



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма

за II циклус на студии

по МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**СИСТЕМОТ НА ПЛАЌАЊЕ И НАГРАДУВАЊЕ И ВЛИЈАНИЕТО НА
ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

- магистерски труд -

Кандидат:

Јулијана Ташкова

Ментор:

проф. Д-р Јован Пејковски

Скопје, 2015 година

Ментор: Проф. Д-р Јован Пејковски

Членови на Проф. Д-р Трајан Гоцевски

комисијата: Проф. Д-р Елисавета Сарџоска

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Апстракт:

Вработените се најважниот ресурс на компанијата, но исто така се најскапиот и најпроблематичниот ресурс. Значаен е бидејќи директно е поврзан со работењето на организацијата и нејзината компетитивност. Од начинот на кој организацијата управува со своите вработените во голема мера зависи нејзината конкурентска предност.

Правилното оценување на перформансата на човечките ресурси е од голема важност при донесувањето одлуки во областа на наградувањето и мотивирањето на вработените и се зголемува поврзувањето на системот на наградување и работната успешност. Врз основа на оценувањето се утврдува платата и разните поттикнувачки облици на наградување.

Мора да се напомене и заемната поврзаност помеѓу системот на плаќање и наградување и перформансата, во овој случај тргнувајќи од влијанието на платите и наградите врз успешноста на перформансата на вработените. Системот на плаќање и наградување и перформансата се наоѓаат во еден заемноповратен процес и нивното самостојно постоење е невозможно.

Клучни зборови: плата, награди, перформанса, човечки ресурси, мотивација

Abstract:

Employees are the most important resource of the company, but also the most expensive and the most problematic resource. It is important because it is directly associated with the operation of the organization and its competitiveness. Company's competitive advantage largely depends on the way the organization manages its employees.

Proper evaluation of the human resources performance is of a great importance in the decision making process in the field of rewarding and motivating employees and increases the connection between the system of payment and reward, and the work performance. Salary and various forms of incentive remuneration are determining based on the performance assessment.

It must also be noted the interrelations between the payment and reward system, and the work performance, in this case starting with the impact of pay and rewards on the employees performance success. Payment and reward system, and the work performance are found in a common and reversible process and their own existence is impossible.

Key words: salary, reward, performance, human resources, motivation

Содржина

- Содржина5
- Содржина на слики.....7
- Содржина на табели.....7
- Содржина на графикони10
- Вовед14
- I ДЕЛ.....19
 - 1. Теориски пристап кон проблемот на истражување19
 - 2. Дефинирање на проблемот и основните поими28
 - 2.1. Систем на наградување.....38
 - 2.2. Плата41
 - 2.3. Перформансата и плаќањето55
 - 2.4. Оценување на перформансата на вработените.....57
 - 3. Релевантни истражувања74
 - 3.1. Теорија на распределба според Адам Смит74
 - 3.2. Теорија според Дејвид Рикардо.....74
 - 3.3. Теорија според Џон Стјуарт Мил.....75
 - 3.4. Теорија според Шарл Фурије.....75
 - 3.5. Теорија според Карл Маркс.....75
 - 3.6. Теорија на Портер и Ловлер76
 - 3.7. Теорија на еднаквост.....76
 - 3.8. Теорија на Бланшард и Витс76
 - 3.9. Теорија на Њустрон и Фишер77
 - 3.10. Теорија за куповната моќ на наемнината на Џон Кејнс.....77
- II ДЕЛ.....79
- Методологија на истражувањето.....79
 - 1. Предмет на истражувањето.....79
 - 2. Цели на истражувањето80
 - 3. Важност на истражувањето81

4. Карактер на истражувањето	82
5. Задачи на истражувањето.....	82
6. Хипотези	84
7. Варијабли на истражувањето	84
8. Методи, техники и инструменти на истражувањето	85
9. Популација и примерок	87
10. Статистичка обработка на податоците	89
11. Организација и тек на истражувањето	90
III ДЕЛ.....	92
Анализа и интерпретација на податоците	92
Биографски податоци.....	92
1. Мислењето на испитаниците за материјалните финансиски награди	99
2. Оценување и плаќање на перформансата	104
3. Компанијата знае како да ја подобри перформансата на вработените.....	115
4. Работодавците материјално и нематеријално ги мотивираат вработените	135
5. Соодносот на доделување парични и нематеријални награди	151
6. Системот на плаќање и награди на испитаниците во однос на оние на нивните колеги во другите земји	165
7. Степенот на задоволство на испитаниците од системот на плата	172
Заклучок	184
IV Користена литература и интернет извори	193
На македонски јазик	193
На српски јазик	193
На англиски јазик.....	194
V Прилози	202
Прилог бр. 1	202
Прилог бр.2	204
Прилог бр.3	206
Прилог бр.4	209

Содржина на слики

Приказ бр. 1 Систем на заработка.....	32
Приказ бр. 2 Модел на праведност.....	35
Приказ бр. 3 Пирамида на платата (интегрален систем на наградување)	36

Содржина на табели

Табела бр. 1 Класификација на материјалните компензации на вработените	34
Табела бр. 2 Возраст на испитаниците	92
Табела бр. 3 Работен стаж на испитаниците.....	93
Табела бр. 4 Степен на образование на учесниците во анкетното истражување	94
Табела бр. 5 Брачен статус.....	95
Табела бр. 6 Националност на испитаните вработени.....	96
Табела бр. 7 Религиска определба на испитаните програмери.....	97
Табела бр. 8 Одговорите на анкетираниите во врска со прашањето дали материјалните награди се помотивиращки	100
Табела бр. 9 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои награди имаат најголемо мотивирачко влијание врз работната перформанса	102
Табела бр. 10 Ставовите на испитаниците за тоа дали оценувањето на перформансната е објективно	105
Табела бр. 11 Мислењата на испитаниците во врска со моделот на плаќање на компанијата	107
Табела бр. 12 Ставовите на испитаниците во врска со влијанието на религиската определба врз плаќањето на перформансата	108
Табела бр. 13 Мислењата на програмерите по прашањето дали системот на плаќање зависи од етничката припадност на вработените.....	109
Табела бр. 14 Проценката на испитаниците за тоа дали полот влијае врз плаќањето на перформансата	110
Табела бр. 15 Ставовите на испитаните субјекти за рамноправноста на системот на плаќање и награди	111
Табела бр. 16 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со тоа дали надлежните се водат по одредени критериуми како тежина, сложеност и брзина со која вработениот ги извршува работните задачи при одредување на сумата за плата	113
Табела бр. 17 Одговорите на прашањето дали компанијата има поставено јасни цели и очекувања од вработените	116
Табела бр. 18 Одговорите на испитаните субјекти во врска со прашањето дали чувствуваат идентификација и чувство на припадност во компанијата во која работат.....	118
Табела бр. 19 Мислењето на испитаниците околу тоа дали вложениот труд и напори им се вреднувани од страна на компанијата	119

Табела бр. 20 Резултатите од прашањето дали во компанијата се одржува постојана и отворена двонасочна комуникација помеѓу вработените и претпоставените120

Табела бр. 21 Добиените податоци од прашањето дали компанијата ги информира вработените за важни стратешки одлуки и актуелни состојби од интерес на вработените.....121

Табела бр. 22 Одговорите на вработените во врска со тоа дали компанијата парично ги мотивира своите вработени.....122

Табела бр. 23 Одговорите на вработените за тоа дали компанијата се грижи да им помогне во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех.....123

Табела бр. 24 Податоци во врска со прашањето дали надлежните спроведуваат обуки и проекти кои се однесуваат на професионалниот развој на вработените како и потребни обуки за континуирана едукација124

Табела бр. 25 Резултати добиени од испитаниците околу тоа дали компанијата врши честа евалуација на перформансата.....125

Табела бр. 26 Мислењата на вработените за тоа дали можат слободно да ги искажат своите идеи и предлози и дали чувствуваат дека се ислушани126

Табела бр. 27 Мислењето на анкетираниите за тоа дали нивните идеи и предлози се прифаќаат..127

Табела бр. 28 Одговорите на вработените на прашањето дали компанијата доделува поклон по повод новородено бебе на некој вработен, свадба и сл.....128

Табела бр. 29 Резултатите добиени од одговорите на прашањето дали компанијата поклонува поклон по повод роденденот на вработените129

Табела бр. 30 Податоци од кои може да се изведе заклучок дали компанијата приредува активности за дружба на вработените надвор од работното време.....130

Табела бр. 31 Одговорите на прашањето дали компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата131

Табела бр. 32 Резултатите добиени од прашањето дали компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното место, со оглед на фактот дека во областа на информатичките технологии се бележат рапидни промени132

Табела бр. 33 Мислењата на вработените во врска со тоа дали компанијата доделува вредни подароци на вработените со исклучителни резултати133

Табела бр. 34 Ставовите на испитаниците по прашањето дали надлежните умеат материјално да ги мотивираат вработените136

Табела бр. 35 Мислењата на испитаните по прашањето дали работодавците умеат нематеријално да ги мотивираат вработените137

Табела бр. 36 Одговорите на анкетираниите во врска со тоа дали надлежните се доследни на ветеното139

Табела бр. 37 Проценките на испитаниците по прашањето дали компанијата води грижа за аспирациите и професионалните планови на вработените140

Табела бр. 38 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои мотивациски техники ги користи компанијата за разгорување на желбата за работа.....142

