МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ФЛУКТУАЦИЈА НА КАДРИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ И МОЖНОСТИТЕ ЗА ПРИВЛЕКУВАЊЕ И ЗАДРЖУВАЊЕ

Студент: Радица Бранислав Лазарова Ќурчинска

Број на индекс: М 161006

Ментор: Шекеринка Ивановска

Свети Николе, 2021 година

Апстракт

Без оглед на квалитетот кој го поседува една организација, во поглед на производите кои ги произведува или услугите кои ги нуди, човечките ресурси се несомнено најбитната "алатка" со која раководи компанијата. Затоа се смета дека грижата за вработените треба да се стави на т.н. пиедесетал. Задоволните вработени креираат повеќе успеси на организацијата, незадоволните вработени ја тонат.

Имено, незадоволните вработени се склони кон заминување и барање нова организација, а губењето на квалитетни кадри кои е тешко да се заменат, со себе носат и големи трошоци за пронаоѓање нов соодветен кадар. *Поради тоа потребно е да се изнајдат, спречат и намалат причините за флуктуирање на човечките ресурси, а да се посвети поголемо внимание на нивно мотивирање, што долгорочно ќе придонесе кон нивно задржување и успешност во работењето на организацијата.*

Затоа, во овој труд го истражуваме феноменот флуктуација на вработените на кој е изложена секоја организација. Од фундаментално значење е да ги селектираме и препознаеме повторливите причини кои го предизвикуваат овој феномен. Врз основа на тоа, преку препораки и примена на корективни мерки за нејзино рано препознавање и решавање да се постигне ефикасно извршување на целите на организаците.

Клучни зборови: *човечки ресурси, кадри, флуктуација, организација, јавен сектор.*

Abstract

Regardless of the quality that an organization has, in terms of the products it produces or the services it offers, human resources are undoubtedly the most important "tool" that the company manages. Therefore, it is considered that the care for the employees should be placed on the so-called pedestal. Satisfied employees create more success for the organization, dissatisfied employees sink it.

Namely, dissatisfied employees are inclined to leave and look for a new employment, and the loss of quality staff that is difficult to replace, brings high costs for finding new suitable staff. Therefore, it is necessary to find, prevent and reduce the reasons for fluctuation of human resources, and to pay more attention to their motivation, which will contribute in the long run to their retention and success in the work of the organization.

Therefore, in this master thesis we investigate the phenomenon of employee fluctuation to which every organization is exposed. It is fundamental to select and recognize the recurring causes that cause this phenomenon. Based on that, through recommendations and application of corrective measures for its early recognition and resolution to achieve effective execution of the goals of the organizations.

Keywords: ***human resources, staff, fluctuation, organization, public sector.***

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....6

а) Образложение на научната и истражувачката оправданост на темата.....7

б) Предмет на истражување .....

в) Цели на истражувањето.....

г) Задача на истражувањето.....

д) Хипотези на истражувањето .....

ѓ) Образложение на содржината на трудот .....

ГЛАВА 1 - АНАЛИЗА НА ЗНАЧЕЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ИНСТИТУЦИИТЕ.....15

1.1. Човечки ресурси 15

1.1.1. **Теоретско определување на човечки ресурси**.....15

1.1.2. **Теоретско определување на менаџмент на човечки ресурси** 17

1.2. **Аспекти на управувањето со човечки ресурси**.....20

1.3. **Улога и функции на одделот за човечки ресурси во компаниите**.....22

1.4. **Специфичности на човечките ресурси во јавните институции**.....25

ГЛАВА 2 - ДЕТЕРМИНАЦИЈА НА ПРИЧИНИТЕ ЗА ФЛУКТУАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....26

2.1. Флуктуација на човечки ресурси.....26

2.2. Причини за флуктуација 29

2.3. Трошоци на флуктуацијата.....33

2.4. Квалитативна и квантитативна анализа на флуктуацијата.....37

ГЛАВА 3 - НАЧИНИ ЗА НАМАЛУВАЊЕ И СПРЕЧУВАЊЕ НА ФЛУКТУАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....40

3.1. Управување со флуктуацијата на човечки ресурси 40

3.2. Намалување и спречување на флуктуацијата на човечките ресурси 43

3.2.1 **Фактори на мотивација на човечките ресурси** 43

3.2.1.1. Мотивација на вработените 44

3.2.2.2. Значење на работната атмосфера 46

3.2.2.3. Значење на содржината на работата 47

3.2.2.4. Значење на доприносот за јавно добро 47

3.2.2. **Анулирање или намалување на незадоволството од платата и подобрување на финансиските услови** 48

3.2.2.1. Платата како примарен фактор на незадоволство 48

3.2.2.2. Прекувремено работење и финансиска надокнада 48

3.2.3. **Примена на унапредување, наградување и стручно усовршување на човечките ресурси** 49

3.2.2.2. Систем на оценување 51

3.3. **Воспоставување на политика за задржување на човечките ресурси** 52

3.3.3.1. Опции за политики за задржување на човечки ресурси 53

ГЛАВА 4 - ФЛУКТУАЦИЈА НА КАДРИ И МОЖНОСТИ ЗА ПРИВЛЕКУВАЊЕ И ЗАДРЖУВАЊЕ НА АФПЗРР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА (Емпириско истражување) 58

4.1. Методолошка рамка на истражувањето 58

4.2. Социодемографски податоци за испитаниците 59

4.3. Резултати од истражувањето 64

4.4. Потврдување на хипотезите во истражувањето. ....

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ 94

Користена литература 97

ПРИЛОЗИ 102

Прилог 1 – Анкетен прашалник.....102

ВОВЕД

Работењето на компаниите не може да се замисли без соодветни човечки ресурси кои ја имаат клучната улога за непречено успешно функционирање на една компанија/институција. Тие креираат услуги, произведуваат производи, го контролираат квалитетот, пласираат производи, управуваат со финансиски средства и ја утврдуваат општата стратегија и целите на организацијата. Без ефикасна работна сила, компанијата не може да ги исполни своите зацртани цели.

Но кога вработените не се задоволни од условите кои им се нудат се сеќаваме на познатата фраза “одлив на мозоци” или анг. *brain drain,* ова се дефинира како заминување од земјата на научници, истражувачи, културни работници и други висококвалификувани кадри. Ова станува се почест проблем во современото општество, како во приватниот, така и во државниот сектор.

Флуктуацијата е последна активност во низата на манеџментот на човечки ресурси што означува крајно напуштање на компанијата од страна на вработениот или одбивање на соработка. Најчесто како причина за заминување од работното место, па и од земјата на живеење се лошите економски услови во комбинација со менаџментот на компанијата. Како други причини се јавуваат т.н. “врски”, односно кога критериум за напредување не е стручноста.

Во изминатите години во институциите во Република Македонија се бележи значаен одлив на квалитетни кадри. За да се спречи одливот на битните човечки ресурси потребно е да се развијат темелни политики и стратегии за нивно задржување. Тоа може да се постигне со систем за напредување, наградување, стручно усовршување односно обуки, како и други

аспекти во работењето кои во даден момент негативно влијаат на мотивацијата и задоволството на вработените.

Поконкретно, потребен е модерен пристап за управување со кадрите и изнаоѓање на алатки за мотивација и задржување, со што ќе се намали одливот на вработени од компаниите.

А) Образложение на научната и истражувачката оправданост на темата

Земајќи ја во предвид реалната ситуација во државата, во поглед на одливот на високо компетентни кадри кои заминуваат од работното место, па и од државата, се јави идеата за обработка на темата. ***Општа цел на трудот*** е да се обработат сите аспекти кои имаат влијание на флуктуацијата на кадрите и како да се придонесе кон нивно задржување во компаниите.

Поединечни цели:

- Определување на причините за заминување од работното место
- Определување на начините за задржување на кадрите

Поконкретно, во трудот ќе биде направен приказ на категоризација на причините за флуктуација на кадрите во Агенцијата за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој:

- Недостаток на финансиска мотивација – платите во државната администрација не се доволна мотивација за задржување на работното место, (само околу 30% од вработените остваруваат месечен надомест над републичкиот просек на плати)
- Системот на плаќање на државните службеници налага иста плата за исто звање без оглед на сработеното и оптовареноста на работното место, принципот „јал-не јал, два гроша“ придонесува за револт и незадоволство кај повредните и поисполнителни кадри.

- Преоптовареност со работни задачи за разлика од другите државни институции - Анализата на оптовареност на работни места (work load analysis) е со коефициент над 2 за скоро сите работни позиции, показател што покажува дека скоро секој вработен има работни задачи за двајца. Агенцијата се соочува со сериозен недостаток на кадар заради ограниченост на буџетски средства.
- Мали можности за унапредување и поместување нагоре во хиерархиската скала – Агенцијата е вработена со релативно млад кадар и ослободувањето на повисоко хиерархиско место а со тоа и можноста за унапредување е ретко достапна за вработените. Факт е дека во текот за последните 12 години само два пати се објавени интерни огласи за унапредување. Од друга страна, потребата од повеќе кадар на повисока работна позиција се задоволува со издавање на Решенија за овластување, со кои на вработениот му се делегираат на одреден временски рок задолженијата и работните задачи од повисоката работна позиција а во исто време му се исплаќа платата за пониското место на кое е вработен.
- Повеќе и посложена работа за разлика од другите државни институции а во исто време иста плата за иста работна позиција. Вработените се соочуваат со сложени работни процеси, строги работни процедури, често спроведување на различни видови на ревизија и сл.
- Партиски политички влијанија преку кои се регрутира несоодветен и неквалитетен кадар преку измени на Систематизацијата на работните места.
- Други лични мотиви за напуштање на работното место како лоши меѓучовечки односи, мобинг од колеги и сл.

Б) Предмет на истражување

Предметот на истражување во трудот е да се согледа значењето на флуктуацијата на човечките ресурси низ призма на донесување на нивната одлука за заминување од работното место, кои се причините што доведуваат до тоа. Во Агенцијата во која се прави емпириското истражување и во која постои зголемена флуктуација на вработените се анализираат одговорите на испитаниците за да се утврдат причините кои придонесуваат за тоа. Потоа, треба да се изнајдат начини за спречување и намалување на оваа појава.

Човечкиот ресурс е еден од поспецификните ресурси со кои компаниите или институциите располагаат. Станува збор за комплексна тематика, која бара карактеристичен пристап на решавање. Па според тоа, во овој труд ќе биде направена детална анализа на управувањето на човечките ресурси во институциите, по што длабински ќе се навлезе во суштината на проблемот, односно детерминирање на причините за нивно заминување од работното место, со крајна цел – решавање на проблемот, односно изнаоѓање квалитетни начини за задржување на кадрите. Ќе биде направана базична анализа, по што ќе се задржиме на државните институции, притоа ставајќи акцент на Агенцијата за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој[1].

Погоре споменатата Агенција е основана во 2007 година со цел поуспешна реализација на мерките на земјоделската политика и политиката на руралниот развој на Република Македонија. Со тоа се овозможува ефикасно управување со финансиските средства од буџетот на РМ и со средствата од предпристапната помош на Европската Унија наменети за рурален развој.

Агенцијата е владино тело директно одговорна пред Владата на РМ. За нејзината работа освен пред Владата одговара и пред Директоратот за земјоделство при Европската комисија.

[1] Скратено АФПЗРР

Во рамките на АФПЗРР за непречено извршување на целите и политиките систематизирани се и функционираат 11 сектори со вкупно 210 вработени. Во систематизацијата на работни места преовладуваат профили на кадри со високо образование (84%), со средно образование (10%) и магистри на наука (5%) и доктори на науки (1%).

Агенцијата се соочува со континуиран одлив на кадри во процент кој се движи од 5-8% годишно.

После напуштањето на работните позиции, поранешните вработени најчесто:

- Заминуваат во странство заради повеќе платени професии или професионално доусовршување
- Заминуваат во приватниот сектор заради поголема плата
- Заминуваат во други државни институции на повисока работна позиција
- Заминуваат во други државни институции на иста работна позиција но со помала оптовареност на работното место.

В) Цели на истражувањето

Во овој магистерски труд како цел на истражувањето е да се истражи феноменот флуктуација и кои се причините за флуктуацијата на вработените во организациите. Доколку организацијата ги утврди најчестите причини за флуктуација што ги поттикнуваат вработените да ја напуштат организацијата, ќе може навремено да ги преземе потребните чекори за регрутирање и задржување на квалитетните поединци.

Постојат голем број на причини за флуктуација на вработените. Тие се во зависност од: големината на компанијата, видот на дејност, географската локација, работното задоволство, работната средина и други. Целите на истражувањето се поврзани со ризиците кои со себе ги носи флуктуацијата на кадри.

Ризици од прекумерната флуктација на кадри:

- Проценето е дека на секој нововработен потребен му е период од околу 6 месеци да се вклопи целосно во работната средина и работниот процес заради сложените акредитирани процедури и комплексните правни основи (комбинација на македонско и европско законодавство). Со секој одлеан кадар и обезбедена замена, дел од постојаните вработени губат драгоцено време во обука на новиот вработен.
- Обуките на вработените кадри се обезбедуваат преку TAIEX и TWINING проекти обезбедени и финансирани од ЕУ, со одливот на кадри заминуваат високо обучени и едуцирани кадри кои се конкурентни на пазарот на труд а доаѓаат необучени кадри за кои треба да се издвојат нови средства за нивна обука во услови на лимитирани можности за доусовршување.

Г) Задачи на истражувањето

Задачите на ова истражување се да се пронајдат и идентификуваат поврзаноста на одредени причини и фактори поради кои се јавува флуктуацијата на вработените. Со нивно селектирање треба да се успори или спречи одливот на кадри.

Како да се успори или спречи одливот на кадар?

- Издвојување на Агенцијата од Законот за административни службеници во делот на исплати на плати со што ќе се отвори можност за зголемување на платите на вработените.
- Обврзување на останување во одреден временски рок после секоја помината обука.
- Воведување на плаќање по учинок или сработено.
- Доекипирање на Агенцијата со стручен кадар до момент кога Анализата на работни места ќе достигне коефициент околу 1 (потребни се буџетски средства и согласност за нови вработувања).

Д) Хипотези на истражувањето

Во истражувањето на овој труд поставени се неколку хипотези кои во текот на емпириското истражување се анализираат и потврдуваат.

Хипотеза 1:

Недоволната финансиска мотивација на вработените е причина за зголемување на флуктуација на вработените

Хипотеза 2:

Недоволните можноти за унапредување на работните позиции влијае на зголемена флуктуација

Хипотеза 3:

Лоши меѓучовечки односи, непостоење на награди за постигнат успех и недоволно стручен кадар на одговорни позиции директно влијаат на зголемување на стапката на флуктуација

Ѓ) Образложение на содржината на трудот

Во самиот вовед на трудот ќе биде даден краток осврт на методологијата, целите и предметот на истражување, како на на методите и техниките кои ќе бидат применети за анализирање на човекот како значаен и најбитен ресурс во институциите и негово задржување на работното место.

Првата глава, со наслов ***Анализа на значењето на човечките ресурси во институциите***, ќе биде направена анализа на специфичноста на човечките кадри како ресурс, како и на основната цел во управувањето со човечките ресурси и нивното мотивирање.

Во втората глава, ***Детерминација на причините за флуктуација на човечките ресурси*** ќе биде направена детална анализа на најчестите причини на занимување на човечките ресурси со кои се соочува менаџментот на кадри. Притоа тука ќе биде направен осврт на евентуалната недоволна мотивација (напредување, парична мотивација и сл), како и на другите аспекти кои се познати во секојдневното работење (недоволно ценење на вложениот труд и компетенциите на вработениот, лошите меѓучовечки односи и сл).

