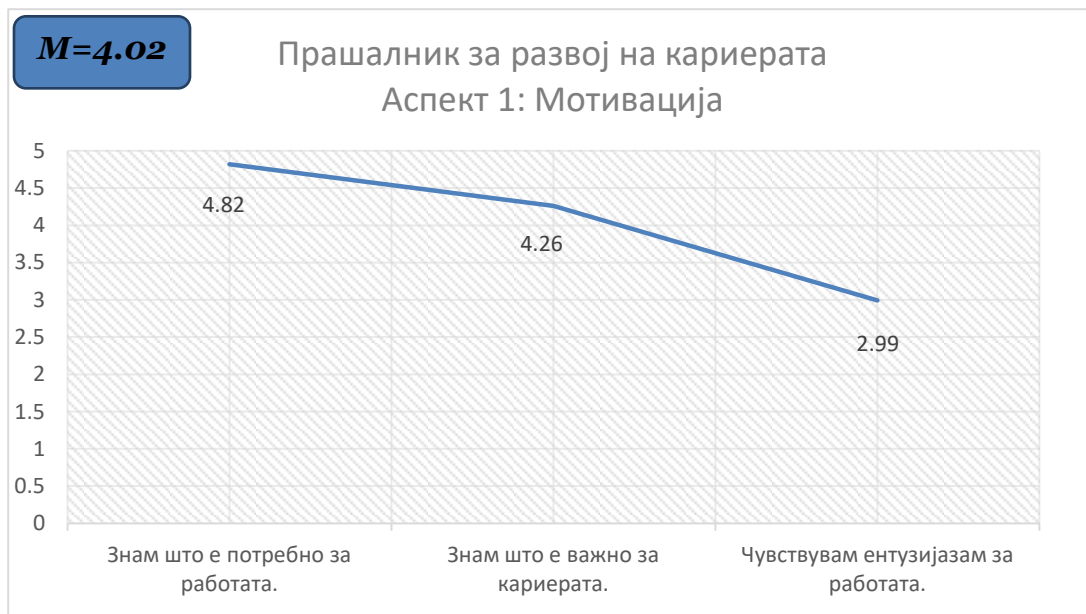
Повисок скор на конкретно тврдење, воедно значи и поголема согласност со истото (ова важи за прашалниците за мотивација за работа и систем на компензации).

Во прашалникот за развој на кариерата, алтернативите се исто така на скала од пет степени од Ликертов тип, при што 1 значи потполно не важи за мене, а 5 значи потполно важи за мене.

Податоците беа обработени со помош на програмата *IBM SPSS Statistics* додека графичките визуелизации се подготвени со помош на *Microsoft Excel*.

Во продолжение, први се презентирани аспектите од прашалникот за развој на кариерата, по што следува прашалникот за систем на компазации, и прашалникот за мотивација.

Графикон 1. Ентузијазмот е на ниско ниво

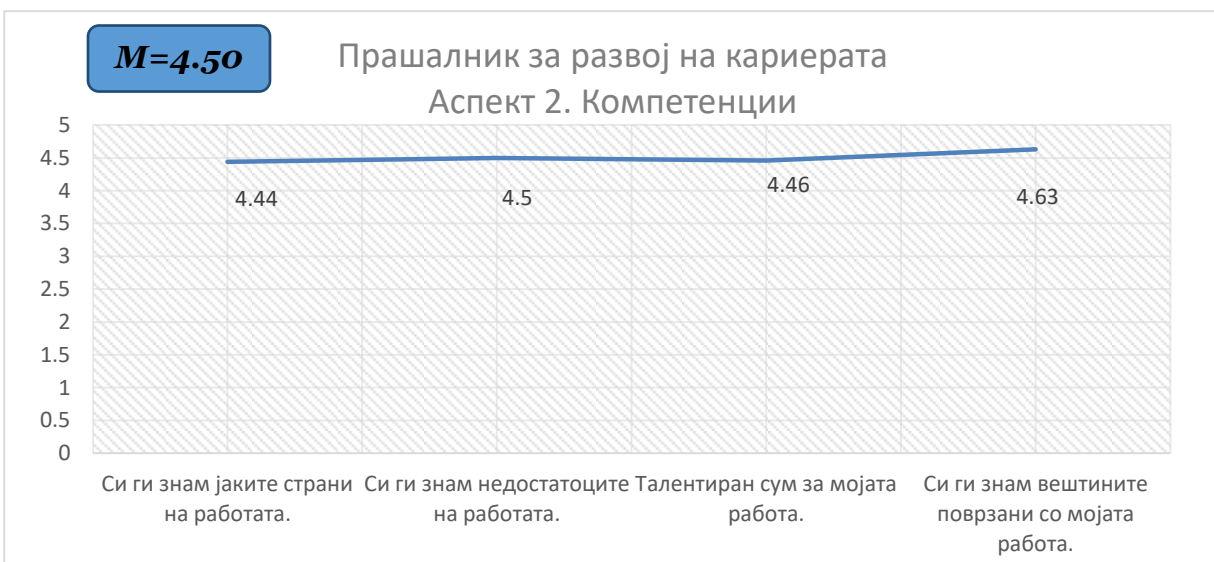


Табела 5. Фреквенции на одговори во однос на мотивацијата, Аспект 1

Фреквенции			
Аспект 1.1 Мотивација	Знам што е потребно за работата.	Знам што е важно за кариерата.	Чувствувам ентузија за работата.
Воопшто не се согласувам	0	0	5
Не се согласувам	0	0	9
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	0	10	36
Се согласувам	12	30	18
Потполно се согласувам	56	28	0

Погоре во табела 5 може да се види дека најголемиот дел од испитаниците се многу добро запознаени со тоа кои им се работните задачи и што е релевантно за нивно професионално развивање. Од друга страна, повеќе од нив не чувствуваат ентузија за работата отколку обратно.