Табела бр. 39 Проценките на анкетираниите субјекти во врска со тоа дали фирмата доделува техничка опрема143

Табела бр. 40 Одговорите на анкетираниите програмери во врска со прашањето за доделување на бонуси за предвремено извршени работни задачи.....144

Табела бр. 41 Мислењата на субјектите за доделување на групен тимски бонус од страна на компанијата.....145

Табела бр. 42 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали компанијата доделува вредни подароци за исклучителни вработени.....146

Табела бр. 43 Одговорите на испитаниците за тоа дали компанијата дава K-15.....147

Табела бр. 44 Одговорите на анкетираниите во врска со прашањето дали компанијата доделува 13-та плата147

Табела бр. 45 Одговорите на субјектите поврзани со доделување на стипендии за вработените.....148

Табела бр. 46 Одговорите на анкетираниите во поглед на организирање/плаќање курсеви за изучување на странски јазици од страна на фирмата149

Табела бр. 47 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со најчесто доделуваната награда во компанијата154

Табела бр. 48 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои мотивациски техники ги користи компанијата за разгорување на желбата за работа.....156

Табела бр. 49 Проценките на испитаните субјекти во врска со тоа кое средство најчесто го користи фирмата за намалување на незадоволството од системот на плаќање157

Табела бр. 50 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали компанијата доделува вредни подароци за исклучителни вработени.....158

Табела бр. 51 Податоци добиени од одговорот на прашањето дали компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата159

Табела бр. 52 Одговорите на анкетираниите во поглед на организирање/плаќање курсеви за изучување на странски јазици од страна на фирмата160

Табела бр. 53 Резултатите добиени од прашањето дали компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното место, со оглед на фактот дека во областа на информатичките технологии се бележат рапидни промени162

Табела бр. 54 Одговорите на испитаните субјекти во врска со прашањето дали во компанијата постои практика на јавни пофалби163

Табела бр. 55 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали програмерите сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените европски земји165

Табела бр. 56 Ставовите на анкетираниите субјекти во однос на тоа дали се помалку платени од нивните колеги во прекуокеанските земји167

Табела бр. 57 Проценките на анкетираниите испитаници во врска со тоа дали компанијата спроведува мотивациски систем на плаќање по пример на развиените земји.....168

Табела бр. 58 Одговорите на анкетираниите за тоа дали во компанијата постои систем на наградување по пример на развиените земји.....169

Табела бр. 59 Проценките на испитаниците во врска со прашањето дали тие сметаат дека се повеќе платени во однос на програмерите од другите балкански земји170

Табела бр. 60 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали се задоволни од системот на плаќање173

Табела бр. 61 Проценките на испитаните субјекти во врска со тоа кое средство најчесто го користи фирмата за намалување на незадоволството од системот на плаќање	175
Табела бр. 62 Ставовите на испитаните субјекти за реакциите на надлежните во врска со поплаките од системот на плаќање и наградување.....	177
Табела бр. 63 Одговорите на испитаниците во врска со прашањето дали редовно ја добиваат основната плата	178
Табела бр. 64 Ставовите на анкетираните испитаници во врска со тоа дали се платени според нивните резултати и постигнувања.....	179
Табела бр. 65 Проценките на прогмерите за тоа дали се помалку платени од нивните колеги ...	180
Табела бр. 66 Одговорите на анкетираните во врска со прашањето дали сами имаат побарано покачување на платата.....	181
Табела бр. 67 Ставовите на анкетираните испитаници во врска со прашањето дали компанијата ги покачува платите на вработените во согласност со покачувањето на трошоците за живот.....	182

Содржина на графикони

График бр. 1 Возраст на испитаниците	93
График бр. 2 Работен стаж на испитаните.....	94
График бр. 3 Степен на образование на учесниците во анкетното истражување.....	95
График бр. 4 Брачен статус	96
График бр. 5 Националност на испитаните вработени	97
График бр. 6 Религиска определба на испитаните програмери	98
График бр. 7 Одговорите на анкетираните во врска со прашањето дали материјалните награди се помотивирачки	101
График бр. 8 Одговорите на анкетираните испитаници во врска со прашањето кои награди имаат најголемо мотивирачко влијание врз работната перформанса	103
График бр. 9 Ставовите на испитаниците за тоа дали оценувањето на перформансата е објективно	106
График бр. 10 Мислењата на испитаниците во врска со моделот на плаќање на компанијата	108
График бр. 11 Ставовите на испитаниците во врска со влијанието на религиската определба врз плаќањето на перформансата	109
График бр. 12 Мислењата на програмерите по прашањето дали системот на плаќање зависи од етничката припадност на вработените.....	110
График бр. 13 Проценката на испитаниците за тоа дали полот влијае врз плаќањето на перформансата	111
График бр. 14 Ставовите на испитаните субјекти за рамноправноста на системот на плаќање и награди	112
График бр. 15 Одговорите на анкетираните испитаници во врска со тоа дали надлежните се водат по одредени критериуми како тежина, сложеност и брзина со која вработениот ги извршува работните задачи при одредување на сумата за плата	114

График бр. 16 Одговорите на прашањето дали копманијата има поставено јасни цели и очекувања од вработените117

График бр. 17 Одговорите на испитаните субјекти во врска со прашањето дали чувствуваат идентификација и чувство на припадност во компанијата во која работат.....118

График бр. 18 Мислењето на испитаниците околу тоа дали вложениот труд и напори им се вреднувани од страна на компанијата119

График бр. 19 Резултатите од прашањето дали во компанијата се одржува постојана и отворена двонасочна комуникација помеѓу вработените и претпоставените121

График бр. 20 Добиените податоци од прашањето дали компанијата ги информира вработените за важни стратешки одлуки и актуелни состојби од интерес на вработените.....122

График бр. 21 Одговорите на вработените во врска со тоа дали компанијата парично ги мотивира своите вработени.....123

График бр. 22 Одговорите на вработените за тоа дали компанијата се грижи да им помогне во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех.....124

График бр. 23 Податоци во врска со прашањето дали надлежните спроведуваат обуки и проекти кои се однесуваат на професионалниот развој на вработените како и потребни обуки за континуирана едукација125

График бр. 24 Резултати добиени од испитаниците околу тоа дали омпанијата врши честа евалуација на перформансата.....126

График бр. 25 Мислењата на вработените за тоа дали можат слободно да ги искажат своите идеи и предлози и дали чувствуваат дека се ислушани127

График бр. 26 Мислењето на анкетираните за тоа дали нивните идеи и предлози се прифаќаат .128

График бр. 27 Одговорите на вработените на прашањето дали компанијата доделува поклон по повод новородено бебе на некој вработен, свадба и сл.....129

График бр. 28 Резултатите добиени од одговорите на прашањето дали компанијата поклонува поклон по повод роденденот на вработените130

График бр. 29 Податоци од кои може да се изведе заклучок дали компанијата приредува активности за дружба на вработените надвор од работното време.....131

График бр. 30 Одговорите на прашањето дали компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата132

График бр. 31 Резултатите добиени од прашањето дали компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното место, со оглед на фактот дека во областа на информатичките технологии се бележат рапидни промени133

График бр. 32 Мислењата на вработените во врска со тоа дали компанијата доделува вредни подароци на вработените со исклучителни резултати134

График бр. 33 Ставовите на испитаниците по прашањето дали надлежните умеат материјално да ги мотивираат вработените137

График бр. 34 Мислењата на испитаните по прашањето дали работодавците умеат нематеријално да ги мотивираат вработените138

График бр. 35 Одговорите на анкетираните во врска со тоа дали надлежните се доследни на ветеното140

График бр. 36 Проценките на испитаниците по прашањето дали компанијата води грижа за аспирациите и професионалните планови на вработените.....	141
График бр. 37 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои мотивациски техники ги користи компанијата за разгорување на желбата за работа.....	142
График бр. 38 Проценките на анкетираниите субјекти во врска со тоа дали фирмата доделува техничка опрема	143
График бр. 39 Одговорите на анкетираниите програмери во врска со прашањето за доделување на бонуси за предвременно извршени работни задачи.....	144
График бр. 40 Мислењата на субјектите за доделување на групен тимски бонус од страна на компанијата.....	145
График бр. 41 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали компанијата доделува вредни подароци за исклучителни вработени.....	146
График бр. 42 Одговорите на испитаниците за тоа дали компанијата дава K-15.....	147
График бр. 43 Одговорите на анкетираниите во врска со прашањето дали компанијата доделува 13-та плата	148
График бр. 44 Одговорите на субјектите поврзани со доделување на стипендии за вработените	149
График бр. 45 Одговорите на анкетираниите во поглед на организирање/плаќање курсеви за изучување на странски јазици од страна на фирмата	150
График бр. 46 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со најчесто доделуваната награда во компанијата.....	155
График бр. 47 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои мотивациски техники ги користи компанијата за разгорување на желбата за работа.....	156
График бр. 48 Проценките на испитаните субјекти во врска со тоа кое средство најчесто го користи фирмата за намалување на незадоволството од системот на плаќање	158
График бр. 49 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали компанијата доделува вредни подароци за исклучителни вработени	159
График бр. 50 Податоци добиени од одговорот на прашањето дали компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата	160
График бр. 51 Одговорите на анкетираниите во поглед на организирање/плаќање курсеви за изучување на странски јазици од страна на фирмата	161
График бр. 52 Резултатите добиени од прашањето дали компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното.....	163
График бр. 53 Одговорите на испитаните субјекти во врска со прашањето дали во компанијата постои практика на јавни пофалби	164
График бр. 54 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали програмерите сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените европски земји	166
График бр. 55 Ставовите на анкетираниите субјекти во однос на тоа дали се помалку платени од нивните колеги во прекуокеанските земји	167
График бр. 56 Проценките на анкетираниите испитаници во врска со тоа дали компанијата спроведува мотивациски систем на плаќање по пример на развиените земји.....	169
График бр. 57 Одговорите на анкетираниите за тоа дали во компанијата постои систем на наградување по пример на развиените земји.....	170