Во третиот дел од трудот насловен како ***Начини за сузбивање на флуктуацијата на човечките ресурси*** каде ќе биде направена анализа на практики кои ги користат Европските земји, како и прекуокеанските земји, со цел да се изнајдат нови методи и техники кои би можеле да применат и во Република Македонија. Тука подетално ќе се обработат техниките кои би можеле да се користат како: наградување, зголемување на месечниот придонес, вложување во кадрите преку обуки и надградување на нивното знаење, тим билдинг и подобрување на меѓучовечките односи и сл.

Во последната глава од трудот насловена како ***Флуктуација на кадри и можности за привлекување и задржување со посебен осврт на АФПЗРР во Република Македонија*** ќе биде направена анализа на добиените

резултати од спроведеното теренско испрашување преку анкетни прашалници, при што сите резултати ќе бидат прикажани табеларно и графички, по што ќе следува теоретска елаборација на добиените резултати, заклучоци и препораки.

Преку обработка на оваа тема ќе се даде придонес во истражувањето на проблематиката за флуктуаццијата на кадрите во нашата земја, притоа освнувајќи се на погоре споменатата институција.

ГЛАВА 1 - АНАЛИЗА НА ЗНАЧЕЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ИНСТИТУЦИИТЕ

1.1. Човечки ресурси

1.1.1. Теоретско определување на човечки ресурси

Уште во 80те години на минатиот век за прв пат бил применет терминот за управување со човечки ресурси (Human Resource Management[2]). Претходно често се говорело за персонален менаџмент т.д. кадровска или персонална функција.[3] Овие два термина означуваат сосема различен пристап во поглед на согледувањето на вработените и нивните потенцијали.

Управувањето со човечките ресурси може да биде дефинирано како кохерентен и стратегиски пристап во управувањето со своите средства кај било која организација односно нејзините вработени, кои поединечно или колективно придонесуваат кон развој на компанијата и отварување на нејзините цели. Функцијата на управување со човечките ресурси воглавно се определува низ меѓусебно поврзани и разновидни процеси т.е. активности, од кој најголемо значење имаат:[4]

- Анализа на работата на вработените
- Селекција на пријавените кандидати за одредено работно место
- Планирање и понуда за човечки ресурси
- Регрутирање на потенцијални кандидати за пополнување на сите слободни работни места
- Развој и обука на вработени
- Здравствена заштита на вработените и сл.

[2] Tyson, S. (1996) Human resource manegement, Made simple books, New York, стр.40

[3] Boljanovic Dzordzevic, j., Pavic, Z., (2011) Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Univerzitet Sindidunim, Beograd, стр.9

[4] Nikolic, M. (2015) Upravljanje ljudskim resursima u javnim institucijama (Master rad), Univerzitet Singidunum, Beograd, Стр.7

Во поглед на менаџментот на човечките ресурси особено влијание на развојот и најголемо влијание имаат следните аспекти:[5]

- Развој на индустриска психологија – доприносот на оваа област на психологијата се поврзува за значењето на анализата за способност и работење кои се бараат на некое работно место, но и тестирање на ставовите на поединци, а потоа и примена на тестови за интелегенција, интерес за вработените и тестови на личност.
- Научно управување – акцентот се става на студиите за време и движење, со цел да се зголеми продуктивноста, како и воведување на разни коефициенти за наградување на вработените согласно нивниот учинок.
- Бихејвиористичка наука – тука акцентот се става на значењето на индивидуалните карактеристики, мотивација, потреба и ставови, како што се: социологија, социјална психологија, теорија на организација.
- Колективно преговарање – се јавува како последица на интензивна синдикална организација на вработениот, најпрво со штрајкови, што вообичаено е знак да се стигне до законодавство.
- Теорија за меѓучовечки односи – на база на резултатите кои се добиени од “Хоторн експериментот”, оваа теорија го поместила своето тежиште на социјалниот аспект на организацијата и претставувале битна улога во зголемувањето на продуктивноста.

[5] Исто, Nikolic, M. стр.11

1.1.2. **Теоретско определување на менаџмент на човечки ресурси**

Согласно часописот Бизнис вик (Business Week) на почетокот на минатата деценија (2010) на листата на најиновативни компании се нашле Гоогле, Еипл, Мајкрософт, Амазон, и Тојота моторс, (Google, Apple, Microsoft, Amazon.com и Toyota Motors), звучни имиња за кои сите сме слушнале.[6] Работата во престижниот Apple се смета за дел од кариера, а дел од револуција бидејќи секојдневно се иновира некој нов производ. Додека пак иновативноста и креативноста на вработените во Google ги прават нивните ангажмани унапредени, а одржливоста на самата компанија произлегува од вработените во компанијата така наречените *гуглери* – паметни, интересни луѓе кои сакаат добра соработка и забава на работното место.[7] Microsoft своите вработени ги смета за извор на своја енергија, а како еден од приоритетните цели на компанијата е вработените да се среќни и задоволни, бидејќи тие ги сметаат вработените за своја основна и најголема вредност.

Менаџментот на човечки ресурси е од голема важност за една организација и за вработените во неа. Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се огледува по правилните организирани активности и и овозможува на организацијата да ги ангажира вистинските луѓе за одредена работна функција, им овозможува на вработените усовршување и напредок, правилна мотивација и наградување на вработување, како и правилно координирање на сите наведени активности, се со цел да оствари добри резултати за организација. Постојат четири основни цели кои менаџерите на човечки ресурси треба да ги постигнат:[8]

[6] Достапно на http://www.businessweek.com/interactive_reports/inovative_companies_2010html, Превземано на 6.4.2021

[7] http://www.google.com/intl/sr/jobs/, Превземано 6.4.2021

[8] Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, str. 6.

- Цели кои се однесуваат на вработените. Основната цел на менџерот на човечки ресурси е на организацијата да и обезбеди квалитетни лица кои ќе имаат компетенции ефикасно и ефективно да ги обавуваат своите работни обврски. За да може се ова да се реализира потребно е да се утврди организационата структура, вид на договор со кој ќе биде ангажиран вработениот, избор на квалитетни кадри и нивно задржување во компанијата.
- Цели кои се однесуваат на работата. Кога организацијата ќе обезбеди квалитетни човечки кадри, целта на менаџерот на човечки ресурси е да ги превземе сите мерки и активности за вработените да бидат мотивирани и посветени на работата. Тука особено се истакнува улогата на обуките и развојот на вработените, системот за наградување, како и дисциплинирање на вработените и остварување на високи работни стандарди.
- Цели кои се однесуваат на менаџмент на промени. Промените не се случуваат само во надворешното опкружување на организацијата, туку и на самата организација која предизвикува промени и иновации како би можела да оствари и да ја одржи својата конкурентна предност на пазарот.
- Административни цели. Овие цели се особено битни за успешното обавување на работата на менаџерот на човечки ресурси. Под оваа работа се подразбира се, не само работи за прецизно собирање и ажурирање на податоци за вработените (нивните способности, знаење, вештини и цели во кариерата), туку и правно работење кое се однесува на усогласување со законската регулатива (правно, финансиски, социјален аспект).

За менаџерите на човечки ресурси да можат да одговорат соодветно на барањата за променливото деловно окружување и неопходноста за постигнување на наведените цели, потребно е да поседуваат одредени

вештини, кои се селектираат во четири поедини групи, и тоа: вештини за комуникација и односи со човечки ресурси, вештина за донесување на одлуки, вештина за лидерство и технички вештини.

Менаџерите на човечки ресурси се истакнува како особено важно, како за реализирање на самата функција која ја извршуваат, така и за развојот на својата кариера:

- Организирање на идеи и информации на логичен и компетентен начин
- Изразување на идеи и информации (разумно и уверливо) усно, писмено, визуелизирано или електронски
- Активно слушање на другите
- Ефикасно комуницирање со луѓе од различни потекла и со различно искуство
- Ефикасно користење на новите средства за комуникација (нови технологии)
- Висок квалитет на пишување и говор со примена на граматички и правописни правила
- Способност на адаптирање на пораки до соодветната “публика” или одредена ситуација
- Способност за комуницирање на цивилизиран начин согласно правилата за деловна комуникација, дури и со непријателски настроен соговорник
- Етичка комуникација дури и во комплицирани ситуации
- Мудро раководење со времето и ефикасно користење на човечките ресурси

Менаџерите на човечки ресурси претставуваат речиси темел на една организација, и имаат лидерска улога. Оттука, лидерските вештини на

менаџерите на човечки ресурси се од клучно значење за развојот и успехот на една компанија. [9]

1.2. **Аспекти на управувањето со човечки ресурси**

Управувањето со човечките ресурси опфаќа практи кои опфаќаат практика и секторска политика кои се неопходни за да се обават менаџерските задачи во врска со прашањата кои се однесуваат на вработените, особено на вработување, обука, оцена и наградување на вработените, како и обезбедување на безбедно, етички прифатливо и праведно работно опкружување. Функцијата на хуманото управување со човечките ресурси се состои од неколку различни активности од кои секоја има за цел различен аспект за вработените:[10]

- Анализа на работата – процес на собирање релевантни информации за работата, дефинирање на знаењето, вештините и капацитетите неопходни за обавување на конкретна работа
- Планирање на понуда и побарувачка во домен на човечки ресурси – Процес во кој се предвидени барања за човечките ресурси, на основа на антиципирани промени во внатрешното и надворешно окружување
- Регрутирање на потенцијални кандидати – Процес на регрутирање на доволен број на квалификувани кандидати, со цел на организацијата да и се овозможи да избере помеѓу најдобрите и да се пополнат планираните работни места.
- Избор на кандидати – Процес на избор на кандидати пријавени за одредено работно место и донесување одлуки за вработување или одбивање на кандидати

[9] Boljanovic, J.Dz., Pavic, S.Z., (2011) Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, Стр.15-20

[10] Grupa autora, (2012) Prirucnik za upravljanje ljudskim resursama, Dosije studio, Beograd, Стр.9-10

- Обука на вработени – Процес на менување на одредено знаење, способности, вештини, ставови и/или однесувања, со цел на подобрување на резултатите кои сите вработени ги постигнубаат на своето работно место.
- Развој на вработени – Процес на создавање можности за учење како би можело да им се помогне на вработените во нивниот личен развој и како би можеле да се подготват за идните работни обврски кои ги обвуваат или за развој на личен развој во кариерата
- Оцена на резултатите од обавената работа на вработените – Процес на оценување на индивидуалниот допринос на вработените за остварување на организациските цели со однапред зададен временски период.
- Наградување на вработените – Формирање систем за посредно и непосредно наградување на вработените. Во поглед на непосредното наградување се мисли на: основна плата и варијабилен дел на заработка заснован по учинок, додека пак за посредното наградување се мисли на програми за заштита, платен одмор и привилегии.
- Односи помеѓу работодавецот и вработените – подобрување на односите со работодавецот и вработениот, по пат на колективно преговарање и почитување на законските прописи со кои се уредува работата и односот на работењето.
- Подобрување на здравствената состојба и заштита при работење на вработените – подобрување на условите за работа, примена на програми за намалување на стрес, намалување на бројот на незгоди на работното место, организирано советување, и
- Управување со флуктуацијата на вработените – планирање и примена на разни програми за намалување на работната сила како

што се отпуштање на вработени, доброволно напуштање на службата (давање самостално отказ), пензионирање и сл.

Процесот на управување со човечките ресурси има важна оперативна и менаџерска функција која е управувана од страна на одделот за човечки ресурси, но овој процес се одвива на други ниво. Целите на управување со човечките ресурси се во непосредна конекција со индивидуалните показатели работа и резултати кои ги постигнуваат вработените, со нивото на продуктивност и квалитет, мотивација и долгорочно гледано, стимулирање на лојалноста и посветеноста во работењето од страна на вработените кон организацијата.

На организациско ниво, целите се насочени кон зголемување на нивото на просечна продуктивност, унапреден квалитет на условите за работење, раст и развој на организацијата и профитабилноста на нејзино функционирање. Факторите кои влијаат на сите аспекти на управување на човечките ресурси може да бидат интерни и екстерни. Интерните се однесуваат на стратегијата, организационата структура, организационата култура, големина, постоечка технологија во организацијата. Исто така, во оваа категорија спаѓаат специфичните особини на вработените (лични карактеристики, интереси, мотивација, ставови, способности).[11]

1.3. Улога и функции на одделот за човечки ресурси во компаниите

Организацијата на работењето во одделот на човечки ресурси во организациите може да се класифицира на следниот начин:[12]

- Лични прашања, пресметка за заработка и надокнада:
  - Примена на правни, конвенционални и законски барања

[11] Grupa autora, (2012) Prirucnik za upravljanje ljudskim resursama, Dosije studio, Beograd, Стр.9-10

[12] Grupa autora, (2012) Prirucnik za upravljanje ljudskim resursama, Dosije studio, Beograd, Стр.33

- Договор за работа
- Систем на управување со плати и организација за исплата на премии
- Платено отсуство од работа

- Човечки ресурси и управување со трошоци
  - Предвидување на квантитативни и квалитативни потреби во поглед на работна сила
  - Вработување
  - Постапка за оценување по учинок
  - Интерни трансфери и унапредување
  - Управување со буџетски трошоци на вработените: финансиска надокнада (постапка за обезбедување на соодветни, рамноправни и праведни финансиски надокнати. Тоа опфаќа анализа на работата на вработените, уредување на плата и дневница, награди, бонуси и сл) и изнаоѓање на можности за намалување на трошоците на вработените.
- Управување со обука и вештини на вработените
  - Дефинирање на потребата за дополнително дообучување на вработените, подготовка на план за обука и негово спроведување на дело, оцена за потребата од обука и потребни финансии за нејзино реализирање
- Интерна комуникација
  - Функцијата на секторот за управување со човечки ресурси мора да обезбеди стратешка ориентација на организацијата и да се постапува во склад со истата
  - Здравје, безбедност и работни услови – Здравствената состојба и работните услови на вработените претставуваат темел за подобрување на квалитетот на животот на вработените.

Потоа, тука значајно е за се спомене и дека при обавување на работата на човечките ресурси може да сеидентификуваат три аспекти:[13]

- Функционален учинок на оделот на човечки ресурси – проверка дали на прав начин се обавува секоја активност при управувањето со човечките ресурси, како: буџет и начини на примена на финансиските средства, квалитет на процесот и почитување на процедурите.
- Стратешки учинок на организцијата – Ова треба да влијае на управувањето со човечките ресурси на целокупните резултати на организацијата
- Стретешки учинок на одделот на човечки ресурси

За да се оцени целокупниот учинок, раководителот на службата за човечки ресурси треба да спроведе анкета кој ќе се однесува на постоечката практика во компанијата. Тој прашалник, организиран кон главните активности, ќе овозможи да се утврди постоечката ситуација, да се оцени нивото на зрелост на организацијата во поглед на човечките ресурси, да се анализира стапката која ги опфаќа активностите на човечките ресурси и да се установат приоритетите помеѓу акциите кои треба да се превземат.

Кога станува збор за квалитативната проценка, оценувањето на учинокот на одделот на човечки ресурси се состои од следните индикатори и графички показатели: главни индикатори кои се користат во приватниот и во јавниот сектор се:

- Вработување – пополнување на слободните работни места, временско ограничување на вработувањето, квалитет на вработувањето, трошоци за вработување, отпуштање поради зголемен број на работна сила и сл.

[13] Исто

- Процес на оценување на учинок и ревизија на стапката на реализирани интервјуа за вработување на годишно ниво
- Управување на буџетот на трошоци на вработените
- Обука и управување со вештините на вработените
- Здравствена состојба, безбедност и работни услови.