Графикон 2. Вработените се компетентни за својата работа



Табела 6. Фреквенции на одговори во однос на компетенциите, Аспект 2

Фреквенции				
Аспект 1.2 Компетенции	Си ги знам јаките страни на работата	Си ги знам недостатоците на работата.	Талентиран сум за мојата работа.	Си ги знам вештините поврзани со мојата работа.
<i>Воопшто не се согласувам</i>	0	0	0	0
<i>Не се согласувам</i>	0	0	0	0
<i>Ниту се согласувам, ниту не се согласувам</i>	13	9	10	8
<i>Се согласувам</i>	12	16	17	9
<i>Потполно се согласувам</i>	43	43	41	51

Испитаниците на овој аспект имаат прилично висок просечен резултат, при што никој од нив не ги одбрал алтернативите потполно не се согласувам и малку се согласувам на ниту еден ајтем. Општ впечаток е дека тие се свесни кои компетенции се клучни за нивната работа и истите ги поседуваат во најголем број од случаите.

За разлика од претходниот аспект каде просечните вредности беа високи, во овој аспект има различна распределба на одговорите. Испитаниците имаат контакти од кои можат да побараат совет и помош, но кога станува збор за помош во контекст на работата и напредување во тој случај контактите се малку посиромашни.

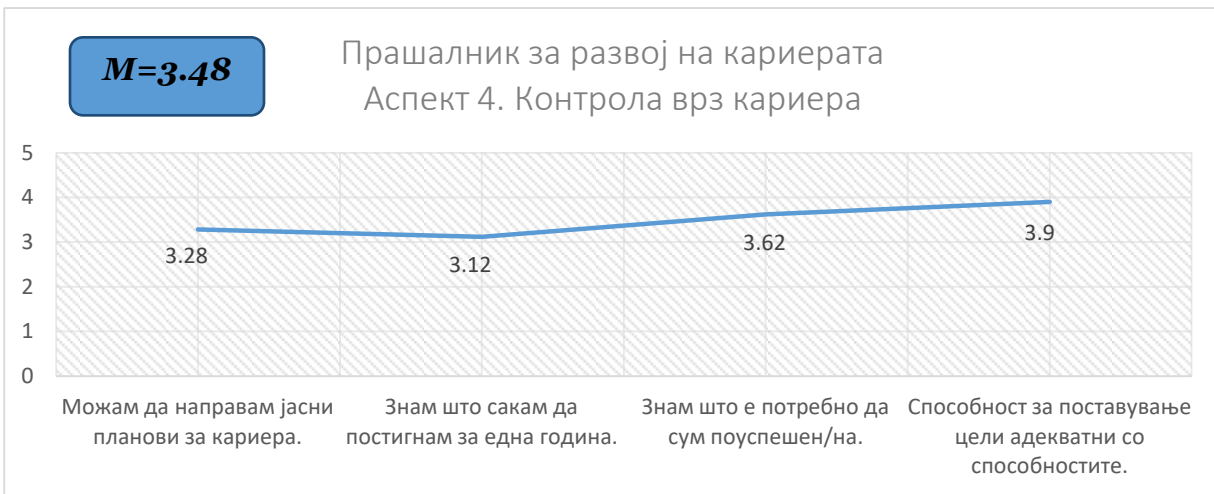
Графикон 3. Вработените се помалку поврзани со луѓе кои би биле од помош за нивниот развој на кариерата



Табела 7. Фреквенции на одговори во однос на кариерата, Аспект 3

Фреквенции				
Аспект 1.3 Поврзаност	Познавање луѓе надвор од работа кои би помогнале со кариерата	Познавање луѓе во организацијата кои би помогнале со кариерата.	Знам како да побарам совет од околината.	Можам да пријдам на вистинските луѓе за помош.
Воопшто не се согласувам	0	0	0	0
Не се согласувам	4	4	0	4
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	44	41	9	22
Се согласувам	20	23	55	42
Потполно се согласувам	0	0	4	0

Графикон 4. Испитаниците се способни да постават цели, но немаат идеја за истите



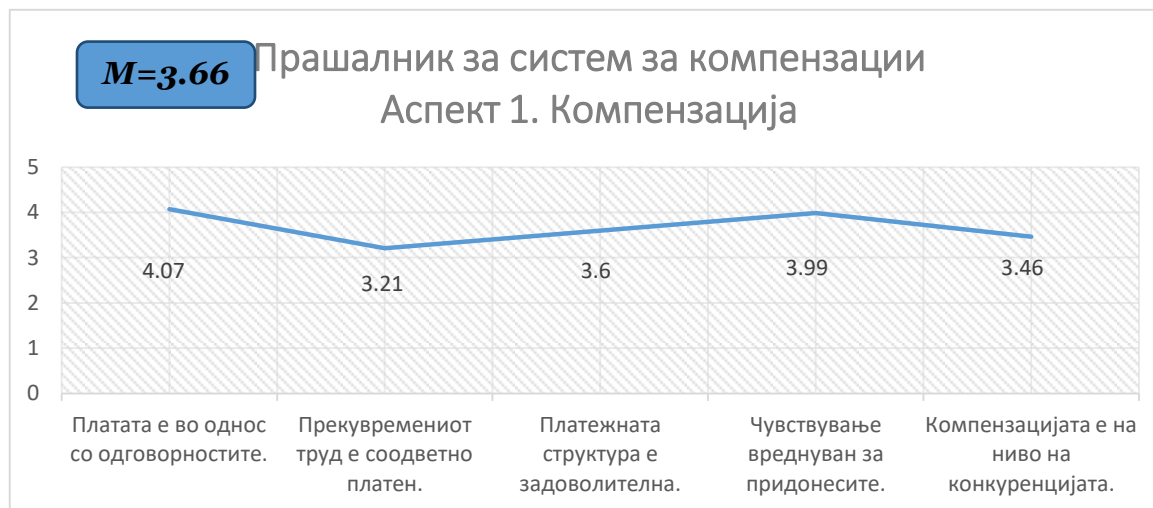
Табела 8. Фреквенции на одговори во однос на кариерата, Аспект 4

Аспект 1.4 Контрола врз кариера	Фреквенции			
	Можам да направам јасни планови за кариера.	Знам што сакам да постигнам за една година.	Знам што е потребно да сум поуспешен/на.	Способност за поставување цели адекватни со способностите.
Воопшто не се согласувам	0	0	0	0
Не се согласувам	9	13	10	0
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	31	35	19	12
Се согласувам	28	13	26	51
Потполно се согласувам	0	5	13	5

Во последниот аспект од овој прашалник, презентирани од табелата 8, испитаниците го следат трендот застапен во поголем дел од одговарањето на овој прашалник, односно ја избираат неутралната алтернатива (ниту се согласувам, ниту не се согласувам). Од оние испитаници кои одговориле различно може да се

види дека се способни да постават цели, но поради природата на самата работа не се во можност да напредуваат, односно да се развиваат во кариерата.