График бр. 58 Проценките на испитаниците во врска со прашањето дали тие сметаат дека се повеќе платени во однос на програмерите од другите балкански земји171

График бр. 59 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали се задоволни од системот на плаќање174

График бр. 60 Проценките на испитаните субјекти во врска со тоа кое средство најчесто го користи фирмата за намалување на незадоволството од системот на плаќање176

График бр. 61 Ставовите на испитаните субјекти за реакциите на надлежните во врска со поплаките од системот на плаќање и наградување.....178

График бр. 62 Одговорите на испитаниците во врска со прашањето дали редовно ја добиваат основната плата179

График бр. 63 Ставовите на анкетираниите испитаници во врска со тоа дали се платени според нивните резултати и постигнувања.....180

График бр. 64 Проценките на програмерите за тоа дали се помалку платени од нивните колеги...181

График бр. 65 Одговорите на анкетираниите во врска со прашањето дали сами имаат побарано покачување на платата.....182

График бр. 66 Ставовите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали компанијата ги покачува платите на вработените во согласност со покачувањето на трошоците за живот183

Вовед

Земајќи го предвид фактот дека просечниот работник поминува третина од денот на работното место, особено е важно да биде задоволен од својата работа. Задоволството од работата има големо влијание на нивото на мотивација, а од друга страна влијае и на продуктивноста, а со самото тоа и на перформансата на целата организација. Бидејќи задоволството од работата има значајно влијание врз целата организација, неопходно е да се работи на тоа вработените да бидат исполнети од работата која ја извршуваат. Луѓето и нивните потреби би требало да бидат една од главните преокупации на менаџерите за човечки ресурси, затоа што вработените се примарен развоен ресурс кој обезбедува конкурентска предност на пазарот, а со тоа и најважен услов за успех. Мотивацијата и задоволството треба да станат основа на современите организации.

Успешноста на организациите не се должи само на успешно поставена пазарна стратегија, квалитетен производ, одржлива конкурентска предност и слично, всушност успешноста вклучува низа фактори. Успешни компании се оние кои што како најважна алка во своето функционирање го земаат во предвид човечкиот капитал. За да успее компанијата и да биде конкурентна на пазарот мора да се грижи за своите вработени и да инвестира во нив. Човечкиот капитал е најскапата инвестиција за секоја компанија, која доколку сака да обезбеди профит, добра репутација и ефикасност во работењето, неопходно е да посвети внимание на вработените. Во минатото капиталот се создавал во областа на материјалните средства, но денес капиталот на фирмата го претставуваат луѓето со нивното знаење, искуство, вештини, потенцијали, креативни идеи. Целта на компанијата е да се осигури дека вработените, односно човечките ресурси, ѝ обезбедуваат најголема корист од нивните способности и знаења, додека пак вработените се здобиваат со материјална и психолошка сатисфакција од својата работа. Човечките ресурси имаат сопствени размислувања, видувања, лични цели и

секоја индивидуа е личност сама за себе. Заради остварување на посакуваните цели, сопствениците треба да ги мотивираат вработените квалитетно да ги извршуваат работните активности со примена на соодветни начини и модели на наградување и фер и правичен третман на сите вработени. За да може една компанија да ги оствари своите стратегиски цели, треба да води грижа за вработените, да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира за да може да ги доведе во таква состојба во која ќе се идентификуваат со самата компанија, а воедно со сето тоа ќе влијаат на успешноста на нивната перформанса. Добрата перформанса на вработените автоматски се поврзува со добар профит за компанијата.

Затоа, од витално значење е одговорот на прашањето: „Кои фактори влијаат на перформансата на вработените?" Одговорот е доста комплексен и опширен. Може да се наведат следниве фактори кои дејствуваат на перформансата на човечките ресурси:

- Разни облици на мотивација;
- Системот на плаќање и наградување;
- Разни форми на грижа за вработените;
- Стрес;
- Обука;
- Развој;
- Флексибилно работно време;
- Комуникација;
- Организација;
- Транспарентност;
- Праведност;

- Емоционалната состојба на вработениот;
- Здравствената состојба на вработениот;
- Предизвик за работните задачи;
- Работни услови;
- Работна околина итн.

Во трудот интересот е насочен кон системот на плаќање и наградување и неговото влијание врз перформансата на вработените, но мора да се наспомене дека влијанието е и во обратна насока, односно перформансата исто така има влијание врз системот на плаќање и награди.

Системот за наградување секогаш има големо влијание на успешноста во работењето на компанијата. Со него може да се поттикнуваат разни облици на однесување и работа на вработените (одговорност, залагање, заинтересираност, лојалност, намалена флукуација итн.). Оттука, може да се заклучи дека, стратегијата за наградување е едноставно алатка за управување со човековиот потенцијал.

Различните системи кои се стварност во големите и успешни компании, секогаш предвидуваат повеќе видови на награди. Наједноставната поделба на нематеријални и материјални награди е она што е задржано и денес.

Познато е дека, мотивациската вредност на нематеријалните награди се состои во тоа вработениот да има можност ефективно да го користи своето знаење во реализацијата на својата задача. (По завршувањето на работата човекот се чувствува исполнет). Врската е директна, непосредна, што не е случај со материјалните (парични, непарични), кои ги задоволуваат човековите потреби за сигурност, преживување, признание итн. Се работи за плата, разни парични стимулации, посебни стимулации, унапредување и сл.

Системот за наградување, вклучително и политиката на платите неопходно е да води сметка за:

- сложеноста на работните задачи;
- условите на пазарот на работна сила;
- степен на одговорност и тежина на задачите;
- нивото на поединечни компетенции;
- изведбата, вклучувајќи го квалитетот.

Денес, сè повеќе компании го воведуваат таканаречениот систем за компензација и бенефиции¹, кој тргнува од фактот дека вредноста на секоја компанија е во нејзините човекови потенцијали, бидејќи само стручните и талентирани луѓе создаваат нови вредности. Од оваа стратешка определба произлегуваат потребата и целите за воведувањето на ваквиот систем: воспоставување на единствен, флексибилен и мотивирачки состав за наградување кој ќе биде важен поттикнувачки фактор за вработените, создавање на соодветна алатка за управување со изведбата (механизам за информирање, управување, мотивирање, наградување). Неговата суштина се состои во обидот да се пронајде врската помеѓу индивидуалниот придонес на секој вработен со неговото заработено (Едмундс, 2012).

"Компанијата е успешна само толку колку и нејзините вработени".² Добрите меѓучовечки односи и грижата за секој вработен поединечно создава позитивна атмосфера која лесно се забележува и која е битна не само за вработените, туку и за сите кои доаѓаат во контакт со нив. Компанијата треба исклучително да го вреднува напорот на секој вработен за да создаде добра работна средина за себе и своите колеги, но и добра атмосфера за клиентите.

Организациските психолози бараат одговор на прашањето за односот меѓу мотивација и работната перформанса најмалку 50 години (Бјукенан, 2006). Некои истражувачи сепак вложиле голем напор во обидите да се покаже дека двете се позитивно поврзани на одреден начин: Среќен работник е добар работник (Katzell

¹ Compensation & Benefits System

² Neil, T.(2004). *The Concise Adairon Teambuilding and Motivation*, London: Thorogood, p. 65;

& Томпсон, 1990). Мотивацијата е критично важна за вработените. Меѓу другото, ги активира вработените и го подобрува нивото на ефикасност на нивното работење. Покрај тоа, тоа води кон постигнување на организациските цели, гради пријателски односи и стабилност на работната сила.

Секој вработен треба да има можност да ги оствари своите амбиции, да ги реализира своите планови за професионален успех. На секој вработен кој ќе го земе за своја одговорност задоволството на клиентите, кој ќе покаже желба за зголемување на знаењата и вештините треба да му се даде можност за учество на бројни семинари, работилници и обуки кои треба редовно да се организираат. Успехот на компанијата во главно се темели на взаемната поддршка, грижата и добрите односи меѓу сите членови на „големото семејство“. На овој начин, сите заедно, секојдневно го креираат заедничкиот поредок.

I ДЕЛ

1. Теориски пристап кон проблемот на истражување

Во магистерскиот труд е дадено теориско истражување и дефинирање на проблемот, а со помош на практични методи се дојде до саканите резултати.

Успехот или падот на која било организација во голема мера зависи од човечките ресурси кои ги поседува. Човечките ресурси ги претвораат сите други ресурси во организацијата во видливи продукти (Мабонга, 2000). Имајќи го тоа на ум, многу е важно организацијата да посвети поголемо внимание на нејзините вработени за да постигне оптимална ефикасност и ефективност на работното место.