Повеќе фактори имаат влијание на управувањето со човечките ресурси во организацијата и тоа не е едноставен процес. Понатаму ќе направиме анализа на специфичностите на човечките ресурси во јавните институциите.

1.4. Специфичности на човечките ресурси во јавните институции

Како во приватниот, така и во државниот сектор, односно јавните институции и организација има поедини различности и карактеристики, па така тука ќе направиме краток осврт на спецификациите на човечките ресурси во јавните институции и организација. Тука се издвојува:[14]

- Инвестирањето во човечките ресурси се смета за поисплатливо од вложувањето во некои други ресурси
- Човечките ресурси имаат способност да ги стават во функција сите физички, умствени и останати потенцијали со кои располагаат
- Односот, како и однесувањето кон работата на самиот поединец во голема мера влијае на создавањето на целокупна слика на една организација
- Човечките ресурси се поврзани со сите функции во компанијата
- Човечките ресурси се темелот за развој на компанијата.

[14] Stankovic, m., Stevic, I., Pilipovic, I. (2007) Uspostavljanje funkcije ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi, Program poddrske opstinama, Beograda, str.17

ГЛАВА 2 - ДЕТЕРМИНАЦИЈА НА ПРИЧИНИТЕ ЗА ФЛУКТУАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

2.1. Флуктуација на човечки ресурси

Терминот *одлив на мозоци* се дефинира како губиток на земјите со заминување на врвни стручњаци во својата област, надвор од државата.Не постои универзална дефиниција за овој термин но означува миграција на висококвалификувана работна сила. Доколку како мерен критериум се земе универзитетската диплома, висококвалификуваните луѓе ќе опфатат научници и инжинери. Но сепак, многу индивидуи со универзитетска диплома работат работа за која воопшто не е потребно факултетско образование, и обратно.[15]

Флуктуацијата на човечките ресурси може да се категоризира на основа на повеќе различни фактори, а секоја од тие категории има поинакви последици во организација која се соочува со флуктуација.[16] Прво, видот на флуктуација зависи од тоа дали тоа го поттикнува организација, што е категоризирано како принудна флуктуација или доаѓа по иницијатива на вработените, што претставува доброволна флуктуација. Па оттука, доброволната флуктуација може да биде дисфункционална или функционална во зависност од квалитетот на кадрите кои заминуваат. Дисфункционалната флуктуација е штетна за организацијата и се однесува, на пример, на одливот на кадри со висок учинок и вештини кои е тешко да се заменат, додека функционалната флуктуација не и штети на организацијата.

Исто така, постои разлика и помеѓу неизбежната флуктуација и она која може да се регулира со воспоставување на мерки за задржување на вработените, како на пример: ниту една организација не може да спречи

[15] Sveva Avveduto, Carolina Brandi, Defining Brain Drain, (2004) Evolution of Theories of Brain Drain and Migration of Skilled Personnel and Human, Brain and Knowledge Mobility, UNU-MERIT,Maastricht

[16] Griffeth, R.W. & Hom, P.W. 2001. "Retaining Valued Employees". Sage. U „Retaining Talent: A Guide to analyzing and managing employee turnover," ur. David G. Allen, SAD: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2008, str. 2.

одредено ниво на флуктуација, дури истражувањата покажуваат дека одредено ниво на флуктуација е пожелно бидејќи носи нови вештини и знаења во организацијата.[17] Притоа, битно е да се нагласат ефектите на флуктуацијата врз учинокот на организацијата и како клучно прашање се поставува, дали заминуваат најквалификуваните и најискусни кадри, како што се клучни професионалци или менаџери од повисоко ниво, или одливот се случува во категориите на вработени кои не се од пресудно значење за работењето на компанијата и се лесно заменливи (во поглед на потребните компетенции).[18]

Додека еден дел од дисфункционалната флуктуација не може да се избегне поради фактори на кои организацијата не може да влијае (на пример, заминување на вработен од здравствени причини или поради продолжување на образование во странство), дисфункционалната флуктуација може да се одбегне со фактори кои организацијата може да ги контролира, како мотивирање на вработените низ програми за стручно усовршување. Ваквата разлика помеѓу флуктуацијата која може да се одбегне и онаа која е клучна, бидејќи организацијата со соодветна анализа може да ги идентификува факторите на незадоволство и демотивација кај вработените на кои може да влијае, а со самото тоа да одбегне вложување во спречувањето на флуктуацијата.[19]

---

[17] Alisa Hicklin, „Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration," *Journal of Public Administration Research and Theory* 18.4 (2008): 573-590, doi: 10.1093/jopart/mum028.
(16.8.2016)

[18] Benson Smith i Tony Rutigliano, „The Truth About Turnover," Gallup Business Journal, 4. februar 2002, http://www.gallup.
com/businessjournal/316/truth-about-turnover.aspx. (17.6.2016)

[19] G. Allen, "Retaining Talent: A Guide to analyzing and managing employee turnover", SAD: SHRM Foundation's Effective
Practice Guidelines Series, 2008, str. 2.

Задржувањето на квалитетните вработени во јавните институции и организации не е проблем само на локално ниво, туку претставува генерален предизвик на јавниот сектор кој се создал со напредување на работните услови во приватниот сектор, но и со менување на мотивацијата на новите генерации на државни службеници, на кои се помалку им е битна сигурната работа и со самото тоа се склони на почесто менување на работно место.[20] За да може правилно да се согледа предизвикот за задржување на квалитетни кадри во државната управа, се анализираат истражувања и наоди кои не се ограничени само на последиците од флуктуацијата и мерките за задржување на вработените, туку опфаќаат и поширока аналитичка рамка на управувањето со човечки ресурси во контекст на државната управа или јавниот сектор. Исто така, се зема во предвид и развојот на мотивација и менување на приоритетите на новите генерации државни службеници, кои доведуваат до поинаков однос кон различни фактори (на пример: сигурна работа, можност за напредување, менторство, насочување, работна атмосфера).[21]

Дополнителна напомена поврзана со аналитичката рамка е комбинирање на наодите од истражувања за управувањето со човечки ресурси, како од јавен, така и од приватен сектор. Значењето на приватниот сектор е земано во предвид пред се поради забележаниот одлив на кадри во изминатите години. Со оглед на тоа дека во приватниот сектор системот на управување со човечки ресурси е пофлексибилен и поподложен на измени во склад со најновите истражувања, наодите од приватниот сектор нудат подобар увид во новите тенденции во управувањето со кадрите и евалуација на

[20] Acquiring Capacity" u Public employment and management, OECD, http://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm. (10.8.2016)

[21] "Millenials at Work: Reshaping the Workplace," PwC, http://www.pwc.com/gx/en/issues/talent/future-of-work/download.html. (10.8.2016)

постоечките мерки за нивно задржување, кои со одредени измени може да се прилагодат во контекст на јавните институции.[22]

2.2. Причини за флуктуација

Како еден од основните чекори во анализирањето на флуктуацијата, се јавува нејзиното осознавање и разбирањето на причините кои доведуваат до оваа појава. Причините за флуктуацијата се општи и посебни.[23] Како општи причини најчесто се спомнуваат човечките односи и работната атмосфера во организцијата. Добрите меѓучовечки односи доаѓаат до израз уште при вработувањето на вработениот или службеникот во организацијата, затоа е битно околината да им делува угодно и што побрзо да се адаптираат на новата работна атмосфера, и што потемелно да се впуштат во работењето со цел да остварa што поголем учинок, кој е во личен интерес, како и во интерес на компанијата. Тие односи треба да му се приближат на вработениот и неговиот колектив, како би можел неговиот интерес да се идентификува со оној во организацијата бидејќи во тој случај, и својата волја за работа и своето знаење ќе ги стави во корист на организацијата.

Причините за флуктуација кои се сметаат од посебна природа, може да бидат различни:

- Слаб награден систем и недоволна стимулација на вработените
- Слаба или неправедна категоризација на вработените и аналитичка проценка на работното место
- Оддалеченост на местото на живеење со работното место

[22] Lazarevic, M., Horvat, A., Pavlovic, M., (2017) Kvalitetnom politikom zadržavanja kadrova do održive integracije Srbije u Evropsku uniju, GIZ, Beograd,стр.16-18

[23] Službena stanica Ekonomskog fakulteta u Mostaru; stručna studija Analiza radne snage: www.efmo.ba/public/down/Analiza_RS.DOC

- Неповолно работно време (често како причина се јавуваат ноќните смени)
- Низок степен на хигиена (прашина, бука, слабо осветлување, влага и сл.) и слаба заштита при работа (работна позиција со големи опасности или потенцијални незгоди)
- Самиот работник како причина (недисциплина, склоност кон пиење, склоност кон расправии и др)
- Атрактивни алтернативи во други организации.

Постојат многу причини поради кои вработените се одлучуваат да ја напуштат организацијата во која работат. Наједноставната поделба на причините на флуктуација се push (eng – турни) и pull (eng – повлечи) факторите.[24] Push се оние кои ги туркаат вработените од организацијата, додека pull се оние кои ги "влечат" вработените во друга организација, како на пример, им нудат подобри услови за работа и подобра плата во другата организација.

Друга поделба на флуктуацијата е поделба на: општествено-економска, организациска и лична.[25] Општествено-економските фактори се фактори кои се последица на макроекономската ситуација во некои земји и општества, организациските фактори се од различни вредности и правила на работење во организацијата, додека пак лични се оние кои произлегуваат од особините на поединецот.

Како општествено-економски фактори на флуктуација се наведуваат економските услови, условите на пазарот на труд, стапката на невработеност, како и информациите за алтернативни работи. Флуктуацијата, а така и причините за флуктуација, зависат од општите економски услови. За време на

[24] Branham,L. (2005.) The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late, Amacon, New York, NY

[25] Bahtijarević-Šiber (1999.,str. 941

криза работодавците се приморани да го намалат бројот на вработени, како што е актуелната ситуација во светот и кај нас, со Ковид – 19 пандемијата, каде многу работодавци мораа да го намалат бројот на вработени за да можат да опстојат. Во услови пак на експанзија на пазарот, работодавците имаат потреба за нови вработени, а вработените имаат повеќе можности за пронаоѓање оптимално вработување.[26] Од тоа произлегува конекцијата помеѓу флуктуацијата и нивото на (не)вработеноста – како расте невработеноста, така флуктуацијата опаѓа.

Помеѓу највлијателните организациски фактори на флуктуација се сметаат културата на организацијата и организациската успешност.[27] Па така, се покажало дека колку е поголема стапката на поклопување на вредноста на организацијата и вредноста на поединецот е поголема, толку повеќе индивидуата ќе биде позадоволна, а веројатноста за флуктуација помала.[28] Но доколку е спротивно од тоа, вработениот најпосле ќе замине од организацијата.

Успешните организации се посакувани работодавци поради тоа што на вработените им нудат подобри услови за работа, па така по правило и имаат помала флуктуација на вработени. Доколку организацијата работи успешно, секој поединец ќе се чувствува добро и нема да бара друга работа. Како пример ќе ги споменеме DM веледрогериите, кои имаат голема флуктуација на купувачи, а мала флуктуација на вработени. DM со години се смета за една од попосакуваните веледрогерии за вработување бидејќи нудат добри услови за

[26] Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 2., 2010, N.P. Vokić, M. Zaninović: Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta, str. 25

[27] Zaninović, M. (2009.) Fluktuacija hrvatskih zaposlenika, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

[28] Griffeth, R., Hom, P. (2004), Innovative theory and empirical research on employee turnover, Information Age Publishing INC, Greenwich, CT

нивните вработени.[29] Спротивно на очекувањата, висината на платата не е пресуден фактор за работодавачите, овој фактор на атрактивност се наоѓа дури на петото место. Како пресуден фактор на атрактивност се издвојува сигурноста на работното место. На второ место се наоѓаат добрите меѓучовечки односи како пресуден фактор. Можноста за напредок во кариерата и социјалната одговорност на работодавачот се од помало значење.

Фактори кои во помала или поголема мера се анализирани во бројни истражувања спроведени во светот, покажале дека поврзаност со флуктуацијата имаат и: демографски (пол, возраст, образование, професија, семеен статус и др.), факторите кои произлегуваат од личните особини на вработените (самоконтрола, проактивност, емоционална стабилност, совест, склоност кон ризик), како и задоволството од работата.[30] Согласно бројни истражувања за причините за флуктуација се покажало дека:

- Жените имаат повисока стапка на флуктуација за разлика од мажите
- Помладите вработени имаат повеќе можности за заминување од работното место, а со самото тоа и поголема флуктуација
- Можноста за флуктуација е поголема доколку вработениот работи во организацијата пократко време
- Проактивните лица побрзо ќе заминат од работа која не им одговара
- Колку што е семејната ситуација на поединецот посложена и позахтевна, толку повеќе за вработениот ќе биде побитна работата и ќе има поголема желба да ја задржи работата
- Лицата со повисок степен на образование почесто флуктуираат

[29] http://liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/hrvatskim-gradanima-dm-i-dalje-najpozeljniji-pooslodavac/

[30] Намерата за флуктуација се дефинира како став или манифестација на одлуката на поединец за флуктуацијата

- Колку што е личноста поотворена, толку побрзо ќе се осети како дел од организацијата, па со самото тоа ќе има и помала намера да замине од истата, и сл.[31]

2.3. Трошоци на флуктуацијата

Организциите континуирано следат и настојуваат да ја контролираат стапката на флуктуација со цел да ги предвидат и стават под контрола трошоците за замена на вработените кои заминуваат од организацијата. Иако постојат значајни разлики помеѓу државите, анализата на трошоци на флуктуацијата, како и дефицитот на работна сила во критичните индустрии во светот, се повеќе го нагласува значењето на задржувањето на клучните ресурси за успешните организции. Затоа, како одговор менаџерите спроведуваат политики и практики на менаџментот на човечки ресурси кои имаат за цел, со активни мерки да ја намалат непосакуваната флуктуација. Некои истражувања покажале дека самоволната флуктуација е битен фактор од влијанието на перформансите на организацијата. Многу сметаат дека флуктуацијата е клучна врска помеѓу стратегијата и однесувањето во организацијата. Други истражувања пак сугерираат дека дури 30% од пазарната вредност на компанијата е резултат на невидливи фактори, како што се кредибилитет и искуство на менаџментот, способноста за привлекување и задржување на таленти, стратегии за наградување и сл.[32]

Во некои професии стапката на флуктуација е по правило висока, додека пак во други е ниска. Во некои истражувања се истакнува изразито високата стапка на флуктуација на информатичари (20%) и високите трошоци поврзани

[31] Skrijelj,. (2015) Utjecaj fluktuacije radnika na poslovanje preduzeca, Sveuciliste Jurja Dobrile – Fakultet ekonomije I turizma, Pula, Стр 5

[32] Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E. (2003). Scoring on the balanced scorecard. *Organizational Dynamics*, 32: 107–121.