Графикон 5. Вработените се средно задоволни од компензациониот систем на организацијата

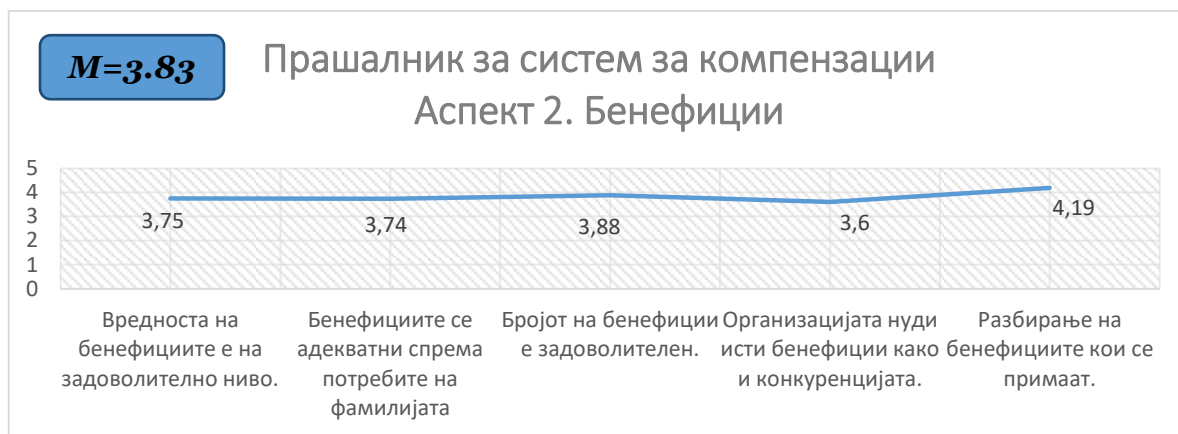


Табела 9. Фреквенции на одговори во однос на системот на компензации, Аспект 2.1

Фреквенции					
Аспект 2.1 Компензација	Платата е во однос со одговорностите.	Прекувремениот труд е соодветно платен.	Платежната структура е задоволителна.	Чувствување вреднуван за придонесите.	Компензацијата е на ниво на конкуренцијата.
Воопшто не се согласувам	0	0	0	0	0
Не се согласувам	0	10	4	0	5
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	14	42	23	5	27
Се согласувам	35	8	37	59	36
Потполно се согласувам	19	8	4	4	0

Од податоците од табела 9, може да се забележи дека испитаниците се средно задоволни од компензацијата, со тоа што голем дел се согласни во тоа дека и компензациите кај конкурентите е слична. Исто така, тие се задоволни во најголем дел во контекст на тоа дека се вреднувани за нивниот придонес кон организацијата. Кога ќе се интерпретираат информациите од оваа табела треба да се биде внимателен, затоа што ова се податоци од испитаници кои имаат различна позиција, така што ситуацијата по сектори може да не е иста секаде.

Графикон 6. Задоволството од бенефициите е на исто ниво како задоволството од компензација



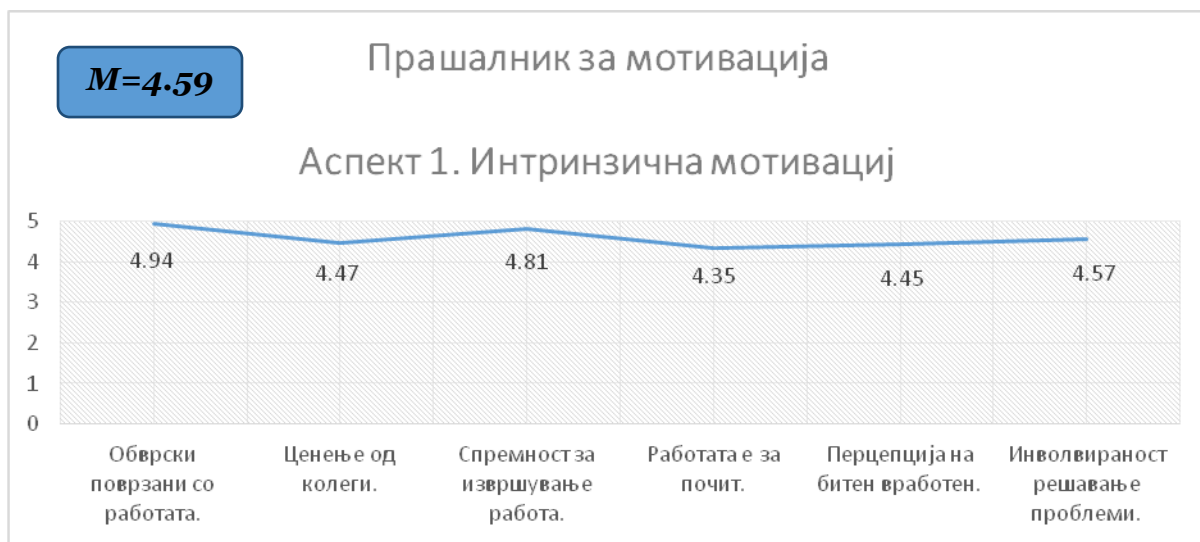
Табела 10. Фреквенции на одговори во однос на прашањата за бенефиции, Аспект 2.2