Подобрувањето на перформансата на вработените привлекува внимание како во јавниот така и во приватниот сектор. Исто така, треба да се обрне внимание на напорот кој се вложува да се мотивираат вработените. Треба да се вложи напор да се идентификуваат причините кои ја спречуваат оптималната перформанса. Постојат бројни мотивациските мерки и нивната полезност во зголемување на мотивацијата и подобрување на перформансата е неоспорна. Заклучокот е дека со употреба на соодветни мотивациски мерки и добри пристапи за зголемување на ефикасноста и ефикасноста на работното место значително и последователно ќе се подобри целокупната перформанса на организацијата.

Менаџерите на претпријатијата посакуваат да постигнат состојба во која преку процесот на мотивација ќе обезбедат подобрување во работењето на претпријатието како и подобрување на позицијата на претпријатието на пазарот во однос на конкурентските сили.

Вработените нема да го дадат својот максимум во работењето доколку не веруваат дека надлежните донесуваат соодветни одлуки во врска со платите и наградите. Исто така, доколку вработените согледаат дека нема да им бидат исполнети барањата кои што ги имаат и едноставно го доживуваат секојдневното

функционирање на организацијата како да е во спротивен правец на нивните интереси, тогаш тие ќе се дефокусираат и својата енергија нема да ја насочат кон реализирање на работните обврски. Со тоа што енергијата на вработениот е насочена кон нешто друго, значи дека не вложува максимум во исполнувањето на своите работни задачи, што директно влијае на нивото на перформансата кое што го постигнува.

Трошоците и загубата поради непродуктивната перформанса на вработениот може да бидат од непроценливо значење за компанијата. За најголема загуба се смета загубата на креативноста и иновативноста кај вработените лица. Додека вработените, заради незадоволството од платата ја насочуваат својата енергија на друга страна и не ги реализираат своите идеи, конкуренцијата иновира нови производи и услуги кои што прават да биде чекор понапред. Добриот профит не се добива со просечно реализирање на работните задачи, туку со оптимално нивно извршување.

Капацитетите, талентите, вештините и знаењата на вработените треба да се приоритетен ресурс на компанијата. Секој вработен има значајна улога преку која придонесува за успешно и непречено работење на претпријатието, без разлика на тоа во кој дел од хиерархијата се наоѓа или кои работни обврски ги исполнува.

Заедничка цел на компанијата и вработените е оптималната продуктивност и задоволство во работењето, што во голем дел се постигнува со вложување во стручно и лично усовршување на секој вработен. Како потврда на својата политика во делот на посебна грижа, едукација и доусовршување на своите вработени, компанијата треба да располага со сопствена сала за презентации, или да изнајмува, каде редовно се одржуваат презентации и едукативни собири на различни теми. Целта е преку надградување на знаењата, унапредување на вештините и развој на вработените, да се подобри квалитетот на услугата, да се продолжи квалитетот и континуитетот на градење долгорочни односи со клиентите. На овој начин се докажува дека компанијата се стреми да постигне препознатливост и посебност во грижата за своите вработени и се докажува како компанија која ги следи светските практики за образование и обука на вработени

преку која вработените ќе се запознаат со современите трендови од областа на дејствувањето и ќе се здобијат со вештини како поквалитетно да ја извршуваат својата работа.

Значи, грижата за вработените се става во функција на изразување на идентитетот на компанијата, манифестиран низ хармонизацијата на економските и на социјалните цели во сите домени на работењето, како и на позитивниот импакт што се остварува врз општествената заедница, континуираното прилагодување на активностите со декларираните цели на развојот на компанијата. Од голема важност е воспоставувањето релации на нагласена комплементарност и градењето добри односи со цел поефикасно остварување на заедничкиот, односно компанискиот и интересот на вработените.

Системот на плаќање и наградување може да поттикнува различни облици на однесување на вработените во претпријатието како одговорност, поголема посветеност и заинтересираност на вработените кон работата, низок степен на флукуација на вработените и сл. Системот на плаќање и наградување воедно претставува и механизам за управување со вработените. Ако сопствениците на претпријатијата не применуваат соодветен систем на плаќање и наградување, вработените бидејќи тоа го гледаат и чувствуваат, се однесуваат незаинтересирано и меланхолично кон работата која што ја извршуваат.

Суштината на системот на плаќање и наградување се состои во осознавањето на крајната цел на неговото постоење, а тоа е да се согледа поврзаноста помеѓу личниот придонес на вработениот во претпријатието и неговата плата за извршената работа. Сопствениците на малите и средни претпријатија треба да користат единствен и флексибилен модел на плаќање и наградување на вработените.

Во современите услови на работење мотивирањето претставува основа во формулирањето на стратегијата на работење на малите и средни претпријатија. Сопствениците на претпријатијата имаат најголема улога во создавањето на

мотивирано работно окружување во кое вработените можат најдобро да ги користат мотивациските способности кои ги носат во себе.³

Моделот на наградување во претпријатието истовремено е средство за информирање, управување, мотивирање и наградување на вработените бидејќи вработените кои имаат информации за работата која што ја извршуваат се повеќе мотивирани за извршување на работните активности и остварувањето на целите на претпријатието за разлика од вработените кои немаат конкретни информации за она што се работи во компанијата.

Успешното менаџирање на процесот на мотивацијата во малите и средни претпријатија зависи од тоа колку сопствениците и надлежните имаат разбирање и јасна слика за она што ги поттикнува вработените кон позитивни извршувања на работата, колку ги познаваат различните димензии на мотивацијата и способноста за развој на сопствените вештини. Секоја компанија потребно е да воведо различни системи на наградување на вработените бидејќи компаниите работат во различни окружувања и имаат вработени со различни животни и работни навики. На мотивацијата влијаат:

1. Индивидуалните карактеристики на вработениот

- лични потреби;
- лични интереси;
- очекувањата од работата;
- индивидуални ставови.

2. Карактеристиките на работно место и задачите

- сложеноста на работните задачи;
- значењето на работните задачи;
- самостојноста при работењето.

³Schermerhorn.R J. (2005). *Management*, New York: John Wiley & Sons, Inc, p. 351;

3. Карактеристиките на компанијата

- структурата на процесот на работењето;
- работната етика и култура;
- стилот на управување.

Заради остварување на посакуваните цели, компанијата треба да ги мотивира вработените квалитетно да ги извршуваат работните задачи преку приемна на соодветни начини и модели на плаќање и наградување на вработените и фер и правичен третман на сите вработени. Менаџерите кои обезбедуваат правичен третман на своите вработени преку создавање на објективни услови за работа за сите подеднакво, обезбедување на соодветни средства за работа, воведување на стандарди и критериуми за пресметување на плата и награда за остварените резултати, механизми за отстранување на сите ограничувања и пречки, позитивно влијаат кај вработените во поттикнување на мотивацијата.

Целите на системот на плаќање и наградување се:

- да се привлечат добри кандидати;
- да се задржат квалитетните вработени;
- да се мотивираат вработените;
- да се исполнат законските норми.

Доколку малите и средни претпријатија сакаат да останат конкурентни на пазарот, мора да дејствуваат поорганизирано во однос на однесувањето кон вработените. Задоволниот работник секогаш е поодговорен во поглед на работните активности, оттука следува дека мотивацијата е средството кое мора да се користи за да се постигне успех од работењето на компанијата, бидејќи клучот за продуктивно работење е човечкиот фактор, а мотивацијата е поттикнувачот на неговата работна способност.

Компанијата ќе ја подобри перформансата на своите вработени со тоа што ќе им помогне да стекнат материјални, општествени награди или да ги избегнат казните. Добри резултати се постигнуваат доколку на вработените им се даде автономија, доколку го почувствуваат чувството на достигнување и задоволство од извршување на интересна работа.

Компанијата треба да се обиде на сите можни начини да се подобри ефикасноста на вработените. Не само што тоа ќе ѝ помогне да ги постигне своите цели, туку исто така може да ги задржи вработените лојални на компанијата и задоволни од неа. Техниките се фокусираат на индивидуалните вработени, како и на целиот персонал. Подолу се прикажани дел од тие техники:

1. Јасни цели и очекувања за своите вработени

Поголемиот дел од вработените сакаат да бидат дел од иднината на компанијата, сакаат да знаат што е најважно при работата и како треба да изгледа совршеното исполнување на работните задачи. За целите да бидат значајни и ефективни во мотивирањето на вработените, тие мора да бидат врзани за поголеми организациони амбиции.

2. Споделување на информации и броеви

Вработените треба да бидат запознаени со тоа што се случува во рамките на компанијата, како и колку со нивната работа придонесуваат за големата слика на компанијата. Кога континуирано се информираат вработените тие имаат тенденција да чувствуваат поголемо чувство на вредност. Компанијата треба да одржува комуникација и да не се плаши да ги сподели лошите вести, наместо тоа, да гледа како постратешки да ја изнесе сликата за состојбата. Компанијата може да ја подобри перформансата на вработените преку транспарентност - преку размена на броеви и друг вид на информации со вработените може да се зголеми чувството на вработените за идентификација со компанијата и припадност.

3. Поттикнување на отворена комуникација

Може да се добие увид во она што е важно за вработените со помош на анкети, кутии за сугестии и состаноци на тимовите. Компанијата треба да биде јасна и отворена спрема вработените и да ги поттикне да ги изразат своите идеи и перспективи без да бидат критикувани. На секој вработен му е многу важно да биде ислушан, а надлежните покрај тоа што ефективно ќе го ислушаат вработениот треба и да се заблагодарат за неговата грижа и сугестии на најдобар можен начин.