со нивното заменување, како и вработените во секторот за храна и услуги – дури 50% и ниската стапка на флуктуација во секторот на образование – околу 10%. На пример во секторот на здравствена заштита Carasio (2000) пресметал дека трошоците за замена на 288 вработени годишно (во болница со 1200 кревети, која вработува 1200 вработени со стапка на флуктуација од 2% месечно) изнесува 2.888.295,52 американски долари, кога ќе се земат во предвид сите извори на трошоци. Постои опција трошоците на флуктуација значајно да варираат помеѓу компаниите во иста индустрија. Постои разлика помеѓу флуктуацијата во различни земји во светот. Некои податоци покажуваат дека Европјаните се на пола склони кон промени на работата во споредба со Американците, во текот на една година.[33]

Стапката на флуктуација која е повисока од просечната во секторот во кој организацијата ја извршува својата доминантна дејност претставува сериозно предупредување и треба да се разбере како симптом на проблемот кој постои во внатрешноста на организацијата. Високата стапка на самоволна флуктуација може да биде скапа стратегија, земајќи во предвид дека може да ја наруши репутацијата на организацијата како работодавец и значајно да го отежни привлекувањето на квалитетни кадри. Големината на трошоците на самоволната флуктуација е условена со конкретна ситуација. Кога организацијата планира трајно да укине одредено работно место од кое заминал некој вработен, самоволното напуштање на организацијата од страна на вработениот може да има позитивни ефекти. Од друга страна, во ситуација кога организацијата поради нормално функционирање е приморана да ги замени вработените кои самоволно заминале, трошоците нагло растат. Трошоците на заменување вклучуваат неколку основни групи на трошоци:

- Трошоци за напуштање на компанијата

[33] Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., Eberly, M.B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1: 231-274.

- Трошоци за регрутирање нови кадри
- Трошоци за селекција на кадри
- Трошоци за обука на новите кадри.

Првата група на трошоци кои ги има организацијата кога одреден вработен ќе донесе одлука да ја напушти организацијата се така наречени трошоци за напуштање на организација, кои истата ги има по заминување на вработени лица, без оглед на причините за напуштање и дали тие ќе бидат заменети или не. Најголем дел од овие трошоци се заработка, односно отпремнина (вообичаено неколку месечни плати на вработениот), плаќање на здравствено осигурување. Најпосле, битен елемент на вкупните трошоци се и административните трошоци, како што се трошоците за организирање и одржување на интервјуа, трошоци за поддршка на вработените во регрутирање на нов вработен и сл.

Заменувањето на вработените кои самоволно ја напуштиле организацијата започнува со регрутација на нови потенцијални кандидати за одредено работно место. Трошоците за нивно регрутирање ги опфаќа сите трошоци поврзани со примена на различни методи воглавно на екстерно регрутирање, меѓу кои најприменувани се: огласување, користење државни и приватни агенции за вработување, регрутација преку факултети и сл. Доколку конкретна организација нема сектор за регрутација на кадри, тогаш во овој процес се применуваат екстерни провајдери. Колку што е работната позиција на повисоко ниво толку е повисока и платата која организацијата треба да ја понуди, и секако тој профил на вработен е потрешко да се најде. Притоа, треба да се имаат во предвид и факторите дека овој начин на изнаоѓање соодветни кандидати, покрај изразено повисоките трошоци, се карактеризира и со ниска стапка на успешност во пронаоѓањето соодветни кадри. Трошоците за регрутација на новите кандидати дупло се зголемуваат доколку нововработениот кандидат за брзо се одлучи да го напушти работното место.

По спроведената регрутација на кандидати, организацијата мора да спроведе селекција на пријавени кандидати. Трошоците за селекција зависат од големината на трошоците поврзани со користењето на различни инструменти на селекција, како што се инструментите за собирање биографски податоци (пријави, формулари, CV), инструменти за собирање податоци за лични карактеристики, способности и интереси на кандидатот (писмени тестови, тест на личноста, центри за проценка), интервју со пријавените кандидати, медицински и физички тестови и сл. Трошоците за селекција зависат и од тоа дали организацијата има професионалци во секторот за човечки ресурси кои се способни да обават квалитетна селекција или е неопходно за таа цел да се ангажираат екстерни специјализирани агенции. Во трошоците треба да се вклучи и временската рамка кои раководителите, надвор од секторот за човечки ресурси, го посветуваат во спроведувањето на интервјуата на потенцијалните кандидати. Вкупните трошоци за селекција и понатака може да се зголемуваат при грешка во селекција, односно доколку организацијата избере несоодветен кандидат или во спротивен случај, да пропушти да избере добар кандидат.

Процесот на вработување на избраниот кандидат не се завршува со неговата селекција, туку со неговата социјализација која вклучува негова ориентација, насочување и воведување во работата. За ориентација на нововработениот, односно, негово запознавање со организацијата, задолжен е сектор за човечки ресурси, а за воведување во работата неговиот непосреден раководител. Трошоците за социјализација на нововработените кандидати спаѓаат во трошоците за обука поврзани со заменувањето на вработените кои своеволно ја напуштаат организацијата. Трошоците за обука и понатаму се зголемуваат доколку организацијата вработила неискусен кандидат на кој му е потребна долготрајна обука, како за трошоците за ангажирање на обучувач, така и за изгубената продуктивност во текот на траењето на обуката.

Иако самоволната флуктуација вообичаено има негативна конотација за организацијата, заминувањето на вработените од организацијата не мора нужно да предизвика големи трошоци, туку некогаш може да има и позитивни ефекти на организацијата, како што се: намалување на трошоците за работа низ создавање можности за вработување на службеник со пониска плата, креирање можности за замена на вработените кои остваруваат неприфатливи резултати, влез на нови вработени во организацијата што може да значи и зголемување на диверзификацијата, но и иновативноста, унапредување на организациската атмосфера низ подобрување на меѓучовечките односи во организацијата и сл.[34]

2.4. Квалитативна и квантитативна анализа на флуктуацијата

Анализата на флуктуацијата има за цел да утврди поради која причина вработените се одлучуваат да ја напуштат организацијата, а се спроведува во рамките на проценатa на идните потреби на вработените. Флуктуацијата е многу битна бидејќи, како што наведовме погоре, предизвикува високи трошоци и предизвикува незадоволство на вработените во компанијата. Тука ќе говориме за поделбата на флуктуацијата на квалитативна и квантитативна анализа.

Квалитативната анализа ги истражува структуралните причини и особини на мотивите за промена на работното место на вработените и се спроведува со помош на т.н. излезно интервју, а има за цел да ги утврди мерките за намалување на флуктуацијата.

Квантитативната анализа го разгледува бројот на заминувања од работното место по одредени групации како што се: цела компанија, поедини

[34] Milikic, B.B., (2010) Fluktuacija zaposlenih: Uzorci, posledice I kontrola, Casopis Ekonomske teme, Univerzitet u Nisu Ekonomski fakultet, Стр.136-138

делови на компанијата, финансиско подрачје, одредени професии, пол, договорен статус, како и споредба со претходниот сметководствен период или со други компании.

Менаџментот на организацијата и човечките ресурси треба да ги одреди и квалитативните показатели на флуктуација и нејзините прогнози во одреден временски период за да може потоа да се превземат конкретни мерки и активности за сузбивање на негативните ефекти за организацијата и подготовка на прикладни замени. Потребно е да се утврдат неколку показатели:

- Вкупната стапка на флуктуација
- Стапка на самоволна флуктуација
- Стапка на неизбежна флуктуација, и
- Индекс на стабилност на вработените.

Секој од овие показатели може да се утврди за различен временски период, а вообичаено се утврдува месечна или годишна стапка на флуктуација. Месечните показатели овозможуваат утврдување на динамиката на флуктуација во текот на годината. При внесување на конкретни податоци треба во формулата да се внесе просечниот број на вработени во одреден временски период за кој се пресметува (месеци или година).[35]

$$\text{Стапка на вкупна флуктуација} = \frac{\text{Вкупен број на заминувања}}{\text{Просечен број на вработени}} \text{ x } 100$$

$$\text{Стапка на своеволна флуктуација} = \frac{\text{Заминале на сопствено барање}}{\text{Просечен број на вработени}} \text{ x } 100$$

$$\text{Стапка на избежна флуктуација} = \frac{\text{Вк. флуктуација} - \text{Неизбежна флуктуација}}{\text{Просечен број на вработени}} \text{ x } 100$$

[35] Исто, Skrijelj, A., стр.19

$$\text{Индекс на стабилност на вработени} = \frac{\text{Заминати со стаж} + 1 \text{ година во орг.}}{\text{Број на вработени пред година дена}} \text{ x } 100$$

Во формулите се претставени начините по кои организациите можат да ја пресметаат флуктуацијата со која се соочуваат.

ГЛАВА 3 - НАЧИНИ ЗА НАМАЛУВАЊЕ И СПРЕЧУВАЊЕ НА ФЛУКТУАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

3.1. Управување со флуктуацијата на човечки ресурси

Управувањето со флуктуацијата се смета за особено битно во поглед на интелектуалниот капитал кој ги претставува вештините и знаењето кое го поседуваат вработените во организацијата, како и конекциите помеѓу вработените.[36] Стапката на флуктуација ја отсликува ситуацијата во организацијата, успешноста на нејзиното работење, како и можностите во иднината. Ниската стапка на доброволно заминување, особено на дефицитарните кадри претставува показател на стабилен развој на организацијата. Иако стапката на флуктуација секогаш се поврзува со задоволството на вработените и целата ситуација во организацијата, потребно е овој показател да се земе со резерва. Имено, ниската стапка на флуктуација не значи истовремено високо задоволство на вработените во организацијата во ситуации на висока невработеност во општеството, нискиот животен стандард и малата понуда на атрактивни работни места. Сепак е пожелно да постои одредено ниво на флуктуација, што значи дека менаџментот на организацијата не мора по секоја цена да настојува да ја намали што повеќе стапката на флуктуација. Оптималната стапка на флуктуација е онаа каде трошоците на флуктуацијата се изедначуваат со трошоците за задржување на вработените. Проценката за пожелност на флуктуацијата може да се анализира со примена на матрица за стратегиско управување со флуктуација.[37]

Со цел на превземање мерки за намалување на самоволното заминување, особено на високо компетентни кадри и соработници, кои се од

[36] Luecke, R.: Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude, Harvard Business Essentials, Faber & Zgombić plus, Zagreb, 2004., str. 93

[37] Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb 2003., str. 950.

големо значење за организацијата, потребно е да се располага со информации за просечната возраст на вработените кои ја напуштаат организацијата, за нивниот работен стаж во организацијата, за процентот на вработени кои ја напуштаат организацијата поради редовно пензионирање и сл. Исто така треба да се испитаат и ставовите на вработените според различни аспекти на работата, нивните очекувања и задоволство како потенцијални активатори на флуктуацијата. Со цел на добивање на тие информации, не ретко се применуваат излезни интервјуа.[38]

Според Бахтијаревич –Шибер постојат четири доминантни видови на вработени кои се темелат на задоволството во работата и надворешниот притисок за останување:

- Оние кои флуктуираат – лица со висок степен на незадоволство на работата, без надворешен притисок за останување во организацијата и се подготвени да заминат при правата прилика
- Инструментални "домаќини" во организацијата – незадоволни се од својата работа но остануваат поради плата, бенефиции или некои други награди и причини, или сметаат дека се во поодминати години за да менуваат околина, дека нема да можат да најдат друга работа и сл.
- Стабилни вработени – Стабилни се и мотивирани за работата која ја обавуваат и поради тоа остануваат во организацијата. Овој тип на вработени се пожелен кадар. Меѓутоа, доколку менаџментот намали со своите акции, дури и привремено, работното задоволство може да прибегне кон флуктуација.
- Изразито стабилни вработени – Изразито се мотивирани на работа и задоволни од работната околина. Склони се кон тоа да останат и да продолжат да работат успешно во истата организација дури и тогаш

[38] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004, str. 546-552

кога задоволството во работењето привремено ќе им се намали. Доколку незадоволството трае долго, тие ќе прејдат во претходната категорија без зголемување на флуктуацијата, но со зголемена фрустрација и веројатно со намалена работна успешност.

На база на анализата на идентификувани причини, активаторот на флуктуацијата на организацијата може да се дефинира како мерка која во наредниот период би можела да се намали. Факт е дека во намалувањето на стапката на флуктуација може многу да придонесе лојалноста на вработените, односно приврзноста на вработените во организацијата. Станува збор за онаа група на луѓе кои и во најтешкиот период остануваат покрај организацијата и кои се подготвени да одбијат и многу подобра понуда од некоја друга компанија. Оттука, раководството на организацијата треба да превземе мерки за мотивација и грижа за вработените, со цел да ја зајакне нивната посветеност на организацијата, како што е тренинг на менџерите за подобрување на комуникацијата со соработниците, континуирано образование и развој на кариера, тимска организациона култура итн.[39]

Тука ќе биде споменат пример за консултантската куќа Мерцер која идентификувала одобено делотворни мерки за намалување на флуктуацијата во Fleet банката, и тоа: развој на кариера и флексибилност, систем на стимулативно наградување со варијабилен дел на плата, стабилност во менаџментот (со заминување на надреден дупло се зголемува веројатноста дека и неговите соработници ќе ја напуштат организација во наредната година) и критериумите за вработување (особено е битен континуитетот во кариерата и препораките на соработниците). Како резултат на превземените мерки во првите осум месеци, банката драстично ја намалила флуктуацијата за 40%, па така била збележана заштеда во износ од 50 милиони долари. Особено е

[39] Šehić, Dž., Rahimić, Z., Menadžment, Sarajevo, 2006.,str. 191.

битно да се укаже на фактот дека не останале вработени со подпросечни перформанси, туку менаџментот се здобил со високо квалификувани луѓе и ги научил да ја зголемат нивната приврзаност со организацијата.[40]

Покрај претходно претставените мерки, секој чекор, секоја активност на одделот за човечки ресурси е битна за градењето на цврсти и лојални односи со вработените, започнувајќи од самото интервју при вработувањето, па се до активностите во интерниот тек кои влијаат на мотивацијата и развојот на тимската организациона култура. Па според примерот, доколку на кандидатот при вработувањето му се даде реална слика за работата, доколку постои професионална ориентација и социјализација, како и интензивна комуникација со менаџерите во врска со потребата за понатамошна обука и усовршување во работата, во врска со начинот на оценување и системот на пресметка на плата и бенефиции, тогаш може да се очекува поголема приврзаност на вработените со организацијата.[41]

3.2. Намалување и спречување на флуктуацијата на човечките ресурси

Во овој дел од трудот ќе биде направена анализа на начините за намалување и сузбивање на флуктуацијата на човечки ресурси при што ќе бидат опфатени факторите на мотивација и демотивација на човечките ресурси, анулирањето или намалувањето на незадоволството од платата и подобрување на финансиските услови, како и примената на унапредување, наградување и стручно усовршување.

3.2.1 Фактори на мотивација на човечките ресурси

[40] Nalbantian, H., Szostak, A., So halten Sie Ihre Mitarbeiter, Harvard Business Manager, 2004, str. 38-52.

[41] Исто, Skrijelj, A., Стр.24

Земајќи го во предвид значајниот одлив на квалитетни кадри, потребно е да се согледаат индивидуалните фактори за нивно (де)мотивирање кое влијае на одливот, но и на општата состојба на системот на управување со човечките ресурси и улогата на раководителот од кој се очекува да влијае на намалувањето на одливот. Истражувањата за задржување на вработените во различни земји покажале значајно проучување на мотивацијата на вработените и понуда на адекватни одговори на следните прашања: *Што ги мотивира луѓето да се вработат во јавен сектор? Што ги мотивира да останат? Зашто заминуваат?* Имајќи го во предвид значењето на овие прашања, во овој дел од трудот ќе се користат и комбинираат постоечки истражувања и литература со резултати, фокус групи и интервјуа, со цел да се добие реален преглед на најбитните фактори за мотивација и демотивација на вработените во јавниот сектор. Меѓутоа, бидејќи трендовите за управување со човечки ресурси постојано се менуваат и бараат континуирано учење и прилагодување на раководителите како би се оспособиле за работа кадрите, а постоечките квалитетни кадри би се задржале, во овој дел ќе ја земеме превид и флексибилноста на раководниот систем.