Фреквенции					
Аспект 2.2 Бенефиции	Вредноста на бенефициите е на задоволително ниво.	Бенефициите се адекватни спрема потребите на фамилијата.	Бројот на бенефиции е задоволителен.	Организацијата нуди исти бенефиции како и конкуренцијата.	Разбирање на бенефициите кои се примаат.
Воопшто не се согласувам	0	0	0	0	0
Не се согласувам	4	0	0	9	4
Ниту се согласувам	14	27	21	9	8

, ниту не се согласувам					
Се согласувам	45	32	34	46	27
Потполно се согласувам	5	9	13	4	29

Во голем дел вредностите од табела 10 се согласни со оние во претходната табела за компензации, со мала разлика во тоа што испитаниците се малку позадоволни од бенефициите кои ги добиваат. Дobar индикатор е тоа што тие ги разбираат своите работнички права, односно знаат какви бенефиции им следуваат и ги разбираат истите.

Графикон 7. Интринзичната мотивација е на високо ниво



Табела 11. Фреквенции на одговори во однос на интринзичната мотивација, Аспект 1.

Фреквенции						
Аспект 3.1 Интринзична мотивација	Обврски поврзани со работата.	Ценење од колеги.	Спремност за извршување работа.	Работата е за почит.	Перцепција на битен вработен.	Инволвираност решавање проблеми.

Воопшто не се согласувам	0	0	0	0	0	0
Не се согласувам	0	0	0	10	0	4
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	0	5	0	0	10	9
Се согласувам	4	26	13	14	9	23
Потполно се согласувам	64	37	55	44	49	32

Во првиот аспект од критериумската варијабла – интринзична мотивација, скоровите на испитаниците се прилично високи ($M=4.59$). Односно, единствено несогласување постои во тоа што 10 од испитаниците сметаат дека нивната работа не е за почит и 4 се изјасниле дека не се инволвирани во решавањето на битни проблеми во рамки на организацијата.

Графикон 8. Ситуацијата со екстринзичната мотивација е нешто полоша од интринзичната мотивација



За разлика од претходниот аспект овде резултатите се значително пониски ($M= 3.08$). Испитаниците се 1,5 единици помалку екстринзично мотивирани, отколку интринзично мотивирани.

Сугестии до организацијата би биле да се подобрат можностите за унапредување (развивање адекватна хиерархија), покачување на компензацијата (вклучително да се плаќа повеќе дополнителниот труд).

Табела 12. Фреквенции на одговори во однос на екстринзичната мотивација, Аспект 2.

Фреквенции							
Аспект 3.1 Екстринзична мотивација	Физичките услови се задоволителни.	Опремата и ресурсите се на задоволително ниво.	Можности за унапредување.	Претпоставените помагаат во решавање на несогласувања.	Добивање повеќе плата за повеќе работа.	Пензионирање во сегашната организација.	Компензацијата е доволна за работата.
Воопшто не се согласувам	0	0	0	0	5	5	0
Не се согласувам	7	5	15	4	19	9	9
Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	20	22	35	28	35	14	18
Се согласувам	36	36	18	36	9	26	36
Потполно се согласувам	5	5	0	0	0	4	5

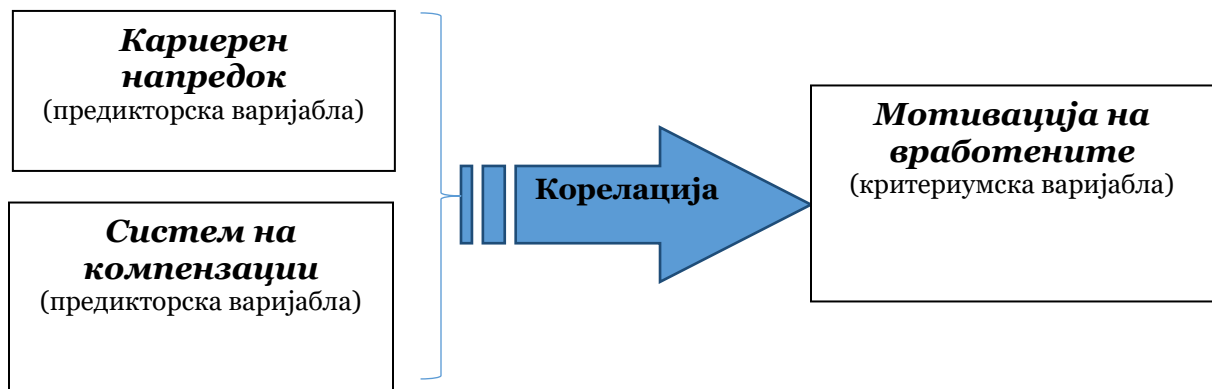
Во продолжение, направено е тестирање на истражувачките хипотези кои беа поставени уште на самиот почеток на истражувањето.

3. Тестирање на истражувачките хипотези

За тестирање на главната истражувачка хипотеза, како што веќе беше споменато, користена е корелациона постапка (Пирсонова линеарна корелација),

По редослед, прво илустративно е претставен самиот методолошки нацрт на истражувањето, потоа се прикажани дескриптивните статистики (аритметичка средина, стандардна девијација) за варијаблите опфатени во истражувањето и конечно ќе се презентираат резултатите од тестирањето на истражувачката хипотеза.

Слика 1. Илустрација на методолошкиот нацрт на истражувањето



Табела 13 ги претставува дескриптивните статистики за трите главни варијабли во истражувањето. Нивните аритметички средини се скоро идентични, односно сите три се во интервал од 0.2 единици. Следствено на тоа, и вредностите на стандардните девијации се мали. Тоа значи дека испитаниците одговарале конзистентно и скоровите не се дисперзирани.