4. Доколку не се воспоставува комуникација или таа се одвива кога е веќе доцна, тоа може негативно да делува на перформансата на вработените

Да се слушне за некој важен настан за компанијата од медиумите, колегите или семејството и пријателите може да има негативно влијание врз ангажираноста на вработените. Треба да се води сметка тие да слушнат за случувањата во компанијата од надлежните.

5. Активно промовирање организациска ефикасност, репутација, вредности и етика

Вработените сакаат да слушаат позитивни критики за местото каде што работат, производите што ги произведуваат и за угледот на нивната компанија.

6. Култура

Надлежните треба да ги поттикнат вработените да најдат сопствен начин преку кој најдобро ќе можат да се вклопат во културата на компанијата.

7. Да им се дозволи на вработените да ја раскажуваат нивната сопствена приказна

Надлежните треба да ги поттикнат вработените да ги раскажуваат нивни сопствени приказни за тоа што тие прават за поддршка на компаниските стратегии или како помагаат во отелотворувањето на организациските вредности.

8.Доверба

Вработените треба да си веруваат еден на друг, како и на нивните претпоставени. Не треба да се дозволи довербата ниту еднаш да се изгуби.

9.Чувство на припадност

Активностите надвор од работното време ги негуваат и зацврстуваат односите и ја зголемуваат ангажираноста на вработените.

10.Континуирана повратна информација

Кога луѓето знаат дека она што го работат го работат на вистинскиот начин, тие ќе продолжат така или, уште подобро, ќе го подобрат. Ако му се даде признание на вработениот за добро завршената работа, тоа ќе го зголеми неговиот морал. Ова не значи да се "игнорираат слабостите", туку едноставно тие да не бидат единствената област за фокусирање на повратните информации. Доколку надлежните само критикуваат, вработените ќе научат како да ги сокријат своите грешки или да ја префрлат вината на друг.

11. Да се даде брза повратна информација

Повратната информација е двонасочна комуникација. Таа претставува можност за споделување мислења и наоѓање решенија. Многу менаџери сметаат дека треба да се даде на годишно ниво, но тоа не е правилно. За вработените да дадат подобра перформанса повратната информација треба да биде секојдневна појава.

12.Компанијата може да придонесе во *правецот на однесување на личноста*

Правецот на однесување на личноста се однесува на можни бројни однесувања и настани во кои може да биде вклучена личноста. На пример, вработените знаат дека треба да прават сè што се бара за да ги задоволат клиентите и не треба да бараат дозвола да направат нешто што е надвор од вообичаеното.

13.Поддршка на вработените во нивната работа и развој

Компанијата може да го поддржи растот на вработените со тоа што ќе обезбеди образование и можности за учење, обука, тренинг, како и други интеракции кои го поддржуваат личниот развој на вработените.

14.Стимулации

Стимулациите треба да се совпаѓаат со одговорноста и резултатите. Менаџерите кои сакаат своите вработени да бидат ангажирани, признаваат дека стимулациите треба да се распределуваат врз основа на објективни критериуми и дека различни вработени се мотивирани од различни нешта.

15.Да се прослават и финансиските и нефинансиските достигнувања

Вработените треба да чувствуваат дека им се вреднува трудот и дека тие се ценет дел од организацијата. Раководството треба да покаже колку тие се грижат за своите вработени и да покаже признание за вложените напори на вработените.

16.Грижа за вработените

Надлежниот, на пример, треба да му честита роденден на секој вработен, убаво би било да се испратат подароци за новородените бебиња и свадби. Компанијата треба да биде вклучена во животот на вработените и да ги споделува со нив убавите, но и неубавите моменти за да се чувствуваат сакани и ценети не само како вработени, но исто така и како членови на големото семејство на компанијата и како човечки суштества. Вработените се извор на енергија на работењето на компанијата, како што е крвта во човечкиот организам.

17.Лојалност

Компанијата треба да ги мотивира вработените да работат понапорно покажувајќи им лојалност во вид на бонуси, опции со акции, сопственост во компанијата или намалување на одредени компаниски трошоци со цел да се спречат отпуштања

предизвикани од економските фактори. Вработените кои чувствуваат дека нивната компанија им е лојална, се со поголема веројатност да работат подобро. Доколку на вработените им се дадат истите награди за добрите перформанси како и на менаџерите, без оглед дали се работи за парични бонуси, дополнително време за одмор, средства за продолжување на образованието, или едноставно признание, ќе бидат поттикнати да постигнуваат уште подобри перформанси

2. Дефинирање на проблемот и основните поими

Помеѓу вработениот и работодавецот постои однос на размена, т.е. вработените нудат специфично однесување кое организацијата го бара за да може да ги оствари своите цели во замена за пари, добра и/или услуги. Во поширока смисла на зборот, системот на наградување опфаќа и систем на оценување на перформансите на вработените, земајќи ги во предвид развојните причини кои можат да имаат значајна улога во одредувањето на висината на платата, покачувањата и разни видови на стимулации.

Системот на заработка е дел од системот на наградување на вработените кој ги опфаќа сите материјални награди кои работодавецот им ги дава на своите вработени во замена за вложениот труд. Во општа смисла, системот на наградување означува пари, статус, средства и/или услуги кои работодавецот ги обезбедува на вработените во замена за извршената работа.⁴ Основна улога на системот на наградување во организацијата е да се привлечат и што е уште поважно, да се и задржат способните луѓе, да се мотивираат вработените и да се охрабрат да ги развијат своите способности и знаења и да се создаде успешна организациска култура, преку која се изразува успехот на вработените.

⁴ Humphrey, D.(1995), *Payment systems*, New York: World Bank Publications, 66

Креирањето и имплементирањето на системот на наградување, кој треба да биде во согласност со индивидуалните интереси на вработените и стратешките цели на компанијата, претставуваат едни од најкомплексните активности во делокругот на менаџментот на човечки ресурси, за што постојат бројни аргументи, меѓу кои и следниве:

- Мотивирањето на вработените е една од основните цели на системот за наградување, при што постојат различни варијации во перцепцијата на вредностите кои поединецот ги поврзува за специфични награди;
- Другите активности на менаџментот на човечки ресурси како обука, развој на професионална кариера и сл. се важни за одредени групи на вработени, а заработката е важна за секој вработен;
- Платите на вработените се едни од главните компоненти во вкупните трошоци, па можат да имаат значително влијание на конкурентските услуги и производи на компаниите на пазарот;
- Вработените учествуваат во одредувањето на заработката преку колективни договори;
- Трошоците за живот варираат со текот на времето.

Системот за наградување се состои од два вида на награди: материјални и нематеријални. **Материјалните награди** се опфатени со системот на заработка, а **нематеријалните награди**: статус, почитување, шанси за развој и сл. претставуваат психолошки награди.

Компензацијата како вкупен надомест кој го добиваат вработените за својата работа во компанијата се поврзува со резултатите од работата, а во некои случаи со самата припадност во компанијата.

Постојат материјални (финансиски) и нематеријални (нефинансиски) компензации. Сите тие се јавуваат во три вида, и тоа како: плати, награди и бенефиции.

За системот на плаќање и наградување да биде успешен потребно е:

- да постои јасна врска помеѓу перформансите и наградата;
- системот за наградување да се заснова повеќе на позитивните отколку на негативните последици на работното однесување;
- зголемувањето на материјалниот надомест да биде доволно големо за да се оправдаат дополнителните вложени напори;
- покачувањето на платата директно и непосредно да го следи зголемувањето на ефикасноста и подобрување на ефикасноста на работата;
- надоместоците да бидат соодветни на вложената работа и праведни во споредба со останатите;
- разликата во платите помеѓу добрите и недоволно добрите вработени да биде значајна за да се стимулира квалитетна работа.

Материјалниот (финансиски) надоместокот се состои од разни облици на мотивација, кои се насочени кон обезбедување и подобрување на финансиската состојба на вработените. Во однос на степенот на директноста на материјалните или финансиски примања постојат два основни вида на финансиски компензации, а тоа се:

1. директни финансиски добивки што еден поединец ги добива во "пари"
2. индиректни материјални добивки кои придонесуваат за подигнување на материјалниот стандард на вработените и кои не ги примаат како плата, или воопшто во форма на пари.

Може класификацијата на материјалната компензација да се гледа од аспект на претпријатието, при што може да се забележи дека материјалните награди се поврзуваат со нивото на организацијата и се распределуваат врз основа на организациските програми, политиката и перформансите во постигнувањето на целите.

Материјалната мотивацијата е еден од основните фактори на кои се базира организациската практика за мотивирање на вработените. Таа е под директно влијание на организацијата, нејзината политика и практики.