3.2.1.1. Мотивација на вработените

Доколку системот за унаправување на човечките ресурси треба да опфати мерки за привлекување и задржување на квалитетни кадри, мора да се знае што е она што ги мотивира луѓето да се вработат во јавен сектор, а што ги мотивира да останат.[42]

[42] Roswitha M. King, „Conversations with Civil Servants: East European Public Administration Reform in Search of Socioeconomic Development," u EuropeanEuropean Socio-Economic Integration, urednici Elias G. Carayannis and George M. Korres (New York: Springer US, 2012), str. 7.

Во истражување спроведено во 2012 година на база на земји од Источна Европа, во поглед на мотивацијата на државните службеници и вработените во јавниот сектор, покажало дека овие кадри најмногу ги привлекува можноста стручно да се усовршуваат во подолг временски период.[43] Додека фокус групите покажале дека на вработените им е битно стручното усовршување, со содржината на работење, било еден од главните мотиви за прифаќање на работата во јавниот сектор, интервјуерите и фокус групата заедно укажале на постепеното менување на факторите на мотивација по вработувањето, во склад со професионалниот развој, но и личните аспекти, како што се семејство, возраст, финансиска ситуација и сл. Овој наод е во склад со анализите од релевантната емпириска литература.[44] Меѓутоа, за факторската анализа[45] податоците добиени по пат на анкетни прашалници покажале дека не постојат одредени видови на вработени во истражувачките единици кои може да се поделат во категории на основа на тоа што ги мотивира вработените да останат и да работат во јавниот сектор. Најголем дел од вклучениците испитаници, како предности на нивното работно место истакнале: добра работна атмосфера, чувството на допринос на јавното добро, можност за стручно усовршување, вреднување на добрите резултати и добрата заработка.

Во контекст на моменталната мотивација, најиндикативните одговори добиени низ прашање на кое требало да ги рангираат понудените фактори (пр. Сигурна работа, можност за напредување,...) на основа на тоа кои од нив го гледаат како предност нивното работно место или работата во одреден сектор/единица. Релевантно е да се спомене дека трите прворангирани фактори, а воедно и единствените три фактори се најмногу рангирани кај

[43] Ibid, str. 6.

[44] Douglas T. Hall i Khalil E. Nougaim, "An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting," *Organizational Behavior and Human Performance* 3.1 (1968): 12-35.

[45] Факторската анализа е мултиваријациона техника која овозможува пронаоѓање на заеднички карактеристики помеѓу варијаблите и препознавање на меѓузависносса на различни варијабли кои укажуваат на слични значења или однесувања.

повеќе од 50% од испитаниците – добра работна атмосфера, содржина на работата и чувство на допринос на јавното добро – се всушност фактори кои се поврзани со самата природа на работата и колегијалните односи.[46]

3.2.2.2. Значење на работната атмосфера

Доброто рангирање на работната атмосфера е еден од најпозитивните резултати од анализирање на мотивацијата на вработените во истражувачките единици. Имено, литературата покажува дека вкоренетоста во сопствената работа, која зависи од тоа колку вработените се вклопуваат во тимот, се смета за значаен фактор кој влијае на задржувањето на кадрите.[47] Изучувањето на одливот на кадри недоволно ги вклучува социолошките аспекти, односно го игнорираат фактот дека голем дел од вработените користат социјални мрежи кои ќе имаат влијание на нивното однесување.[48] Фокус групата покажала дека голем дел од испитаниците примарно биле задоволни со работната атмосфера. Додека еден учесник нагласил дека имал можност да биде дел од фантастичен тим на луѓе кои работеле со ентузијазам, додека други вработени ја издвоиле воиграноста на тимот, заедничкиот вокабулар, сличното образование и вредносниот систем, но и поддршката во рамките на тимот, како важни фактори кои влијаеле на добрата атмосфера, а со самото тоа и на мотивацијата на работното место.[49]

---

[46] PricewaterhouseCoopers, "Millennials at work: Reshaping the workplace," Report, 2013, https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf.

[47] Kaifeng Jiang, Dong Liu, Patrick F. McKay, Thomas W. Lee, and Terence R. Mitchell, „When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation," Journal of Applied Psychology 97.5 (2012): 1077-1096, doi: 10.1037/a0028610

[48] Pandey Sanjay K. and Donald P. Moynihan, „The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organisation Value Fit, and TurnoverIntention," Journal of Public Administration Research and Theory 18.2 (2008): 205-227, doi: 10.1093/jopart/mum013.

[49] GIZ (2017) Kvalitetnom politikom zadrzavanja kadrova do odrzlive integracije Zrbije u Evropsku uniju, Beograd, Стр,23

3.2.2.3. Значење на содржината на работата

Додека високата рангираност на содржината на работата квантитативно укажува на важноста на овој фактор за мотивација на вработените, фокус групите укажале од која причина процесот на европски интеграции бил интересен и значаен за вработените во овие единици, како и како содржината на работењето се вклопила во нивното образование, искуство, професионални планови и цели, но и генерални ставови кон јавниот сектор.

Содржината на работата е од особено значење како мотивациона алатка за вработените. Под квалитетна содржина на работата тука се вклучени елементите како дизајн на работата, работа која не е под притисок и стрес, квалитетна работа во група помеѓу колегите, квалитетен менаџерски стил, како и добра организациска политика. Секако во оваа категорија се сместуваат и работните вредности на секој поединец во организацијата, како се однесува кон работата, клиентите, работната група, менаџментот и секако неговата работна етика. Се ова кога ќе се склопи во една целина се создава квалитетна содржина на работата и пријатна работна атмосфера, што секако резултира со мотивација за работа на вработени.

3.2.2.4. Значење на придонесот за јавно добро

Значењето на содржината на работата, како и нејзините вредности и цели е тесно поврзано со чувството за придонес на јавното добро, кое испитаниците го рангирале на трето место по важност (над 51,5%). Покрај тоа, голем број на учесници во фокус групата, нагласиле дека чувството на придонес за јавниот сектор го сметаат за битен фактор на мотивација. Како што истакнал еден од анкетираните:”Кога работев во јавниот сектор ме мотивираше мислата дека сум дел од нешто *големо*-битно”.

3.2.2. **Анулирање или намалување на незадоволството од платата и подобрување на финансиските услови**

Платата и останатите финансиски услови во работењето во јавниот сектор (како надокната за прекувремено работење) означени се како ограничувачки фактор за задржување на кадрите.

3.2.2.1. Платата како примарен фактор на незадоволство

Постоечката литература ја идентификува платата како еден од помалку значајните фактори за мотивација, заинтересираност и задржување на вработените, заинтересираност и задржување на вработените, додека некои истражувања тврдат дека нивото на плата нема влијание на работата и задржувањето на вработените.[50] Меѓутоа, резултатите од истражувањето во Источна Европа укажува дека недостатокот на адекватна плата е фактор на демотивација кој наинтензивно влијае на незадоволството на вработените, што сведочи за алармантните финансиски услови во јавниот сектор. Всушност, незадоволството од финансиските услови се покажало како полесен мотив, додека само околу 20% од испитаниците биле задоволни од својата плата, фокус групата покажала дека значењето на платата расте со текот на годините.[51]

3.2.2.2. Прекувремено работење и финансиска надокнада

Повеќе прашања во анккетниот прашалник применет за истражувањето во Источна Европа се фокусираат на прекувременото работење, кое се покажало како еден од факторите на демотивација кое укажува на внимателна

[50] Chamorro-Premuzic, op. cit.

[51] Исто, GIZ, стр.31

анализа. Имено, резултатите покажале дека зголемениот обем на работа не мора секогаш да значи и демотивација, но дека недостатокот на монетарни или немонетирани надокнади за прекувремената работа, а со самото тоа и вложен напор или претрпен стрес, произведуваат незадоволство и кај вработените, но и кај раководителите кои се свесни дека на вработените не можат да им понудат соодветна надокната за вложеното време и напор.

Покрај монетарните надокнати, одредена литература за управување со човечките ресурси се залага за непарични надокнати како битен фактор кој може на вработените адекватно да им го компензира притисокот од прекувремената работа. На пример, истражување спроведено на државни службеници во Велс, Велика Британија, покажало дека праксата за високо вложување во човечките ресурси[52], како што се инвестирањето во професионален развој, обуки и други не-парични награди, ги отстрануваат негативните ефекти од прекувремено работење и значајно влијаат на желбата на вработените да останат во организацијата.

3.2.3. **Примена на унапредување, наградување и стручно усовршување на човечките ресурси**

При рангирање на факторите кои се сметаат за најзначајни за мотивацијата на работното место, испитаниците од истражувањето во Источна Европа, можноста за напредување ја ставиле на трето место, вреднувањето на

[52] Julian S. Gould-Williams, Bottomley, Paul, Redman, Tom, Snape, Ed, Bishop, David J., Limpanitgul, Thanawut, and Mostafa,Ahmed Mohammed Sayed, „Civic Duty and Employee Outcomes: Do High Commitment Human Resource Practices and Work Overload Matter?" Public Administration 92 (2014): 937-953, doi: 10.1111/padm.12019.

добрите резултати од работењето на четврто, а стручното усовршување на шесто место. Меѓутоа, резултатите покажале дека овие елементи предизвикуваат најголемо незадоволство кај вработените од јавниот сектор. Имено, по платата која била прворангирана, испитаниците ги подредиле на следниот начин факторите кои најмногу ја нарушуваат нивната мотивација: Вредноста од работењето не е забележана ниту наградена, Немам можност за напредување, Немам можност стручно да се усовршувам или дополнително да се образувам. Ниското оценување на факторите кои се од големо значење за вработените укажуваат на сериозни недостатоци во клучните аспекти на кариерен развој: систем на наградување, напредување и стручно усовршување.

По адекватната плата и добрата работна атмосфера, голем дел од вработените ја истакнале можноста за напредување како клучен фактор за мотивација во работењето. Во поглед на напредувањерто од почетокот на работењето, околу 43% од анкетираните забележале дека не напредувале во кариерата, додека 39% напредувале во својата професија.

Пример од Унгарија:

По високиот одлив на приориртетни кадри во државната управа, во Унгарија биле воведени парични и непарични награди за вработените, кои биле условени за нивниот успех (eng. Performance-based benefits). На пример, вработените на ЕУ фондовите би добиле бонус во висина од две до шест месечни плати доколку би ја зголемиле абсорпцијата. Од друга страна, непаричните надокнати (пример.патување, службен автомобил) ги доделувал раководителот на членовите од тимот на транспарентен начин. Поточно, раководителот на целиот тим му објаснувал поради што одреден вработен добива награда, но им дозволувал на вработени и да поднесат писмена забелешка доколку сакаат, која би се решила за време на состанокот на вработени и раководители.

Одредени вработени истакнале дека несоодветниот процес на напредување ги демотивира и работат на договор на дело, подолго од што е правно дозволено, при што други вработени истакнуваат дека напредувањето внесува само номинални промени во нивното работно искуство. Од друга страна пак, фокус групата открива нијанси на проблеми на недостаток на напредување според резултати, а со самото тоа и наградување на добрите резултати.[53]

3.2.2.2. Систем на оценување

Во контекст на напредувањето според резултати, оценувањето станува значајно како примарен систем на мерење на резултатите на вработените. Имено, оценувањето на вработените се смета за еден од клучните фактори во процесот на напредување, бидејќи вработените во јавниот сектор, според законодавството, може да напредуваат само доколку добијат адекватна оцена неколку пати: Раководителот може да го премести на повисоко работно место само службеникот кој најмалку два пати по ред добива одредена оцена "особено се истакнува" или четири пати по ред "се истакнува", доколку постои слободно работно место во организацијата и вработениот ги исполнува условите за работа на таа позиција.

Раководителите во текот на интервјуата и фокус групите вообичаено имаат поделени ставови: некои сметаат дека системот на оценување е несоодветен, додека други сметаат дека системот на оценување не се применува на правилен начин. Меѓутоа, двете страни се согласуваат, дека без оглед на причините, резултатите на оценување не ги стимулираат вработените и не отвараат простор за подобрување на квалитетот на нивното работење, како и дека оцените не го рефлектираат реалниот квалитет на работење на

[53] GIZ (2017) Kvalitetnom politikom zadrzavanja kadrova do odrzlive integracije Zrbije u Evropsku uniju, Beograd, стр.38

вработените, што би требало да биде нивната цел.[54] Се смета дека во практиката често се "дава 5ка" на сите, без оглед на тоа дали вработениот заслужува напредување или не, и без оглед на тоа дали организацијата воопшто планира да го унапреди.

Потребно е да се има на "ум" дека воведувањето на соодветен систем на оценување на учинокот на вработените претставува предвизвик со кој секојдневно се соочуваат компаниите. Поврзано со оценувањето за напредување или наградување на вработените, тоа не смее да биде единствена цел, бидејќи тоа би требало да отвори простор за конструктивна критика на работењето на вработените, отстранување на недостатоците при работењето, како и поттикнување на вработените да постигнат подобри резултати.[55]

3.3. **Воспоставување на политика за задржување на човечките ресурси**

Од особено големо значење е способноста на организацијата да се справи со можната флуктуација, односно да има подготвени политики за задржување на вработените.

Креираните политики за задржување на вработените, без оглед во кој облик ќе се развие, не би требало автоматски да се применува на сите вработени во организацијата, туку исклучиво на вработените кои се засегнати од истите. Значајно е опсегот на вработени на кои ќе се применат мерките на задржување да биде прецизен и заснован на објективни критериуми. Во спротивно, политиката на задржување на кадрите би била арбитарна, би ги

[54] Boris Ewenstein, Bryan Hancock, i Asmus Komm, „Ahead of the curve: The future of performance management," McKinsey Quarterly, maj 2016, http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ahead-of-the-curve-the-futureof-performance-management.

[55] Alessia D'Amato i Regina Herzfeldt, „Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations," Journal of Managerial Psychology 23.9 (2008): 946, doi: 10.1108/02683940810904402.

покривала вработените за кои можеби не е утврдено со факти, додека за некои за кои постојат аргументи можеби не се опфатени. Со самото тоа, таквата политика би можела да има негативно влијание на поширокото функционирање на јавниот сектор и соработката помеѓу другите сектори. Негативната атмосфера која произлегува од политиката на задржување на кадрите се заснова на површната поделба на вработените според единици, а не според работата која навистина ја обавуваат, што се покажало како проблем. Па според тоа, доколку при дефинирањето на политика според критериумите на сложеност на работата (кој е попознат во методологијата како распределба на работни места) не се примени критериум на тематска област на работата која вработениот ја обавува, целата аргументација за воведување на оваа политика ќе изгуби смисла, а самата политика ќе остане отворена за критики и лесно ќе може да се сузбие.

Ниту една мерка, ни опција за задржување на кадри не може во потполност да го реши проблемот на одлив на кадри од јавниот сектор. Одреден степн на одлив на кадри е неизбежен и мора да биде прифатен во секој систем. Како што споменавме и претходно, одреден степен на флуктуација на човечките ресурси е дури и пожелен бидејќи на тој начин доаѓа до обновување на кадрите и освежување на знаења и вештини со прием на нови кадри.[56]

3.3.3.1. Опции за политики за задржување на човечки ресурси

Кадровска политика без елементи за задржување (status quo) – Оваа опција подразбира продолжување на постоечката практика на човечките ресурси во јавниот сектор, која не ја препознава потребата и нема осмислени

[56] Alisa Hicklin, „Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration," *Journal of Public Administration Research and Theory* 18.4 (2008): 573-590, doi: 10.1093/jopart/mum028.