Табела 13. Дескриптивни статистики за варијаблите

	Аритметичка средина	Стандардна девијација	N
Развој на кариерата (предикторска варијабла)	3.8676	.39725	68
Мотивација на вработените (критериумска варијабла)	3.9061	.42318	68
Систем на компензации (предикторска варијабла)	3.7485	.40390	68

Прво, се утврдува дека првата поединечна хипотеза која гласеше „Постои статистички значајна поврзаност помеѓу развојот на кариерата на вработените и мотивацијата на вработените во организацијата“, со вредностите $N=68$, $p<.001$ ($r=0.64$), се потврдува. Оваа е средна вредност на позитивна линеарна корелација ($r=0.64$). Колку е поголем развојот на кариерата толку поголема е и мотивацијата на вработените.

Понатаму, се потврдува и втората поединечна хипотеза која гласеше „Постои статистички значајна поврзаност помеѓу системот на компензации и мотивацијата на вработените во организацијата“, со вредности $N=68$, $p<.001$ ($r=0.55$).

Исто така, оваа е средна вредност на позитивна линеарна корелација ($r=0.55$). Односно, колку бенефициите и компензацијата се подобри, толку поголема е и мотивацијата за работа.

Табела 14. Корелации помеѓу предикторските и критериумската варијабла

		Кариерен напредок	Мотивација на вработените	Систем на компензаци и
Развој на кариерата	Pearson Correlation	1	.643**	.593**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	68	68	68
Мотивација на вработените	Pearson Correlation	.643**	1	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	68	68	68
Систем на компензаци	Pearson Correlation	.593**	.555**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	68	68	68

Конечно, по консултирањето на вредностите во табела 15 евидентно е дека се потврдува главната хипотеза на истражувањето која гласеше „Системите на компензации што вклучуваат комбинација од финансиски и нефинансиски стимули, како и поддршката за професионален развој, предизвикуваат најголемо задоволство и мотивација кај вработените“.

Кога се интерпретираат податоците од тестирањето на истражувачките хипотези треба да се посвети посебно внимание. Имено, нацртот на ова истражување е корелациски, а тоа значи дека е утврдено само дека предикторските варијабли и критериумската во овој случај се поврзани, но тоа не преминува во каузалност. Тие се поврзани, но промените во критериумската варијабла не гарантираат дека се последица исклучиво на варијациите во рамки на предикторските варијабли.

Интересен е наодот дека постои статистички значајна корелација и помеѓу предикторските варијабли, а тоа се систем на компензации и развојот на кариерата ($p < .000$, $r = 0.593$), што значи дека тие во овој случај се меѓусебно условени и би можеле во одредени случаи, преку синергетското дејство, дополнително да го предвидат исходот, односно евентуалните промени кај зависната варијабла.

Попрецизно, доколку развојот на кариерата и системот на компензации се практикуваат истовремено и претставуваат политика на претпријатието, може да се претпостави дека вработените ќе бидат повисоко мотивирани во извршувањето на нивните работни задачи.

ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

За да се разбере суштината на менаџментот на човечките ресурси, потребно е, како прво, да се направи преглед на тоа што работат менаџерите. Повеќето теоретичари и практичари во менаџментот се сложуваат со тоа дека може да се издиференцираат пет основни менаџерски функции: планирање, организирање, екипирање, водење и контролирање.

Менаџментот на човечките ресурси и неговиот развој, како научна дисциплина, претставува област на истражување и организирање на знаењето насочено кон создавање капацитети, стратегии, политики, принципи, модели, методи, инструменти и постапки за успешно менаџирање и развивање на човечките ресурси како потенцијал на секоја организација.

Развојот на човечките ресурси претставува, денес, предуслов за успешно приспособување кон глобалниот свет и информатичките технологии, како основни обележја на новото време. Време во кое што се афирмираат и доминираат квалитетот во работата, конкурентноста, динамичниот развој, високата продуктивност, профитибилноста, големи вложувања во информатичката технологија, едуцираната работна сила, глобалниот пазар, мотивацијата на вработените и нивната посветеност кон организацијата.

Менаџментот на човечки ресурси е стратешки и кохерентен пристап на една многу важна функција во менаџментот на организацијата – работењето на луѓето кои во неа индивидуално или колективно придонесуваат за постигнување на целите на бизнисот.

Менаџментот на човечки ресурси е и академска теорија и бизнис практика која што се однесува на теоретските и практичните техники во менаџирањето на работната сила.

Основната цел на менаџментот на човечките ресурси е ефикасно и ефективно работење и развој на организацијата преку развој и оптимално искористување на човечките капацитети. Во тој контекст, треба да се наведат три групи на посебни цели, кои што се компатибилни со оваа основна цел: економска, социјално – психолошка и организациска.

Во рамките на секоја работна организација, менаџментот на човечките ресурси опфаќа: анализа на работата, утврдување на потребите од човечки ресурси и нивно планирање, регрутирање, селекција и вработување, воведување во работата, проценка на успешноста во извршување на работните задачи, развој на кариерата, мотивирање на вработените, регулирање на односите и процедурите во работењето.

Менаџментот, односно управувањето со човечките ресурси во себе опфаќа и успешно менаџирање со системот на компензации, развојот на кариерата и мотивацијата на вработените.

Предметот на овој магистерски труд беше поврзаноста на можностите за развојот на кариера, системот на компензации и мотивацијата на вработените во сообраќајно претпријатие за јавен превоз. Самиот предмет на истражување всушност го проучува влијанието на менаџирањето со човечките ресурси и мотивацијата на вработените, видовите на мотивација, факторите кои се однесуваат на системот на компензации и развојот на кариерата кои влијаат врз мотивацијата во претпријатието, улогата на менаџментот, итн.

Како што можеше да се заклучи и од презентираното во трудот, во системот на компензации спаѓаат: основната плата, наградите и бенефициите. Развојот на кариерата се дефинира како збир на работни улоги на вработените, и претставува пат кон повисоки скалила кој резултира со позитивна оценка, додека пак, мотивација е фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на вработените. Мотивацијата е желба или волја да се направи некоја работа. Мотивираната личност може да си постави долготрајна цел, а со тоа да се добијат позитивни резултати.

Компенсацискиот систем претставува систем на плаќања и надоместоци кои вработенитеги добиваат за извршена работа. Иако во изградбата на квалитетен и ефикасен компенсациски систем потребни се големи вложувања, како на средства така и на труд, сепак сите тие трошоци се оправдани доколку се постигне висок степен на задоволство од работата и продуктивност на вработените.