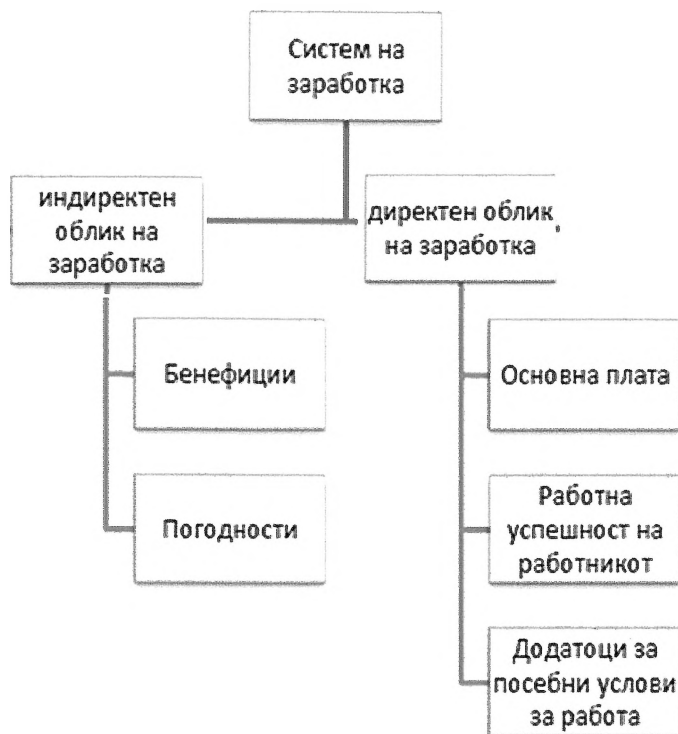
Напредувања, симболи на статусот, признавање, плати и други материјални компензации се видливи механизми на алокација на специфични награди и вреднувања на работата во рамките на политиките и практиките на секоја организација.

Системот на заработка ги опфаќа сите материјални награди кои работодавецот им ги дава на вработените во замена за извршената работа.

Системот на заработка опфаќа два облика:

1. Директен облик на заработка и
2. Индиректен облик на заработка.

Системот на заработка е претставен на следнава слика (Слика 1.)



Приказ бр. 1 Систем на заработка

Директниот облик на заработка опфаќа елементи на заработка кои вработените ги примаат во готовина:

- основната плата;
- работна успешност на работникот ;
- хонорари;
- додатоци за посебни услови за работа;
- патни трошоци.

Основната плата е најважниот елемент на заработка која се зема независно од тоа во колкава мера се сработени задачите на работното место. Таа се определува земајќи ги предвид барањата, обврските, тежината на работното место и сл. за кое вработениот го склучил договорот за вработување. Додатоците

се определуваат за посебните услови при работата, кои произлегуваат од распоредот на работното време и тоа за:

- работа во смени;
- работа во определено работно време;
- ноќна работа;
- продолжена работа;
- работа во недела;
- работа за време на празници;
- додаток за работен стаж.

Индиректниот облик на заработка ги опфаќа бенефициите и погодностите. Бенефициите претставуваат елемент на заработка чија цел е на вработените и на нивните семејства да им обезбеди сигурност. Тие опфаќаат два вида на програми:

- **Програми за заштита на вработените:** здравствено осигурување; пензиско осигурување; социјално осигурување; инвалидско осигурување; животно осигурување и сл.⁵
- **Платени отсуства:** годишни одмори; боледување, породилно отсуство и сл.
- **Дообразување**
- **Станбени кредити**

Погодностите претставуваат индиректна заработка, поврзана со статусот и вклучуваат: бесплатна исхрана или исхрана по бенефицирани цени, бесплатна рекреација, користење на службен автомобил, лап топ, мобилен телефон и сл.

⁵ Stein, J.(2013), *Executive Employment Law: Protecting Executives, Entrepreneurs and Employees*, London: Blue Ink, 27

	Директни материјални компензации	Индиректни материјални компензации
поединец	- плата - бонуси и стимули - компензации за иновации и подобрување - компензации за ширење на знаењето и сл.	- стипендии и школарини - студиски патувања - специјализации - платени отсуства и слободни денови - доделување автомобил, компјутер, мобилен телефон од компанијата - менаџерски бенефиции
компанија	- бонуси поврзани со резултатите и добивките на организациските единици или компанијата - удел во профитот - удел во сопственоста (дистрибуција на акции)	- пензиско осигурување - здравствена заштита - животно и други видови на осигурување - надоместоци за невработеност - годишни одмори - грижа за деца и стари лица и др.

Табела бр. 1 Класификација на материјалните компензации на вработените

Модел на праведност - Моделот на праведност се применува за дејности во кои за најголемиот број работни места е можно на задоволително ниво да се процени индивидуалниот придонес во работата. Тука спаѓаат комерцијалниот сектор, производните дејности со воспоставени норми на работа и дел од услугите. Инфраструктурата треба да даде решенија за дефинирање и мерење на индивидуалниот придонес (инпут) мерен со помош на образованието, работниот напор, сложеноста на задачата, тековните остварувања и некои други, специфични инпути за дејноста (рекламации, заштеди и сл.), како и соодветна

структура на трите основни компензации од фирмата кон поединецот: општествени награди и психолошки награди, тековна плата и материјални бенефиции.



Приказ бр. 2 Модел на праведност

Интегрален модел на наградување - Интегралниот модел на наградување се препорачува за големи и хетерогени организации. Структурните компоненти на овој модел на сл. бр. 3 се само појавни форми и можности на ниво на организацијата, додека на ниво на одделни делови на организацијата дел од тие компоненти се малку вреднувани, а некои и воопшто нема да постојат.



Приказ бр. 3 Пирамида на платата (интегрален систем на наградување)

Покрај материјалните компензации кои се темел на мотивациските системи, неопходно е да се разработи системот на нематеријална мотивацијата за работа кој ги задоволува различните потреби на луѓето во организациите.

Нематеријалната (нефинансиска) компензација се дели на два важни субјекти кои во голема мера го дефинираат задоволството на вработените, а тоа се: работата и работната средина.

Формите на нематеријални (нефинансиски) надоместоци од аспект на работата се:

- интересни задачи;
- предизвик;
- одговорност;

- себе-афирмација;
- образование;
- напредување;
- постигнување;
- контакти.

Формите на нематеријални (нефинансиски) надоместоци од аспект на работната средина се:

- политиката на компанијата;
- раководство;
- соработници;
- статус;
- работни услови;
- флексибилно работно време;
- намалување на работната седмица;
- поделба на работата;
- исхрана;
- работа од дома.

За поголем дел од луѓето се сè поважни таканаречените потреби од повисок ред како развој и валидација, почит, статус и др.

Развиени се голем број на нематеријални стратегии како дизајнирање на работата, партиципација, управување со целите, флексибилно работно време, признавање и повратни информации, организациската култура, обука и развој на

кариерата и многу помали компоненти, кои заедно со материјалните стратегии сочинуваат целосен мотивациски систем.

Фокусот на анализата на платите е насочен на аспектите на ефикасноста и правичноста на системот на плати. Платата се однесува на сите форми на финансиски приходи и конкретни услуги и бенефиции кои вработените ги добиваат како дел од работниот однос.

Со оглед на разновидноста на приходот кој луѓето или вработените може да го добијат, постојат две групи на добивки, а тоа се: вкупна плата и релациски добивки. Вкупната плата претставува директно примена плата во готово (на пр. основна плата, додаток за достигнување, стимулации, прилагодувања на трошоците за живот), а може да биде посредно добиена преку одредени форми на бенефиции (пензиско, здравствено осигурување, програми за усогласување на работата и животните потреби).

Релационата добивка претставуваат форма на психолошки приходи кои луѓето сметаат дека ги добиваат на работното место (можност за усовршување, статус, можноста за припадност, предизвикувачка работа и сл.) Факт е дека нефинансиските приходи од работата имаат значајно влијание врз однесувањето на вработените. Основните релациони придобивки вклучуваат: признавање и статус, безбедност на работното место, предизвик на работното место и можноста за усовршување. Други релациони добивки може да вклучуваат лична сатисфакција поради успешното справување со новите предизвици, тимска работа со големи професионалци и слично.

2.1. Систем на наградување

Политиката на системот на наградување е финансиски и нефинансиски да се наградуваат вработените според постигнатите резултати и целите кои што се поставени. Целта на ваквите награди е да се мотивираат вработените за

унапредување на нивните способности и креативност од една страна, како и да се спречи одливот на кадарот кој постигнува одлични резултати.

Сите вработени кои покажуваат подобри резултати од предвидените, како и оние кои се ангажираат во дополнителни активности што не се предвидени во описот на работните места, фирмата треба да ги наградува.

Политиката на наградување на фирмата има за цел да постави критериуми и цели кои ќе бидат остварливи за сите, со цел да се поттикне залагањето на секој вработен поединечно.

Наградите можат да бидат индивидуални и тимски и нивното значење е сосема јасно.

2.1.1. Алтернативни системи на наградување на вработените

Класификација на алтернативните систем на наградување:

- Системи на учество на вработените во работните резултати на компанијата (профит, нето и бруто добивка);
- Системи на учество во капиталот на компанијата и тие се однесуваат на можноста вработените да бидат косопственици (совласници) на компанијата;
- Системи на учество на вработените во работните резултати на компанијата (профит, нето и бруто добивка).

ПЛАТА = основна плата + варијабилниот дел од плата + алтернативен стимулативен дел

Мотиви на прилагодување на алтернативниот систем:

а.) Приватно - економски мотиви

- ги поттикнуваат вработените на економско однесување;
- го зајакнуваат чувството на припадност кон компанијата.

б.) Социјално - политички мотиви

- ги премостуваат тензиите меѓу работодавците и вработените.

2.1.2. Бонус систем

Бонус системот подразбира финансиски награди за исклучителни постигнувања на вработените. Бонусот има мерливи критериуми кои се варијабилни и кој критериум ќе се постави за пресметка на бонус зависи од поставените цели за одреден период или за цела година. Постои индивидуален и групен пристап.

Секој критериум поединечно се оценува и учествува со одреден процент при пресметка на бонусот. Бонусот се исплаќа на месечно, квартално, полугодишно или годишно ниво, во зависност од поставените цели. Групниот пристап се применува заради поттикнување на тимската работа и подобрување на перформансите на ниво на тим, служба, сектор. Бонусот е променлива категорија и системот на зададени критериуми можат да се менуваат во зависност од потребите и целите кои треба да се исполнат согласно финансиските проекции, плановите на фирмата и успешноста во работењето.