механизми за задржување на приоритетните човечки ресурси. Продолжувањето на постоечките практики всушност подразбира дека, како и претходно, оние раководители кои се свесни за потребата на задржување на квалитетните кадри ќе користат ad hoc механизам кој им е на располагање, но е релативно ограничен, кој некој го нарекуваат "флексибилност надвор од процедура". Споменатите механизми опфаќаат:[57]

- Наградување на вработените преку испраќање на семинари и студиски патувања, како и други видови на стручно усовршување
- Одржување на продуктивна работна атмосфера, негување на добрата работна атмосфера и тимско решавње на проблемите, одржување на блискиот однос со вработените, одржување на чувството на интегрираност кај вработените и признавање на битноста на секој еден поединец за неговото работење во организацијата
- Давање на висока оцена на повеќето вработени, со цел да се создадат услови за напредување (што може да биде и контрапродуктивно за мотивацијата на вработените на кои учинокот им се изедначува со останатите).
- Создавање и одржување на чувството за допринос на повисоки цели
- Овозможување на пофлексибилно работно време за вработените кои се под најголем притисок на работното место
- Одобрување на слободни денови од здравствени причини без поминување низ процедура за отварање на боледување
- Посветување време на пишаните резултати од работата на вработените и давање повратна информација.

[57] GIZ (2017) Kvalitetnom politikom zadrzavanja kadrova do odrzlive integracije Zrbije u Evropsku uniju, Beograd, стр.56

Продолжувањето на status quo би довело до поголем одлив на кадри и би имало поголеми последици по работењето на организацијата, остварувајќи терет за задржување и мотивација на вработените.

Табела бр.1: Кадровска политика без елементи за задржување на кадрите

Предности на опцијата	Недостатоци на опцијата
Нема поделба во внатрешноста на организацијата	Проблемот на одлив на кадри не се решава и не се спречува понатамошен пад на мотивацијата на вработените
Нема дополнителни трошоци од буџетот	Може да се очекува понатамошно опаѓање
	Може да се очекуваат проблеми и “дупки” во системот на координација

Извор: GIZ (2017) Kvalitetnom politikom zadrzavanja kadrova do odrzlive integracije Zrbije u Evropsku uniju, Beograd, стр.56

Специјализирана политика за задржување на кадрите - Оваа опција подразбира брзо осмислување на политиката на задржување на кадрите исклучиво за вработените кои работат во организациите од јавен/државен карактер. Треба да се напомене дека оваа опција се применува во рамките на Европската Унија во текот на пристапување кон вработување на нови кадри.

Табела бр. 2: – Специјализирана политика за задржување на кадрите исклучиво за вработените во јавен/државен сектор

Предности на опцијата	Недостатоци на опцијата
Потенцијално решавање на проблемот со одлив на кадри во	Доведува до поделба на внатрешниот кадровски систем, каде

пократок или подолг рок **Овозможува создавање на нов, квалитетен кадар со привлекување на работни места од јавен карактер и "елитен" имиџ**	вработените надвор од овие единици може да се сметаат за неоправдани
Овозможува создавање на заедница на практичари, чувство на припадност во јавниот сектор	Потенцијално создава отпор за соработка, завист, ја намалува координацијата во системот и поединечните институции и организации
Краткорочно и среднорочно доведува до подобра искористеност на расположливите средства од претпристапните фондови на ЕУ, а долготрајно до подобра искористеност на средствата	Постои висок степн на можности дека реакцијата може да биде негативна
Може да допринесе во давањето професионално признание на вработените, а последично и подобар имиџ	Според брзината и итноста, се ризикуваат пакет мерки кои би ја направиле оваат политика не добро смислена и балансираба, со цел да се максимизира ефикасноста и ефективноста

Извор: GIZ (2017) Kvalitetnom politikom zadrzavanja kadrova do odrzlive integracije Zrbije u Evropsku uniju, Beograd, стр.58

Понатаму, може да се предвиди и опција која комплетно позразбира пристап кој е осмислен и спроведен со политика на задржување на приоритетните кадри во јавниот сектор. Во случај на реализација на оваа опција, напрво треба да се спроведе истражување и анализа на поширокиот

систем на јавниот сектор со цел да се утврдат релевантните категории на вработените кои се под притисок на пазарот и каде веќе дошло или може да се очекува до голем одлив на квалитетни и искусни кадри. На основа на таквата анализа, може да се подготви акционен план за спроведување политики за задржување кој би ги опфатил вработените во јавниот сектор. Во поглед на оваа опција следи следната Табела:

Табела бр. 3: Системска реформа на системот за управување со човечките ресурси без посебни мерки за задржување на кадрите во јавниот сектор

Предности на опцијата	**Недостатоци на опцијата**
Овозможува целосен системски пристап, без издвојување на било која категорија на вработените во временски поглед	Не овозможува задржување на кадрите во краток рок и во голема мера го ризикува додатниот одлив на квалитетни кадри.
Ги сведува на минимум опасностите и негативните ефекти од создавањето поделби и завист во внатрешноста на системот кој креира политики на задржување на кадрите	Ризикува многу поголеми трошоци за реализација на вкупната политика на задржување на кадрите во јавниот секор, бидејќи "пробата" на политиките ќе се прави на сите приоритетни категории на вработени

Извор: GIZ (2017) Kvalitetnom politikom zadrzavanja kadrova do odrzlive integracije Zrbije u Evropsku uniju, Beograd, стр.59

Па според тоа, следењето на овие опции може да биде од позитивно во намалувањето на одливот на кадри.

ГЛАВА 4 - ФЛУКТУАЦИЈА НА КАДРИ И МОЖНОСТИ ЗА ПРИВЛЕКУВАЊЕ И ЗАДРЖУВАЊЕ НА АФПЗРР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА (Емпириско истражување)

4.1. Методолошка рамка на истражувањето

Во поглед на ***методологијата*** на трудот, покрај теоретските истражувања применет е и аналитички метод, метод на дедукција и општи методи како на пример анализа на секундарни податоци кои се сметаат за релевантни за базичното истражување. Други методи на истражување кои се применети: истражувања, публикации, извештаи, часописи, интернет вести, домашна и странска литература.

За потребите на овој магистерски спроведено е истражување, за што е изработен мерен инструмент – анкетен прашалник, преку кој се истражени причините за флуктуација на кадрите од АФПЗРР и кои техники и стратегии да се користат за нејзино намалување или евентуално анулирање на проблемот.

Во текот на обработката на темата применети се и други методолошки пристапи како компаративна анализа на теоретските и практични сознанија добиени од спроведениот истражувачки примерок.

4.2. Социодемографски податоци за испитаниците

Во истражувањето учествуваат вклупно 42 испитаници вработени во одредена институција во Република Македонија.

Во поглед на социодемографските податоци на испитаниците добиени се следните резултати:

Табела бр.4: – Полова структура на испитаници

	ф	**%**
Маж	15	35.7%
Жена	27	64.29%
Вкупно	42	100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.1: – Полова структура на испитаници



Извор: Сопствено истражување

Од прикажаните резултати може да се истакне дека поголемиот дел од анкетираните испитаници се жени, односно 64.29% од вклучените испитаници во истражувачкиот примерок, додека преостанатите 35.7% се мажи.

Во поглед на социодемографските податоци на испитаниците добиени се следните резултати:

Табела бр.5: – Старосна структура на испитаници

	ф	**%**
18-25	1	2.33
26-35	16	37.21
36-45	16	37.21
46-55	8	18.6
+56	2	4.65
Вкупно	42	100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.2: – Старосна структура на испитаници



Извор: Сопствено истражување

Од прикажаните резултати може да се истакне дека 37.21% од испитаниците се на возраст од 26 до 35 години, исто толку (37.21%) се на возраст од 36 до 45 години, потоа со 19% следат анкетираните од 46 до 55 години, 18,6% се постари од 56 години и само 2.33% се на возраст од 18 до 25 години.

На следната табела е прикажан степенот на образование на анкетираните испитаници.

Табела бр.6:– Степен на образование

	Ф	**%**
Основно образование	/	/
Средно образование	3	7.14
Вишо образование	1	2.38
Високо образование	25	59.52
Магистратура	12	28.57
Докторат	1	2.38
Вкупно	42	100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.3: – Степен на образование



Избор: Сопствено истражување

Оттука, може да се истакне дека најголем дел од анкетираните имаат висок степен на образование (59.52%), по што следат лицата кои имаат магистериум (28.57%), додека помалку застапени вработени во Агенцијата се лицата со понизок степен на образование, односно средно образование (7.14%) и вишо образование (2.38%). Додека пак само едно лице од анкетираните е доктор на науки (2.38%).

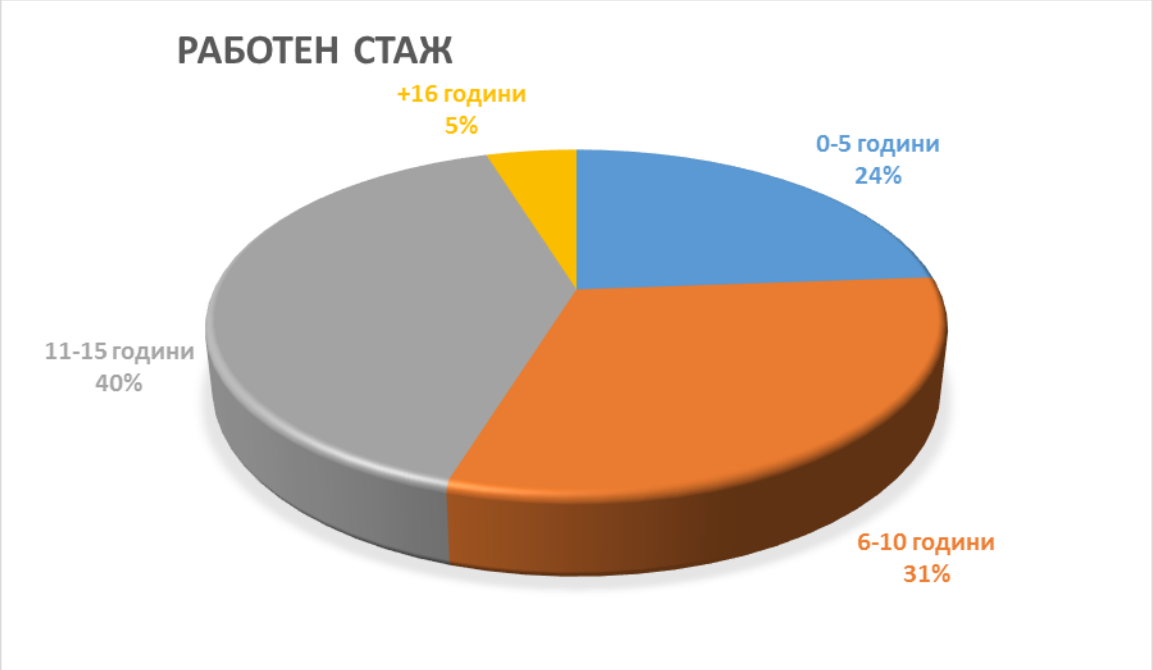
Табела бр.7: – Работен стаж

	ф	**%**
0-5 години	10	23.81
6-10 години	13	30.95
11-15 години	17	40.48
+16 години	2	4.76
Вкупно	42	100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.4: – Работен стаж



Извор: Сопствено истражување

Согласно на прикажаните податоци може да се истакне дека 40.48% од анкетираните имаат работен стаж помеѓу 11 и 15 години, 30.95% имаат стаж помеѓу 6 и 10 години, 23.81% имаат стаж помал од 5 години и 4.76% имаат стаж подолг од 16 години.

4.3. Резултати од истражувањето

На прашањето:"Дали сметате дека вработените во Агенцијата се задоволни од работата во компанијата?" добиени се следните резултати:

Табела бр.8: – Задоволство на вработените во Агенцијата

	ф	**%**
Повеќето да	7	16.67
Повеќето не	19	45.24
Поделено	16	38.10
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.5: – Задоволство на вработените во Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

По мислење на вклучените испитаници во истражувачкиот примерок може да се истакне дека анкетираните во поголема мера (45.24%) сметаат дека повеќето вработени во Агенцијата не се задоволни од работата на компанијата, 16.67% сметаат дека повеќето се задоволни и 38.10% сметаат дека поделено, дел се задоволни, дел не.

Табела бр.9: – Забележан одлив на кадри во Агенцијата

На прашањето:"Дали сте забележале одлив на кадри од Агенцијата во изминатите години?" добиени се следните резултати:

	ф	**%**
Да, се повеќе од вработените сакаат да заминат во друга компанија	32	76.19
Не, сметам дека ретко кој се одлучува да замине од Агенцијата	5	11.90
Не сум забележал/а	5	11.90
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.6: – Забележан одлив на кадри од Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

Повеќе од половина од анкетираните (76.19%) забележале дека повеќето од вработените во Агенцијата сакаат да заминат во друга компанија, 11.9% сметаат дека ретко кој се одлучува да замине од Агенцијата и 11.9% не забележале одлив на кадри во изминатите години. Согласно високиот процент може да се заклучи дека во Агенцијата во глобала има незадоволство и голем дел од вработените сакаат да заминат, што не е добар податок.

На прашањето:"По Ваше мислење, која од наведените причини е најчеста појава поради која вработените се одлучуваат да заминат ид Агенцијата?[58]" добиени се следните резултати:

Табела бр.10: – Причини за одлив на кадри во Агенцијата

	Ф	**%**
Недостаток на финансиска мотивација	28	25.45
Непостоење награди за постигнат успх	15	13.64
Преоптовареност со работни задачи	13	11.82
Неможност за унапредување на подобра позиција	27	24.55
Вработување на нестручен кадар по партиска линија	19	17.27
Лоши меѓучовечки односи во компанијата	8	7.27
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.7: – Причини за одлив на кадри во Агенцијата

[58] На ова прашање анкетираните имаа можност да означат повеќе одговори



Извор: Сопствено истражување

Како најчеста причина поради која вработените се одлучуваат да заминат од Агенцијата се издвојува недостатокот на финансиска мотивација (25.45%), по што следи неможноста за унапредување на подобра позиција (24.55%), вработување на нестручен кадар по партиска линија (17.27%), додека како помалку застапени причини се сметаат: непостоењето награден систем за постигнатиот успех на вработените (13.64%), преоптоваредноста со работни задачи (11.82%) и како последно и најнебитно по мислењето на анкетираните е заминувањето од Агенцијата поради лоши меѓучовечки односи (7.27%).

На прашањето:”По напуштање на работното место во Агенцијата, вработените најчесто:” добиени се следните резултати:

Табела бр.11: – Пост-напуштање на работно место од Агенцијата

	ф	**%**
Се вработуваат во приватниот сектор	28	40.58
Заминуваат во странство	15	21.74
Се вработуваат во други државни институции на повисока работна позиција	18	26.09
Се вработуваат во други државни институции на иста работна позиција, но полежерна	8	11.59
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.8: – Пост-напуштање на работното место од Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

Според добиените резултати може да се истакне дека по напуштање на работното место во Агенцијата, вработените најчесто се вработуваат во приватниот сектор (40.58%), други се вработуваат во други државни институции на повисока работна позиција (26.09%), дел од нив заминуваат во странство (21.74%) и според преостанатите испитаници (11.59%) се вработуваат во други државни институции на иста работна позиција но полежерна.