Кариерата, пак, како што можеше исто така да се констатира од теоретското претставување на дадената тема, се дефинира како збир на работни улоги на поединците. Во минатото употребата на зборот кариера се однесувала на лица кои претендирале да заземат раководни позиции во организациите или пак професионалци од висок профил. Меѓутоа, денес не е тоа така и поимот кариера се однесува на развојот на поединецот, на целокупниот образовен или професионален курикулум. Практично, кариерата претставува еден пат (подвижување) кон повисоките скалила (искачување до целта) која секогаш имплицира позитивна оценка. Објективно дефинирано, кариерата се состои од јасно дефинирани обврски, одговорности, а понекогаш создава многу анксиозни ситуации. За да се обезбеди развојот во кариера потребна е мотивацијата на поединецот да истрае во тој процес.

Секој менаџер треба да знае дека со својот нерамноправен однос кон вработените создава чувство на некомодитет, непријатност и тензија што може, и најчесто резултира, со висок степен на немотиви-раност за работа. Имено, демотивирачки е фактот кога за „голема” работа се добива мала награда, но и кога за „мала” работа многу се плаќа.

Според некои автори, постојат три когнитивни процеси кои се испреплетуваат меѓу настаните што се појавуваат во окружувањето на поединецот, како на пример, работните услови и она што подоцна ќе се јави како негова извршена работа. Тие три процеси се: перцепциите на поединецот во однос на настанот, неговата оценка за тој настан и воспоставување на целите и формулирањето на намерите. Ова, со други зборови значи донесување на свесна одлука од страна на поединецот за она што треба да се прави. Притоа, тој ги зема во вид сите околности во смисла на потребното време, потребниот напор и слично,

наспроти понудената награда, а во контекст на другите придобивки од тоа. Според тоа, секој менаџер треба да знае дека целите што потешко се постигнуваат се предизвикувачки, но треба и соодветно да се наградат. За таквите цели, луѓето не се задоволуваат само со пофалба и убав збор. Во овој контекст се и некои специфични цели, кои иако на прв поглед се „лесни“, сепак не се така лесно остварливи. Затоа е потребно тие добро да му се објаснат на поединецот. Од исклучителна важност е да се констатира и тоа дека целите што имаат позитивно влијание врз постигнувањата на вработениот, мора да бидат прифатени од истиот. Неговото учество во воспоставувањето на целите е од голема важност. Успешните менаџери го прават тоа со чувство на такт, затоа што покрај искуството, потребна е и обука.

Со оглед на претходно изнесеното, разбирливо е зошто мотивирањето е значајна менаџерска функција и потребна вештина на успешните менаџери. Секој менаџер треба да биде способен да ги мотивира своите вработени. Менаџерот се оценува според постигнатите резултати, а резултатите се постигнуваат преку вработените. Според тоа, мотивирањето на вработените е интерес на секој менаџер. Менаџерите ги мотивираат своите подредени преку охрабрување, влијание, инспирирање, соодветно воспоставен систем на компензации, и можност за развој на кариерата.

Значи, во предметот на истражување беше анализиран воспоставениот систем на компензации и кариерен напредок во сообраќајното претпријатие за јавен превоз, како и нивна примена во практиката, со цел за постигнување на поголема мотивираност на вработените.

Основната цел на истражувањето беше преку соодветно конструираниот анкетен прашалник да се утврди поврзаноста на системот на компензации и развојот на кариерата со мотивацијата на вработените во сообраќајно претпријатие за јавен превоз.

Имајќи ги предвид поставените цели на истражувањето, во истражувачкиот дел беше определено на кој начин се поврзани управувањето со кариерата и професионалниот развој и развојот на кариерата на вработените. Исто така, беше

утврдено на кој начин постоечките практики на управување со кариерата на вработените се поврзани со нивната работна мотивација. Воедно беше определен степенот во кој во организацијата се применуваат практики на стимулативно и дополнително, материјално и нематеријално наградување, како и основната плата и бенефиции што ја примаат вработените. И на крај, беше утврдено на кој начин постоечките практики на стимулативно и дополнително, материјално и нематеријално, наградување (дополнителните бонуси, парични надоместоци, награди и бенефиции) на вработените се во релација со нивната работна мотивација.

Во истражувањето учествуваа вкупно 68 испитаници, вработени во сообраќајно претпријатие за јавен превоз. Во дескриптивниот дел, беа прикажани дескриптивните статистики од одделните анкети кои се однесуваат на варијаблите: мотивација за работа (критериумска варијабла), систем на компензации (предикторска варијабла) и развој на кариерата (предикторска варијабла).

Согласно добиените статистички вредностите беше евидентно дека се потврди главната хипотеза на истражувањето, односно се констатира дека постои значајна поврзаност помеѓу системот на компензации и развојот на кариерата во однос на мотивацијата на вработените. Исто така, беше констатирано и дека ако на вработените им претстои развој на кариерата, тогаш мотивацијата на вработените е поголема, од што произлегува дека колку се поголеми можностите за развојот на кариерата, толку е поголема и мотивацијата на вработените. Со наведеното, се потврдува првата поставена хипотеза. Понатаму во истражувањето, според добиените резултати беше констатирано дека се потврдува и втората поеднинечна хипотеза, односно, доколку вработените добиваат дополнителни бонуси, парични надоместоци, награди или бенефиции, и доколку нивната основната плата се зголемува, тогаш мотивацијата на вработените е поголема. Попрецизно, може да се заклучи дека колку бенефициите и компензацијата се подобри толку поголема е и мотивацијата за работа.

Што се однесува до ограничувањата на истражувањето и евентуални идни истражувања поврзани со дадената тема, потребно е да се земе поголем примерок на истражување, односно да се опфатат повеќе компании од иста гранка, во кој ќе бидат опфатени поголем број на испитаници, од повеќе градови во државата, со што ќе се добие една посеопфатна слика за поврзаноста на воспоставениот систем на компензации и развој на кариерата во организациите, како и нивна примена во практиката, со цел за постигнување на поголема мотивираност на вработените.