Мотивираната и квалификувана работна сила е клучна за зголемување на продуктивноста и квалитетот на услугите во организацијата. Предизвик и дилема за многу менаџери е како да ги мотивираат вработените (Dieleman and Toonen, 2006:1). Мотивацијата е значајна бидејќи дури и луѓето со потребното знаење, вештини и способности нема да покажат добри резултати доколку не се мотивирани да го посветат своето време и да вложат напор во работата (Harris in Milaro, 2001: 29). Не постојат две исти единици, па затоа секој поединец е мотивиран од различни нешта. Вработените припаѓаат на различни општествени слоеви, возраст и се мешавина на случаен и постојан персонал. Со цел вистински

да се мотивира некого, од клучно значење е да се знае она што тој/таа лично го вреднува, а најдобар начин тоа да се дознае е преку разговор.

Вработените имаат свои потреби на работното место кои треба да им бидат задоволени за да не дојде до нивна демотивација. Кога вработените не се доволно мотивирани прибегнуваат кон контрапродуктивно однесување како апсентизам, небрежност кон својата должност, доцнење, неисполнување на зададените рокови, отворено прикажување на фрустрација и сите овие фактори негативно се одразуваат на перформансата и кредибилитетот на организацијата. Таа треба да даде сè од себе за да го зголеми задоволството, приврзаноста и напорот кој го вложуваат вработените.

Секоја компанија треба да тргне од сфаќањето дека грижата за вработените започнува од нејзините вработени. Најважно е да се постават стандарди за кои компанијата ќе биде сигурна дека вработените ги разбираат. Потоа, треба да се наградуваат вработените при остварување на целите за услугите кои што ги нудат на своите клиенти. Притоа, треба да се решат сите непријатности кои што може да доведат до намалување на моралот. Вработен кој е незадоволен, не може да биде целосно ефективен при услужување на клиентите. „Ако се грижиш за своите вработени, тие ќе се грижат за твоите купувачи”.⁶

Редовноста во исплатата на даноците, платите и придонесите се подразбираат и не се дела кои се набројуваат како општествена активност, но во ова време на себедофинирање секако дека даваат поттик за афирмирање на легалните активности.

2.2. Плата

Платата како сума на пари која работодавачот е должен да ја исплати на вработеното лице за работата што тоа ја вршело одредено време се состои од пет основни компоненти:

⁶ Milkovich. G. and J. Bourdreau. (1988). *Personnel Human Resource Management*, Illinois: Homewood, p. 725

1. основна плата;
2. стимулативен дел од платата;
3. додатоци;
4. надоместоци;
5. удел во профитот.

Основната плата, како основна форма на компензација обично се утврдува со помош на процесот на евалуација на работата која се надоврзува на анализата на работата и нејзините резултати - опис на работното место и спецификација на работата. Основната плата претставува износот на пари кои работодавачот ги исплатува за извршената работа. Основната плата обично ја одразува вредноста на работата или вештините, а ги занемарува разликите на секој вработен.

Стимулативниот дел од платата има за цел промоција и обезбедување континуирано постигнување оптимални параметри на работната перформанса како од аспект на работните резултати на претпријатијата, така и од аспект на вработените. Овој дел од платата секогаш се утврдува во зависност од степенот на извршување на одредена работа, па така постои:

1. стимулативен дел од платата врз основа на учинокот - во основа постои плаќање по командни и временски стандарди;
2. стимулативен дел од платата врз основа на премии - вработените се стимулираат на рационално трошење на расположливите материјални и човечки ресурси.

Додатоци на платата се исплаќаат на вработените за работа под одредени услови, кои може да имаат негативно влијание врз поединецот, а тоа се:

1. надоместокот за работа во смени;
2. надоместок за ноќна работа;

3. надоместок за прекувремена работа;
4. надоместок за повремено тешки услови за работа;
5. надоместокот за работа на државни празници на кои не се работи;
6. надоместок за работа на денови од неделниот одмор.

Надоместокот од удел во добивка се користи првенствено со цел да го зголеми интересот на вработените за успех на работата на компанијата, намалување на флукуацијата на вработените, подобрени социјални односи во компанијата, односно за подобро и успешно работење.

Постојат:

1. Системи за индиректен удел во добивката;
2. Системи за директен удел во добивката;
3. Системи за акционерство на вработените;
4. Системи за штедење на вработените.

Со помош на надоместоци по основ на припадност на компанијата се остварува основната цел за поголем степен на социјализација на вработените во компанијата, со цел да се постигне што поголема ефикасност при работењето. Сите форми на надоместок по основ на припадност на компанијата се класифицираат во три групи: надоместок на плата, финансиска помош и разни бенефиции.

Политиката на управување со платите обезбедува развојот на различните компоненти на системите за плаќање да биде насочен кон постигнување на неговите општи и специфични цели. Обликувањето на политиката на управување со платите зависи од: организациската култура и нејзините вредности, видот и големината на компанијата, околните претпријатија и факторите кои влијаат на износот на платата.

Факторите кои влијаат на висината на платите се:

- вредност на работните задачи на работното место;
- работен придонес, односно учинок;
- пазарот на трудот (понуда и побарувачка на работна сила);
- притисокот на синдикатите.

Областите на политиките на управување со платите се следниве:

1. висина на платата;
2. дел од платата кој зависи од перформансата;
3. влијанието на политиката на пазарот на плата;
4. праведност;
5. структурата на платите;
6. контрола;
7. комуникација.

Системите на плаќање се осмислени и дефинирани со цел да се постигнат одредени цели. Главните цели со кои се настојува да се дефинираат стратегиите на платите во своите рамките вклучуваат компоненти на ефективност, праведност и усогласеност со законите и прописите.

Постојат:

1. *Општите цели* се состојат од привлекување, чување и мотивирање на високо квалитетен кадар, кој и е потребен на компанијата, како што се специјалисти, менаџери, вработени со различни степени и профили на образование.

На овој начин се постигнува главната цел на управување со плаќањето преку зголемување на ефикасноста во работењето и зголемување на посветеноста на вработените во насока на подобрување на работните процеси и резултати.

2. Специфични цели кои се делат на:

а.) цели на претпријатието;

б.) индивидуални цели на вработените;

в.) колективни цели.

а.) Цели на претпријатието (организациски цели)

- компанијата да може во секое време да дојде до потребниот кадар (по големина и квалитет);

- поттикнување на соодветниот кадар да остане во компанијата;

- доделување награди за добри перформанси и поттик на вработените за натамошно унапредување и придонес во работата;

- постигнување на задоволителен степен на праведност во исплатата на исти или слични работни задачи;

- флексибилна примена на систем за плаќање со цел организациските промени да бидат во склад со релативните пазарни стапки за различни работни места;

- едноставни системи за плаќање кои можат лесно да се објаснат, разберат, спроведат и контролираат;

- ефикасноста на системите за плаќање во поглед на остварување на поставените цели без создавање на дополнителни трошоци;

б.) индивидуални цели на вработените

- да се праведно платени во однос на другите;

- да се наградени соодветно за дополнителните придонеси.

в.) колективни цели (синдикални цели)

- синдикатот сака да добие бенефиции за своите вработени;
- поголеми плати;
- подобри услови за работа;
- поголеми права.

Постојат неколку системи на плаќање, меѓу кои најзастапени се:

- системите на плаќање по време и
- системите на плаќање поврзани со учинокот

Системите на плаќање по време се системи на плаќање кај кои износот на заработката на одредено работно место целосно зависи од времето поминато на работа. Карактеристики на таквите системи се: нестимулативност, едноставност, се поврзуваат со ниски трошоци за управување, флексибилност и не го забрзуваат темпото на работа на вработените над нормалното функционирање.

Подрачја на примена кај системот на плаќање по време:

- работни места кои бараат тешка физичка работа;
- работни места кои бараат одреден ритам на работа;
- работни места кои бараат флексибилност поради честите промени во процесот на производство;
- работни места кои се дефинирани во организациска смисла, така што влијанието на вработените врз перформансите е незначителна или може многу тешко да се одреди и др.

Најчесто мерило за определување на висината на платата е споредбата со платите во другите компании и установи. Ниеден менаџер нема да им исплати многу помала плата на вработените, во однос на другите компании, бидејќи ќе им

се случи одлив на вработените. Менаџерите пак, нема да дадат плата над просекот (освен можеби на клучните вработени, за да не прејдат во конкурентска фирма, или на членови на семејството), бидејќи тогаш заработката на компанијата ќе биде помала.

Доколку се работи за производствен работник, тогаш нормирањето може да претставува мерило за исплата на платата. Плаќањето по парче, доколку работата може да се нормира, е добра основа за наградување.

Постојат индивидуални и групни норми, кои треба да се остварат за да се заработи платата. Меѓутоа работникот, “бркајќи” ја нормата, може да го намали квалитетот на производот, да го зголеми шкартот, а поради брзање може да дојде и до оштетување на алатот и машините. Сите овие компоненти мора да се земат во предвид при плаќањето врз база на норма, односно нормата треба да биде реално поставена.