На прашањето:"Дали Агенцијата организира обуки и семинари за вработените за нивно унапредување и стручно усовршување?" добиени се следните резултати:

Табела бр.12: – Организирање обуки и семинари за унапредување и усовршување на вработените во Агенцијата

	ф	**%**
Да	7	16.67
Не	14	33.33
Многу ретко	21	50
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.9: – Организирање обуки и семинари за унапредување и усовршување на вработените во Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

Според добиените резултати може да се истакне дека 50% од анкетираните испитаници истакнале дека во Агенцијата ретко се организираат обуки и семинари преку кои вработените би се унапредиле во нивното работење и стручно усовршиле, 33.33% истакнале дека не се организираат таков вид на обуки, додека само 16.67% од анкетираните дале потврден одговор. Според тоа може да се заклучи дека се прави ретко и селективно обучување, односно на поедини кадри (менаџмент), не на сите вработени.

Табела бр.13: – Влијание на зголемувањето плати врз одливот на кадри

На прашањето:"Ако се зголемат платите би се намалил одливот на кадри" добиени се следните резултати:

	ф	**%**
Да, се согласувам	23	54.76
Делумно се согласувам	18	42.86
Не се согласувам	1	2.38
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.10: - Влијание на зголемувањето плати врз одливот на кадри



Извор: Сопствено истражување

Согласно претставените податоци во Табелата и Графиконот погоре може да се истакне дека најголем дел од испитаниците (54.76%) сметаат дека доколку се зголемат платите во Агенцијата би се намалил одливот на кадри, со што делумно се согласуваат 42.86% од анкетираните и воопшто не се согласуваат 2.38% од анкетираните.

На прашањето:"Ако вработените се обврзани одреден временски период по посетена обука од страна на Агенцијата, да останат на работното место, ќе се намали одливот на кадри:" добиени се следните резултати:

Табела бр.14: – Обврзување на вработените да останата во Агенцијата по посета на обука со цел намалување на одлив на кадри

	ф	**%**
Да, тоа е правилно	7	16.28
Да, но тое не е вистинскиос начин за задржување на кадрите	18	41.86
Не, тоа би било само краткорочно решение	18	41.86
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр11: – Обврзување на вработените да останата во Агенцијата по посета на обука со цел намалување на одлив на кадри



Извор: Сопствено истражување

Според прикажаните резултати може да се истакне дека мислењето во глобала е поделено, односно 41.86% сметаат дека доколку вработените се обврзани одреден временски период по посета на обуката да останат да работат во Агенцијата ќе се намали одливот на кадри, но сепак тоа не е вистинскиот начин за задржување на кадрите, додека преостанатите 41.86% од анкетираните сметаат дека нема да се намали одливот бидејќи на овој начин би било само краткорочно решение. Само 16.28% од анкетираните сметаат дека обуките и обврзувачкиот договор поврзан со нив ќе влијае на намалувањето на кадрите.

Но како што претходно беше споменато погоре, во Агенцијата речиси и да не се организираат обуки и семинари и сега за сега не би имал влијание овој фактор.

На прашањето:"Дали сметате дека со воведување на плаќање по учинок ќе се намали одливот на кадри?" добиени се следните резултати:

Табела бр.15: – Влијание на плаќање по учинок со цел на намалување одлив на кадри

	ф	**%**
Да	14	33.33
Не	9	21.43
Делумно	19	45.24
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.12: – Влијание на плаќање по учинок со цел на намалување одлив на кадри



Извор: Сопствено истражување

Оттука, може да се истакне дека речиси половина од анкетираните, односно 45.24% сметаат дека доколку во Агенцијата се воведе плаќање по учинок на вработените делумно ќе се намали одливот на кадри, 33.33% сметаат дека плаќањето по учинок директно ќе влијае на одливот на кадри, додека 21.43% од испитаниците сметаат дека нема да има никакво влијание.

На прашањето:"По Ваше мислење, што ги мотивира вработените?" добиени се следните резултати:

Табела бр.16: – Мотивирање на вработените

	ф	**%**
Добра работна атмосфера	22	22.68
Добра плата	33	34.02
Бонуси и награди	21	21.65
Добри меѓучовечки односи	12	12.37
Тимска работа	9	9.28
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.13: – Мотивирање на вработените



Извор: Сопствено истражување

Согласно прикажаните резултати може да се истакне дека испитаниците во најголема мера (34.02%) сметаат дека добрата плата е најдобра мотивација за вработените, 22.68% сметаат дека добрата работма атмосфера исто така може да биде добра мотивација вработените да останат во Агенцијата, 21.65% сметаат дека добри мотивациски стимуланси се бонусите и наградите кои би ги добивале вработените, 12.37% ги истакнуваат добрите меѓучовечки односи и како најнизок мотивирачки фактор испитаниците ја посочуваат тимската работа (9.28%).

На прашањето:"По Ваше мислење кои се предностите на работење во Агенцијата" добиени се следните резултати:

Табела бр.17: – Предности на работење во Агенцијата

	ф	**%**
Добрите меѓучовечки односи	5	10
Добра работна атмосфера	8	16
Сигурна работа	34	68
Можност за унапредување	1	2
Се веднуваат добрите резултати	2	4
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.13: – Предности на работење во Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

Според добиените резултати може да се истакне дека дури 68% од испитаниците сметаат дека единствена предност за работење во Агенцијата е сигурната работа, 16% сметаат дека е добрата работна атмосфера, 10% добрите меѓучовечки односи, 4% се вреднуваат добрите резултати и 2% истакнале можност за унапредување. Па оттука, може да се заклучи дека Агенцијата не е место каде вработените се поради мотивација и добра работна атмосфера туку во најголема мера бидејќи сметаат дека работното место им е загарантирано.

На прашањето:”Дали сметате дека во Агенцијата колегите меѓусебно си помагаат и се поддржуваат?” добиени се следните резултати:

Табела бр.18: - Меѓусебно помагање меѓу колегите во Агенцијата

	ф	**%**
Да	14	33.33
Не	8	19.05
Делумно	20	47.62
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.13: – Меѓусебно помагање меѓу колегите во Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

Вкупно 47% од анкетираните истакнале дека колегите во Агенцијата делумно си помагаат меѓусебно, 33.33% сметаат дека постои взаемно помагање меѓу колегите и 19.05% сметаат дека не постои мешусебно помагање и поддршка. Според ова може да се истакне дека е индивидуално и сметам дека на тоа можеби влијаат и меѓучовечките односи помеѓу одредени вработени.

На прашањето:"Што сметате дека е најголемата причина поради која вработените се одлучуваат да заминат од Агенцијата?" добиени се следните резултати:

Табела бр.19: – Најголема причина за заминување на вработените од Агенцијата

	ф	**%**
Незадоволство од платата	29	32.95
Невреднување на нивниот труд и допринос	19	21.59
Неможност за унапредување	24	27.27
Не се чувствуваат како дел од тимот	3	3.41
Несакано политичко влијание (вработување и унапредување на нестручни кадри по политичка линија	13	14.77
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.14: –Најголема причина за заминување на вработените од Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

Една третина од анкетираните (32.95%) сметаат дека најголема причина поради која што вработените се одлучуваат да заминат од Агенцијата е незадоволството од висината на нивната месечна плата, 27.27% сметаат дека е неможноста за унапредување, 21.59% сметаат дека е недоволното вреднување на нивниот труд и допринос, 14.77% сметаат дека причината е несаканото политичко влијание, односно поединци се унапредуваат по политичка линија а не се доволно стручни, и 3.41% не се чувствуваат како дел од тимот.

На прашањето:”Дали сметате дека работата рамномерно се распоредува помеѓу вработените?” добиени се следните резултати:

Табела бр.20: – Рамномерно распоредување на работата во Агенцијата

	ф	**%**
Да	6	14.29
Не, некои се пренатрупани со работа додека други речиси ништо не работат	25	59.52
Делумно	11	26.19
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.15: – Рамномерно распоредување на работата во Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

Повеќе од половина (59.52%) од анкетираните сметаат дека дел од вработените се пренатрупани со работа додека други речиси ништо не

работат, 14.29% сметаат дека работата рамномерно се распоредува меѓу вработените, 26.19% од анкетирани делумно се согласуваат со ова тврдење.

На прашањето:"Колку често од претпоставените добивате пофалба за сработената работа?" добиени се следните резултати:

Табела бр.21: – Добивање пофалба од страна на претпоставените

	ф	**%**
Често	13	30.23
Ретко	20	46.51
Никогаш	10	23.26
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.16: – Добивање пофалба од страна на претпоставените



Извор: Сопствено истражување

Согласно прикажаните резултати може да се истакне дека 46.51% од испитаниците истакнале дека ретко добиваат пофалба за сработената работа од страна на претпоставените, 30.23% истаканле дека често добиваат пофалба и 23.26% истакнале дека во нивното досегашно работење во Агенцијата никогаш не добиле пофалба.

На прашањето:"Колку често барате други работни прилики-места?" добиени се следните резултати:

Табела бр.22: – Зачестеност на барање нова работа од страна на вработените во Агенцијата

	Ф	**%**
Постојано разгледувам огласи за вработување	17	40.48
Ретко	21	50
Никогаш	4	9.52
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.17: – Зачестеност на барање нова работа од страна на вработените во Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

Според добиените резултати може да се истакне дека повеќе од една третина од анкетираните (40.48%) не се задоволни од работењето во Агенцијата и постојано разгледуваат огласи за вработување, 50% ретко бараат нова работа и 9.52% се задоволни и никогаш досега не барале нова работа откако започнале да работат во Агенцијата.

На прашањето:"Колку сте задоволни од платата во Агенцијата?" добиени се следните резултати:

Табела бр.23: – Задоволство од платата во Агенцијата

	ф	**%**
Не сум задоволен/на	14	33.33
Делумно	16	38.10
Задоволен/на сум	10	23.81
Многу задоволен/на	/	/
Друго	2	4.76
Вкупно		100

Извор: Сопствено истражување

Ова претставено на графикон изгледа вака:

Графикон бр.18: – Задоволство од платата во Агенцијата



Извор: Сопствено истражување

Според добиените резултати може да се истакне дека 38,10% од испитаниците делумно се задоволни од платата која ја добиваат од Агенцијата, 33.33% не се задоволни од платата, 23.81% се здоволни од месечните примања и 4.76% како одговор назначиле *друго*.

На прашањето:"По Ваше мислење што треба да се направи да нема одлив на кадри во Агенцијата?" добиени се следните одговори од страна на испитаниците:

- Зголемување на плата
- Поголема плата, повеќе унапредувања, подобрување на меѓучовечките односи и други фактори
- Подобра плата и да нема партиски вработувања
- Посета на обуки и стручно усовршување
- Унапредувањње на повисока работна позиција
- Овозможување на работни услови и добра работна атмосфера
- Вреднување на професионалноста и сработеното, унапредувања и зголемувања на платите.
- Селекција на вистински потребни кадри за Агенцијата и профункционирање на атрофираното одделение за човечки ресурси
- Повисоки плати, обука и награда за сработеното
- Да дојдат прави луѓе на правите работни места, а не по политичка или друга врска
- Најпрво да се намали превработеноста (преорганизација) на агенцијата.

- Унапредување на постојниот работлив кадар, зголемување на платите за 50 до 70% на помладите соработници до советниците не на раководителите на сектори и одделенија.
- Што поскоро да се промени во одредени процедури за работа на некои сектори, за да се олесни и профункционира работата, се со цел да им се помогне на крајните корисници – земјоделците, и да се престане со вработување по клуч на партиска и рамковна линија.
- Да има правила кои се однесуваат на сите
- Да има можност за унапредување на квалитетни и образовани кадри, и бидејќи скоро секогаш има голем обем на работа (се работи на големи проекти, суми на исплата на средства), работа под притисок и со ризик при работа, треба да се зголемат платите.
- Унапредување, повисока плата, подобра работна атмосфера и подобри меѓучовечки односи.
- Зголемување на платата, ротација на вработените меѓу секторите, со исклучок на финансии.
- Подобрување на тимската работа
- Да се зголемат платите и да важат истите правила за сите
- Да се зголеми платата за 15%, да работат сите подеднакво за да нема револт од страна на тие што даваат поголем придонес во работата
- Да се вработат стручни кадри, а не по партиска линија. Да се наградуваат и унапредуваат оние кои работат, а не тие што не работат ништо и нормално ништо не грешат.

- Да се вреднуваат вработените кои навистина придонесуваат, на е да се вреднуваат по убавина, шарм, комуникација, политичка припадност и познавање на некој од повисок политички круг кој има дава поддршка, сигурност и можност за понатамошен успех.
- Покачување на плата за 40% и врабиотување на квалитетни кадри, кои во изминатите години не се забележуваат
- Добра мотивација на финансиски план
- Не само во Агенцијата туку во сите јавни и државни институции треба да се воведе системот на Корпоративно функционирање, во смисла на вложен труд + резултати = плата. И спротивно, ако некој не постигнува резултати, треба да се санкционира по автоматизам. Секоја работа треба да биде мерлива, менаџментот да функционира на база на бројки. Доколку се постават мерки во секој сектор и оддел на функционирање, би било полесно да функционира наградувањето/санкционирањето бидејжи ќе се базира на фактички бројки, а не по волја.
- Унапредување, поголема плата, вработување стручен кадар кој сака да работи
- Зголемување на платата, исплата на бонуси и друг начин на наградување на трудот, зголемен филтер при вработување, реорганизација на вработените во Агенцијата, како и промена на некои раководители и вработени од секторите каде работат.
- Зголемување на платите, унапредување на подобра позиција, добра работна атмосфера во тим
- Можност за унапредување, зголемување на плата

- Обуки за подобрување на работни вештини, бонус за завршена работа, покачување на плата и можност за унапредување без партиско влијание.

4.4. Потврдување на хипотезите во истражувањето

Како што беше наведено во воведот на истражувањето, за анализа на резултатите од одговорите на прашалникот кој беше составен за целите на овој труд беа поставени три хипотези. Преку анализа на одговорите од прашањата ги потврдуваме поставените хипотези.

Поставената **Хипотеза 1:** *Недоволната финансиска мотивација на вработените е причина за зголемување на флуктуација на вработените - ј*а анализираме и потврдуваме преку одговорите на прашањата под реден број: 5, 6, 7, и 10. Најголем број од испитаниците 45% не се задоволни од работата во агенцијата, потоа 76,19% се изјасниле дека сакаат да заминат од агенцијата, причините за заминување од агенцијата се недоволната финансиска мотивација со 25%, како најголем процент во однос на другите наведени причини за заминуавње. Ако се зголемат платите дали би останале се изјасниле дека ќе останат дури 54, 76%, а не би останале се изјасниле само 2,38%.

Понатаму, **Хипотезата 2:** *Недоволните можноти за унапредување на работните позиции влијае на зголемена флуктуација*- ја анализираме и потврдуваме преку одговорите на испитаниците на прашањата под број. 7, 6, и 14. Во одговорите на прашањето под број 7, причната за заминување од агенцијата неможноста за унапредување на работното место е со 24,55% и доаѓа веднаш после недоволната финансиска мотивација. Од овие причини дури 76,19% се изјасниле дека сакаат да заминат. Во одговорите на прашањето под број 14, само 2% од испитаниците одговориле дека гледаат

можност за унапредување на работното место во оваа агенција. Овие одговори и проценти ја потврдуваат поставената хипотеза број 2.

Кога ја анализираме поставената **Хипотеза 3:** *Лоши меѓучовечки односи, непостоење на награди за постигнат успех и недоволно стручен кадар на одговорни позиции директно влијаат на зголемување на стапката на флуктуација* – може да ја потврдиме преку одговорите на прашањата под реден број: 7, 9, и 14. Дека постои вработување на недоволно стручни кадри во организациите изјавиле 17.27% во прашањето под реден број 7, и е на трето место после немањето финансикска мотивација и неможност за напредување во кариерата. Исто така, во прашањето под број 9, дури 33,33% одговориле дека организацијата не организира обуки или семинари за усовршување на вработените. Постоењето на лоши меѓучовечки односи како причина за зголемување на флуктуацијата се потврдува преку одговорите на прашањето број 14. Само 10% од испитаниците одговориле дека постојат добри меѓучовечки односи, а 68% се во организацијата само заради сигурноста на работата, а само 4% одговориле дека реално се вреднуваат резултатите на вработените во агенцијата.