Утврдено е дека постои позитивна линеарна корелација помеѓу предикторските варијабли и критериумската варијабла. За да се искористат резултатите од ова истражување на правилен начин треба да се предложат одредени мерки и активности во поглед на подобрување на развојот на кариерата и системите за компензација, а со самото тоа и зголемување на мотивацијата и продуктивноста на вработените.

Од резултатите добиени во истражувањето, вработените просечно најниско одговориле на ајтемите поврзани со: ентузијазам за работа ($M=2.99$), аспектот за поврзаност како дел од развојот на кариерата ($M= 3.24; 3.28; 3.56$), контрола врз кариерата ($M= 3.28; 3.12$), прекувремена компензација ($M= 3.24$) и екстринзична мотивација, односно труд за повеќе работа ($M= 2.85$), пензионирање во сегашната организација ($M= 3.07$) и можности за унапредување ($M= 3.19$).

Во продолжение се презентирани конкретни активности кои би можеле да бидат во корист за во иднина.

Имено, во поглед на развојот на кариерата, очекувано е резултатите да се пониски затоа што испитаниците извршуваат работа во која хиерархијата за развој е релативно сиромашна и нема многу можности за развој на кариерата заради самата природа на работата. Но, од друга страна ова може да се компензира со имплементација на некои други мерки кои, исто така, ќе ја подобрат ситуацијата во поглед на самото задоволство од компензацијата и бенефициите.

Наведените мерки нема да се однесуваат само на финасиска интервенција, туку и на други активности кои ќе придонесат самите вработени да се чувствуваат повредни на работното место.

Некои примери за такви мерки и активности се следните: имплементација на систем за наградување (по принцип на работни часови, работен стаж, работење повеќе од договореното); постојана комуникација со самите вработени; неодложено решавање на проблеми со посредување, комуникација; давање можности за учење на други вештини (поврзани и неповрзани со работата); генерално подобрување на работната средина преку нудење флексибилност, чувство на припаѓање на организацијата и слично; бенефиции кои директно се однесуваат на семејството на вработените; награда за повозрасните вработени кои ќе менторираат и обучуваат помлади колеги; земање во предвид на повратните информации на вработените и нивно инволвирање во решавање битни проблеми поврзани со работата на организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Alonso, P., Lewis, G.B., (2011). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31, 363-380.
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter? *International Public Management Journal*, 13, 213-246.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organizational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39, 834-840.
- Bahtijarević-Šiber, F., (2014). Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing.
- Blais, A., Blake, D. E., & Dion, S. (1990). The public/private sector cleavage in North America: The political behavior and attitudes of public sector employees. *Comparative Political Studies*, 23, 381-403.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boumans NP, de Jong AH, Janssen SM., (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction: The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes, Abstract, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22474915>.
- Bratton, J., Gold, J., (1999). Human resource management, Theory and Practice, London: MacMillan Business.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 413-440.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36, 356-377.
- Crewson, P. E. (1997). Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499-518.

- Daley, D. M., & Vasu, M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals. Putting the strategic into human resource management. *American Review of Public Administration*, 35, 157-167.
- Dardot, P., & Laval, C. (2009). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale* [The New World Orthodoxy. Essay on the neoliberal society]. Paris, France: La Decouverte.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Drucker, P., (1961). *Praksa rukovođenja*, Zagreb: Panorama.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90, 175-193. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01953.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context. A balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77, 227-253. doi:10.1177/0020852311399232
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm’s implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 482-502.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7, 1-24.
- Horton, S., & Hondgehem, A. (2006). Editorial: Public service motivation and commitment. *Public Policy & Administration*, 21, 1-12.

- Houston, D. J. (2009, June 7-9). *The importance of intrinsic and extrinsic motivators: Examining attitudes of government workers in North America and Western Europe*. Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, IN.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 26, 364-381.
- Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K., & Brown, R. G. (1998). Motivation in public and private organizations. A comparative study. *Public Productivity & Management*, 21, 230-250.
- Kamery, Rob.H. (2004). Employee motivation as it relates to effectiveness, efficiency, productivity and performance, Nova Southeastern University, *Proceedings of the Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, Volume 8, Number 2
- Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70, 38-49.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 245-261.
- Kim, S. (2009). Revising Perry' measurement scale of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 39, 149-163.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Kovačić, M., (2013). Načela i procesi u sustavu nagrađivanja. Zagreb: RriF. 11,125-130.

- Kovack, K.A., (2001). *What motivates employees? Workers and Supervisors Give Different Answer*, Publisher: Business Horizons
- Maslow, A.H., (1982). *Motivacija i ličnost*, Beograd: Nolit.
- Manzoor, Quratul-Ain., (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness, *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 3, No.3
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67, 40-53.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 471-488.
- Prasad P., (2011). Employee Drives and Role of Motivational Factors, *VSRD International Journal of Business & Management Research* Vol. 1 (4), 2011,253-261.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Robbins, P., Stephen, O., Coltar, M., (1996). *Management*, New Jersey: Prentice Hall, International, inc.
- Stone, R., (2005). *Human Resource Management*, 5th edition, John Wiley and Sons, QLD Australia.p 412-414
- Steers, R. M., Porter, L.W., (1975). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw – Hill
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25, 155-180.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2018). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
- Štimac, V., (2016). *Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija*, diplomski rad, Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu.

- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11, 67-88.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1602.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, 11, 143-167.
- Vroom, V.H., (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1, 367-413.
- Wood, S., & Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51, 485-515.
- Ефтимов, Љ. (2014). *Менаџмент на организациските перформанси*. Скопје: Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“.
- Кралев, Т., Наумовска, Л. (2008). *Основи на менаџмент*. Скопје: Европски Универзитет.
- Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*. Авторизиран материјал, Штип: Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“.
- Тодоров, Т., Топалоска, М. (2007). *Менаџмент и менаџери*. Скопје: Европски Универзитет.
- Хит, М., Ирланд, Р., Хоскисон, Р., (2009). *Стратегиски менаџмент*, Скопје: Влада на Република Македонија.
- Шуклев, Б., Дракулевски, Љ., (2001). *Стратегиски менаџмент*, Скопје: Економски Факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1. Анкетен прашалник

Почитувани,

Оваа анкета ќе се користи за истражување наменето за потребите на магистерскиот труд со наслов „Можностите за развој на кариерата, системот на компензации и работната мотивација на вработените во јавниот сектор“. Прашалникот е конструиран од страна на авторот, единствено за целите на истражувањето.

Одговорите во прашалникот се доверливи и ќе бидат употребени само за извлекување на генерални заклучоци, без индицирање на поединечните резултати.

Ви благодарам за соработката!

Демографски прашања

1. Пол _____
2. Возраст _____
3. Работен стаж _____
4. Работна позиција _____

Прв дел: Прашања во однос на мотивацијата

Тврдењата се одговараат на Ликертова скала од 1 до 5, при што: 1 - воопшто не се согласувам; 2 - не се согласувам; 3 - ниту не се согласувам, ниту се согласувам; 4 - се согласувам; и 5 - потполно се согласувам; со исклучок на прашањата 2.1., 2.2. и 2.3., кои се одговараат на скала од 1 до 5, при што: 1 – многу лоши; 2 – лоши; 3 - задоволителни; 4 – добри; 5 - одлични.

Аспект 1. Интринзична мотивација

1.1. Имам прецизни и јасни обврски кои се поврзани со работата.

1 2 3 4 5

1.2. Моите колеги ме ценат за тоа што јас го правам за мојата работа.

1 2 3 4 5

1.3. Целосно сум способен да ја извршувам својата работа.

1 2 3 4 5

1.4. Работата која ја извршувам е за почит.

1 2 3 4 5

1.5. Се гледам себеси како битен вработен во мојата организација.

1 2 3 4 5

1.6. Имам право да одлучувам за прашања поврзани со мојата работа.

1 2 3 4 5

Аспект 2. Екстринзична мотивација

2.1. Физичките услови во работната околина се:

1 2 3 4 5

2.2. Работната опрема и ресурси се:

1 2 3 4 5

2.3. Можностите за унапредување во мојата работа се:

1 2 3 4 5

2.4. Моите претпоставени помагаат во решавањето на несогласувања со моите колеги

1 2 3 4 5

2.5. Добивам поголема плата ако се покажам добро во работата.

1 2 3 4 5

2.6. Верувам дека ова е организацијата во која планирам да се пензионирам.

1 2 3 4 5

2.7. Компензацијата која ја добивам е доволна за работата која ја работам.

1 2 3 4 5

Втор дел: Прашања за развојот на кариерата

Тврдењата се одговараат на Ликертова скала од 1 до 5, при што: 1 - воопшто не се согласувам; 2 - не се согласувам; 3 - ниту не се согласувам, ниту се согласувам; 4 - се согласувам; и 5 - потполно се согласувам.

Аспект 1. Мотивација

1.1. Знам што ми е потребно за мојата работа.

1 2 3 4 5

1.2. Знам што е важно за мојата кариера.

1 2 3 4 5

1.3. Чувствувам ентузијазам во врска со мојата работа.

1 2 3 4 5

Аспект 2. Квалитети

2.1. Си ги знам своите јаки страни поврзани со мојата работа.

1 2 3 4 5

2.2. Си ги знам своите недостатоци поврзани со мојата работа.

1 2 3 4 5

2.3. Талентиран сум за мојата работа.

1 2 3 4 5

2.4. Си ги знам вештините поврзани со мојата работа.

1 2 3 4 5

Аспект 3. Поврзаност

3.1. Познавам луѓе надвор од работата кои можат да ми помогнат со кариерата.

1 2 3 4 5

3.2. Познавам луѓе во мојата организација кои можат да ми помогнат со кариерата.

1 2 3 4 5

3.3. Знам како да побарам совет од луѓе во мојата околина.

1 2 3 4 5

3.4. Во можност сум да им пријдам на вистинските луѓе за помош во врска со мојата кариера.

1 2 3 4 5

Аспект 4. Контрола на кариера

4.1. Мојам да направам јасни планови за мојата кариера.

1 2 3 4 5

4.2. Знам што сакам да имам постигнато во мојата кариера за една година од сега.

1 2 3 4 5

4.3. Знам што е потребно за да сум поуспешен во оваа работа.

1 2 3 4 5

4.4. Способен сум да поставам цели адекватни со моите способности.

1 2 3 4 5

Трет дел: Прашања за системот на компензации

Тврдењата се одговараат на Ликертова скала од 1 до 5, при што: 1 - воопшто не се согласувам; 2 - не се согласувам; 3 - ниту не се согласувам, ниту се согласувам; 4 - се согласувам; и 5 - потполно се согласувам.

Аспект 1. Компензација

1.1. Мојата плата е сразмерна со одговорностите кои ги имам.

1 2 3 4 5

1.2. Мојот прекувремен труд е соодветно платен.

1 2 3 4 5

1.3. Платежната структура во организацијата е на задоволително ниво.

1 2 3 4 5

1.4. Се чувствувам вреднуван за мојот придонес кон организацијата.

1 2 3 4 5

1.5. Компензацијата во мојата организација е на ниво на компензацијата на моите колеги од други организации.

1 2 3 4 5

Аспект 2. Бенефиции

1.1. Вредноста на моите бенефиции е на задоволително ниво.

1 2 3 4 5

1.2. Бенефициите се адекватни на моите потреби и потребите на мојата фамилија.

1 2 3 4 5

1.3. Бројот на бенефиции кои ги добивам е задоволителен.

1 2 3 4 5

1.4. Мојата организација нуди бенефиции на исто ниво со конкурентните организации.

1 2 3 4 5

1.5. Доволно сум запознаен и ги разбираам бенефициите кои ги добивам.

1 2 3 4 5

Ви благодарам!