Врз основа на изнесените анализи и ставови по поставените хипотези и одговорите на прашањата на испитаниците, можеме целосно да потврдиме дека поставените хипотези во нашето истражување се потврдени.

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Флуктуацијата на вработените од секогаш била присутна во организацијата и секако ќе биде и во иднина, но сепак организациите и нивниот менаџмент треба да знаат како да ја намалат оваа појава. Според направената теоретска и емпириска анализа во овој магистерски труд, може да се истакне дека самоволната флуктуација е погодна за организациите, односно кога заминуваат вработени кои организацијата сака да ги изгуби бидејќи се непродуктивни и немотивирани, но неповолно се смета губењето на мотивирани и продуктивни лица.

=Заминувањето на квалитетните кадри може да укаже на незадоволство на вработените. Но без оглед на тоа колку еден вработен е квалитетен и стручен, промената на работното место се одразува на неговото работење во почетокот на вработувањето, бидејќи треба да се адаптира на новата работна средина, новите обврски и задачи. Што исто се одразува и на организацијата кога треба да замени висококвалитетен кадар кој заминал, односно има негативно влијание вработувањето на друг заменски кадар, бидејќи ќе треба да се приспособи на работата, можеби да се доусовршува, што се негативно ќе се одрази на организацијата, барем во првите неколку месеци.

=Задржувањето на квалитетен кадар всушност е заштеда наспроти вработувањето нов кадар и вложувањето во него. За да може квалитетно да се управува со флуктуацијата потребно е да се применува константно вложување при одржувањето на добрата работна атмосфера која ќе води кон успешност. Од големо значење е отворената комуникација на надредените со подредените во организацијата, бидејќи на тој начин се создаваат нови вредности меѓу нив, а со тоа и за целата организација.

=Исто така, менаџерите треба да обликуваат и користат поквалитетен систем на наградување на вработените со што тие би се почувствувале повреднувано и би биле помотивирани уште повеќе да вложуваат во квалитетот на нивното работење.

=Ниту една организација не може комплетно да ја контролира самоволната флуктуација на вработените бидејќи голем дел индивидуи го напуштаат работното место од различни причини кои не се во никаков корелација со организацијата. Доколку голем дел од вработените ја напуштаат работата од ваков тип на причини тогаш организацијата има лош избор на стратегии за задржување на кадрите, бидејќи инвестираните средства се чиста загуба. Затоа се препорачува, пред да се пристапи кон примена на било кој инструмент за намалување на флуктуација најпрво да се

анализираат сите показатели кои даваат детални информации за карактеристиките на вработените кои ја напуштаат организацијата, за карактеристиките на работата која ја обавуваат и нивниот личен развој, кои ги довеле до донесувањето на таква одлука.

=Според спроведеното емпириско истражување во Агенцијата може да се истакне дека голем дел од анкетираните испитаници најмногу се мотивираат со покачување на платата, како и со унапредување на работната позиција. Додека пак нај-демотивирачки фактор се вработувањата и унапредувањата по партиска линија и невреднувањето/ненаградувањето на вложениот труд и учинок од страна на кадрите кои навистина си ја вршат работата.

=Компаративно со истражувањето споменато во трудот, а спроведено во Источна Европа, може да се истакне дека во Р.С.Македонија главен мотивирачи фактор за намалување на флуктуацијата на човечките ресурси се паричните стимуланси, додека во Европските земји поголемо влијание на задржувањето на кадрите имаат немонетарните награди и стимуланси.

Користена литература:

1. Ангелоска-Галевска, Н. (2011). Планирање на научно истражување, Скопје: Филозофски факултет.
2. Armstrong, M., (2006) A Handbook of human resource management practice, 10th edition, Kogan Page, London.
3. Beardwell, J. and Claydon, T. (2007), Human Resource Management: A contemporary approach, (5th edn) FT/Prentice Hall, Harlow.
4. Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E. (2003). Scoring on the balanced scorecard. *Organizational Dynamics,* 32: 107–121.
1. Bogićević, B. (2003), Menadźment ljudskih resursa, Beograd: Ekonomski fakultet.
2. Babic,L.(2009), Upravljanje edukacijom u organizaciji, Beograd: Univerzitet Singidunum.
3. Боландер,Џ; Снел,С.(2011), Управување со човечки ресурси, Кочани: Генекс.
4. Бојаџиоски,Д; Ефтимов,Љ.(2009), Менаџмент на човечки ресурси,Скопје: Економски факултет.
5. Boljanovic-Djordjevic,J; Pavic, Z.(2011), Osnova menadjmenta ljudskih resursa, Beograd: Univerzitet Singidunum.
6. Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). “Affective commitment to the organization, supervisor, andwork group: Antecedents and outcomes”, Journal of Vocational Behavior, 64(1), 47–71.
7. Галевска-А, Н.(2011), Планирање на научно истражување (интерен материјал), Скопје.

8. Gibson, J., McKenzie, D. (2011) Eight Questions about Brain Drain. Journal of Economic Perspectives, 25(3): 107-128.

9. Гоцевски, Т. (2003), Образовен менаџмент, Куманово: Македонска ризница.

10. Zivanovic,N; Zivanovic,V.(2010), Trening I edukacija za stvaranje organizacijske klime pogodne za poslovne rezultate, Krusevac.

11. International Scientific Conference MANAGEMENT 2010, TRAINING AND EDUCATION FOR CREATING ORGANIZATIONAL CLIMATE SUITABLE FOR BUSINESS RESULTS, 17-18 March, Krusevac, Serbia.

12. Kapur, D., McHale, J. (2005) The Global Migration of Talent: What Does it Mean for Developing Countries. Washington, DC: Centre for Global Development.
13. Kello, M., Wachter, B. (2004) Brain drain and brain gain: Migration in the European Union after enlargement. Brussels: Academic Cooperation Association ACA.
14. Kerr, W.R. (2008) Ethnic Scientific Communities and International Technology Diffusion. Review of Economics and Statistics, 90(3): 518-537.
15. Kuznetsov, J. (2006) Diaspora networks and the international migration of skills How countries can draw on their talent abroad. Washington: World Bank.
16. Kuznetsov, Y., Sabel, C.F. (2006) Work globally, develop locally: diaspora networks as entry point to knowledge-based development. Innovation: Management, Policy & Practice, 8(1): 45-61
17. Loncarevic,R.(2007), Menadjment, Beograd: Univerzitet Singidunum.
18. Матис,Р;Џексон,Џ.(2010) Управување со човечки ресурси - XII издание,Магор Д.О.О.

19. Masic,B.(2009), Stretegijski menadjment, Beograd: Univerzitet Singidunum.
20. Masic,B; Babic,L; Boljanovic-Djordjevic,J; Dobrivojevic, G; Veselinovic,S.(2010), Menadjment: principi, koncepti I procesi, Beograd: Univerzitet Singidunum.
21. Milojevic,Z; Jankovic,J; Milojevic,Z.(2011), Web obuka kao faktor smanjenja rizika I ranjivosti na putu ka uspehu projekta, FQ Festival kvaliteta, 38.Nacionalna konferencija o kvalitetu, 6.Nacionalna konferencija o kvalitetu zivota.
22. Mihailovic,M.(2008), "Obuka zaposlenih kosta, ali mnogo manje od neznanja", Osiguranje, br.348/2008.
23. Наумовска, Л. (2008). Менаџмент на човечки ресурси, 2. изд. Скопје: Европски универзитет.
24. Николовски, Т. (2000), Психологија на трудот, Скопје: Филозофски факултет.
25. Ryan, D. T. & Sagas, M. (2009). "Relationships between pay satisfaction, work-family conflict, and coaching turnover intentions", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 15 Issue: 3/4, 128-140.
26. Rowley, C. & Jackson, K. (2011). Human resource management: The key concepts, London: Routledge.
27. Pejcic,A.(2011), E-learning (master rad), Beograd: Univerzitet Singidunum.
28. Perovic,M.(2007), Obuka I osposobljavanje u funkciji integrisanog sistema menadjmenta,Kragujevac: Asocijacija za kvalitet I standardizaciju Srbije, FESTIVAL KVALITETA 2007, 34. NACIONALNA KONFERENCIJA O KVALITETU 08-11 MAJ 2007.
29. Сарџоска, Е. (2009), Психологија на организациите, Скопје: Филозофски факултет.
30. Saxenian, A. (2005) From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China. Available at: http://people.ischool. berkeley.edu/~anno/Papers/scid-2005.pdf

31. Смилевски,Ц; Груевски,Д; Смислевски,З.(2010), Стретешки менаџмент на човечки ресурси, Скопје: БАС.
32. Stredwick, J. (2005). An Introduction to Human Resource Management, 2nd ed. Oxford: Elsevier Ltd.
33. Stewart, G. L. & Brown, K. G. (2011). Human Resource Management: Linking Strategy to Practice, 2nd ed. NJ: John Wiley & Sons, Inc.
34. Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. (2004). Globalizing human resource management, 1st ed. London: Routledge.
35. Tanasković, Z. & Martinović, M. (2014). Menadžment ljudskih resursa, Užice: Grafičar.
36. Tomasevic,V.(2007), Profesionalni razvoj i poslovne vestine, Beograd: Univerzitet Singidunum.
37. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), Menadźment ljudskih resursa,Novi Sad: Data status.
38. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), Human Resource Management, England: Prentice Hal.l.
39. Трајковски,Д; Димитријоска,С. Менаџирање на човекови ресурси во јавна администрација (интерен материјал),Скопје.
40. Фалмер, Р. (1994), Новиот менаџмент, Скопје: Скај Агенција.
41. Frédéric, D., Rapoport, H. (2006) The brain drain. u: Blume L., Durlauf S. [ur.] New Palgrave Dictionary of Economics, London: Palgrave and MacMillan, second edition.
42. Чејс,Б.Р; Џајкобс,Ф; Аквилано,Н. (2006), Оперативен менаџмент за конкурентска предност,11 издание, NewYork: Quebecor World Versailles Inc.
43. Cirovic,M; Milisavljevic,M; Pokrajac,S; Masic,B; Heleta,M.(2009), Strateski menadjment, Beograd: Naucno Drustvo Srbije I Univerzitet Singidunum.

44. Cervantes, M., Guellec, D. (2002) The brain drain: Old myths, new realities. OECD Observer, May.
45. Christian, D., Kirchkamp, O. (2001) The optimal migration duration and activity choice after re-migration. Bonn, Germany: Institute for the Study of Labor (IZA), (IZA) Discussion Paper no. 266
46. Clemens, M. (2013) What Do We Know About Skilled Migration and development?. Washington DC: Migration Policy Institute.
51. Chacko, E. (2007) From brain drain to brain gain: reverse migration to Bangalore and Hyderabad, India's globalizing high tech cities. GeoJournal, 68(2-3): 131-140.
52. Westover, J. H. (2014). Strategic Human Resource Management, USA: HCI Press, 86.
53. Werther, W. B. & Davis, K. (2000). Human Resources and Personnel Management, Boston: McGraw-Hill.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 – Анкетен прашалник

Пол:

- [x] Маж
- [ ] Жена

Required

2. Возраст:

- [ ] 18-25
- [ ] 26-35
- [ ] 36-45
- [ ] 46-55
- [ ] +56

Required

3. Степен на образование:

- [ ] Основно образование
- [ ] Средно образование
- [ ] Вишо образование
- [ ] Високо образование
- [ ] Магистратура
- [ ] Докторат

Required

4. Работен стаж во Агенцијата:

- [ ] 0-5 години

- [ ] 6-10 години
- [ ] 11-15 години
- [ ] + 16 години

Required

5. Дали сметате дека вработените во Агенцијата се задоволни од работата во компанијата ?

- [ ] Повеќето да
- [ ] Повеќето не
- [ ] Поделено

Required

6. Дали сте забележале одлив на кадри од Агенцијата во изминатите години?

- [ ] Да, се повеќе од вработените сакаат да заминат во друга компанија
- [ ] Не, сметам дека ретко кој се одлучува да замине од Агенцијата
- [ ] Не сум забележал/а

Required

7. По Ваше мислење, која од наведените причини е најчеста поради која вработените се одлучуваат да заминат од Агенцијата?

- [ ] Недостаток на финансиска мотивација
- [ ] Непостоење награди за постигнатиот успех
- [ ] Преоптовареност со работни задачи

- [ ] Неможност за унапредување на подобра позиција
- [ ] Вработување на нестручен кадар по партиска линија
- [ ] Лоши меѓучовечки односи во компанијата

Required

8. По напуштање на работното место во Агенцијата, вработените најчесто се:

- [ ] Се вработуваат во приватниот сектор
- [ ] Заминуваат во странство
- [ ] Се вработуваат во други државни институции на повисока работна позиција
- [ ] Се вработуваат во други државни институции на иста работна позиција, но полежерна

Required

9. Дали Агенцијата организира обуки и семинари за вработените за нивно унапредување и стручно усовршување?

- [ ] Да
- [ ] Не
- [ ] Многу ретко

Required

10. Ако се зголемат платите би се намалил одливот да кадри:

- [ ] Да, се согласувам
- [ ] Делумно се согласувам
- [ ] Не се согласувам

Required

11. Ако вработените се обврзани одреден временски период по посетена обука од страната на Агенцијата, да останат на работното место, ќе се намали одливот на кадри:

- ☐ Да, тоа е правилно
- ☐ Да, но тоа не е вистинскиот начин за задржување на кадрите
- ☐ Не, тоа би било само краткорочно решение

Required

12. Дали сметате дека со воведувањена плаќање по учинок ќе се намали одливот на кадри?

- ☐ Да
- ☐ Не
- ☐ Делумно

Required

13. По Ваше мислење, што ги мотивира вработените?

- ☐ Добра работна атмосфера
- ☐ Добра плата
- ☐ Бонуси и награди
- ☐ Добри меѓучовечки односи
- ☐ Тимска работа

Required

14. По Ваше мислење, кои се предностите на работење во Агенцијата?

- ☐ Добрите меѓучовечки односи
- ☐ Добра работна атмосфера

- [ ] Сигурна работа
- [ ] Можност за унапредување
- [ ] Се вреднуваат добрите резултати

Required

15. Дали сметате дека во Агенцијата колегите меѓусебно си помагаат и се поддржуваат?

- [ ] Да
- [ ] Не
- [ ] Делумно

Required

16. Што сметате дека е најголемата причина поради која вработените се одлучуваат да заминат од Агенцијата?

- [ ] Незадоволство од платата
- [ ] Невреднување на нивниот труд и допринос
- [ ] Неможност за унспредување
- [ ] Не се чувствуваат како дел од тинот
- [ ] Несакано политичко влијание (вработување и унапредување нестручни кадри по политичка линија)

Required

17. Дали сметате дека работата рамномерно се распоредува помеѓу вработените?

- [ ] Да
- [ ] Не, некои се пренатрупани со работа додека други речиси ништо не работат

- [ ] Делумно

Required

18. Колку чссто од претпостсвените добивате пофалба за сработената работа?

- [ ] Често
- [ ] Ретко
- [ ] Никогаш

Required

19. Колку често барате други работни прилики/места?

- [ ] Постојано разгледувам огласи за вработување
- [ ] Ретко
- [ ] Никогаш

Required