Постојат и други начини на плаќање како:

- плаќање врз база на остварениот профит;
- плаќање врз база на субјективното чувство на менаџерот, за придонесот на поединецот во остварувањето на целите на компанијата;
- плаќање врз база на роднински врски, односно од емотивно значење;
- плаќање според accord, односно договор;
- плаќање врз база на поминато време на работа;
- плаќање врз база на компарација, доколку не можат да се измерат работните ефекти. Тогаш се споредуваат со платите на другите вработени, во рамките на една компанија или пошироко (платите на сите вработени со

високо образование да бидат на исто или слично ниво, платите на тие со средно образование да бидат на слично ниво).

Доколку, на пример, се работи за вработен кој работи на контрола на квалитетот на производите, тогаш висината на наградување може да претставува број на евидентирани рекламации.

Вработениот кој работи во продажба, може да биде награден врз база на нивото на реализираната продажба, па соодветно на тоа да се определи процент за исплата, што дополнително ќе го мотивира вработениот за зголемување на продажбата. Тоа би го натерало активно да ја следи состојбата и да ги сигнализира сите состојби, кои можеат да бидат клучни за зголемување на продажбата.

За работникот кој е во администрација, потешко е да се изнајде мерило со кое ќе се измери нивото на неговата работа и соодветно на тоа да се плати. За таквите вработени најчесто се анализираат платите во други компании, па врз основа на тоа се формира платата за таков вработен.

Клучниот вработен, секогаш треба да биде и најдобро платен. На таков вработен може да му се дадат и одредени акции од компанијата, со што би се постигнало негово зголемено ангажирање, а со неговото зголемено ангажирање и компанијата ќе го зголемува својот профит.

Класификација на системот на плаќање по време

Постојат системи на плаќање по време кои може се поделат на:

- чисто временско плаќање;
- плаќање по основ на дневните мерења на работа;

- временско плаќање според евалуацијата на вработените.

1. Чисто временско плаќање

Плата = број на единици на време поминати на работа x
цена на единица на работното време

2. Плаќање по основ на дневните мерења на работа

- Вработените се плаќаат исклучиво врз основа на време, без оглед на висината на постигнување на перформансите;
- Заработката врз основа на време се зголемува во зависност од нивото на остварување на планираните перформанси.

3. Временско плаќање според евалуацијата на вработените (или работен придонес).

Комбинација на временска плата + стимулативен дел на платата

Системи на плаќање по учинок - Постојат системи на плаќање по учинок кои се насочени кон процесите на мерење на учинокот и процесите на евалуација на учинокот.

Карактеристики на системите на плаќање по учинок се следните:

- стимулација;
- нема потреба за контрола на брзината на работата и работната ефикасност;
- не е погоден во случај на воведување на нови методи, нови машини и нови вработени;
- постои можност за влошување на односите меѓу вработените.

Факторите кои го ограничуваат плаќањето по учинок:

1. техничко - технолошкиот развој

2. пад на значењето на платата како мотиватор на работното однесување

3. економски причини:

- оптимизација на вкупните резултати на компанијата;

- рационално користење и одржување на опремата;

- стимулирање на квантитетот може да доведе во прашање други компоненти на работната перформанса.

4. големината на компанијата

- намалувањето на големината на компанијата го спречува порастот на примена на платите по учинок.

Класификација на системот на плати по учинок

1. Системи според бројот на вработени - индивидуално, групно и колективно

2. Системи според природата на резултатите - квантитет, квалитет на производите, употреба на материјали и опрема, запазување на роковите и профит.

3. Системи според големината на варијабилниот дел на платата

а) акордно плаќање (варијабилниот дел на платата 100%)

б) премиско плаќање (премија)

- типично премиско плаќање (променливиот дел од платата 15-20%);

- премиско плаќање со карактеристики на акордно плаќање (варијабилниот дел од платата 30-100%);

- премиско плаќање со обележје на временско плаќање (променливиот дел од платата 0-100%);

в) Временско плаќање

4. Системи во однос на врската меѓу платите и учинокот

а) во иста пропорција со учинокот (пропорционални системи на плаќање)

б) во помала пропорција од учинокот (дигресивни системи на плаќање)

в) во пропорција поголема од учинокот (прогресивни системи на плаќање)

г) во пропорција која е различна (диференцијални системи на плаќање)

5. Системи на плаќање според должината на пресметковниот период

Се разликува: период во кој се мери работниот учинок и период во кој се врши исплата на платата по основ на работниот учинок. Се мери работниот учинок и се исплаќа плата по следните основи: дневно, неделно, на две недели, квартално, полугодишно и годишно

6. Системи на плаќање според начинот на утврдување на работниот учинок

а) мерење - објективно

б) проценка - субјективно

в) признавање.

Постојат три основни форми на учество на вработените во заработувачката:

1. Учество во учинокот

2. Учество во приходот

3. Учество во добивката (профитот)

1. Учество во учинокот

Основата на оваа постапка претставува вкупниот учинок на целата компанија, една организациска единица или група на вработени. Постојат три форми: учество во производството (количество на производи), учество во намалување на трошоците и учество во продуктивноста.

Недостатоци: Нивната изработка е многу детална и скапа, подлежни се на промените на прилагодување и во целост се независни од влијанието на пазарот.

2. Учество во приходот

Разликата е во тоа што во овој случај, производите се веќе изнесени на пазарот, со што се остваруваат одредени приходи, но, тие не се поставени во однос со трошоците. Овој начин се наоѓа помеѓу учество во учинокот и учество во добивката. Ги има истите недостатоци како и учеството во учинокот со таа разлика што во овој случај се донекаде бенефицирани на пазарот.

Постојат:

Делење на добивката

Се наоѓа на преминот помеѓу учеството во учинокот и учеството во добивката. Претставува поттикнувачки план кој вклучува голем број на вработени или сите вработени во заеднички напор за постигнување на целите за продуктивноста на компанијата.

Заработката која резултира од намалување на трошоците се дели помеѓу вработените и компанијата, со тоа што постојат различни варијанти, па со оглед на тоа, постојат и повеќе видови. Најпознати планови за делење на добивката кои постојат се: Scanlon план, Рикер план и Improshare план (Суша, 2009).

а.) Scanlon план

Ги поттикнува вработените да предложат подобрувања во нивниот сегмент од работењето (да се намали бројот на лошо изработени и оштетени производи, каде што може да се скрати времето на производство - овие се некои од фактите кои ги знае секој вработен). На вработените треба непосредно да им се подели

екстра заработката која произлегува од нивниот предлог за смалување на трошоците (75% на вработениот, а 25% на компанијата која има индиректна корист од тоа, бидејќи на тој начин станува сè поконкурентна, доаѓа до намалување на трошоците и сл.)

б.) Rucker план

Основната разлика во овие формули е тоа што оваа се користи за да се утврди бонусот на вработените (кај Scanlon планот се ставаат во однос продажната вредност и трошоците).

Rucker планот ја користи продажната вредност која ги намалува трошоците за материјали, комунални услуги и слични трошоци и сето тоа го става во однос со трошоците за плати.

Бонусот се дели: 40% им припаѓаат на вработените, а 60% на компанијата и затоа е многу помалку привлечен за вработените.

в.) Improshare план ⁷- подобрена продуктивност преку споделување

Основата за одредување на распределба на средствата е стандардното време, односно бројот на работни часови потребни за производство на единица производ или давање услуга. Кај давањето услуги основа е временската норма која е потребна за производство на единица производ.

Добивка се заштедените работни часови во однос на утврдените норми. Разликата меѓу нормираните часови и они кои навистина ќе се потрошат ја дава добивката која се дели (најчесто 50-50) помеѓу вработените и компанијата.

3. Учество во добивката (профитот)

Системот во кој работодавачот им плаќа на вработените, како додаток на нормалната плата, специјални суми во форма на пари или акции, во зависност добивката која ја остварува компанијата.

⁷ Improved productivity through sharing

Карактеристики: може е само доколку има добивка, го зема во предвид и учинот и пазарот, едноставен и прегледен за примена, без да подлежи на постојани промени.

Вработените преферираат пари, но компаниите се обидуваат да ги убедат дека акциите се поисплатливи, бидејќи на тој начин учеството на вработените во успехот прераснува во учество на вработените во капиталот.

Системи на учество во капиталот на компаниите - се однесуваат на можноста вработените да бидат косопственици (совласници) на компанијата.

Може да се јават во два облика:

- Учество во странски капитал и
- Учество во сопствен капитал

Вообичаени форми кои постојат во овој концепт се:

- вработениот како акционер;
- вработениот како “тивок член”;
- вработениот како ограничен партнер (командитист);
- учество во друштво со ограничена одговорност.

Модел на акционерство на вработените

1. Директна и бесплатна поделба на акции на вработените, обично е поврзана со profitsharing (делење на профитот), каде што дел од добивката не им се дава на вработените во форма на пари, туку во акции.

2. Продажба на акции по услови поповолни од пазарните. Разликата се плаќа од профитот.

3. ESOP⁸, односно план на вработените за поседување акции претставува специфичен модел на акционерство на вработените, развиен во САД. Се заснова на колективно стекнување на акции на вработените од профитот на компанијата (Суша, 2009).

4. Акционерски опции (stock options) даваат можности за вработените во одреден временски период (на пример, пет години) да купат одредена количина на акции по предодредена цена.

ESOP е план кој на вработените на компанијата им овозможува да станат сопственици на акциите на таа компанија (вработените може да станат 100% сопственици на самата компанија).

Предности: вработени се позадоволни, не вршат притисок преку синдикатите за зголемување на платите, ги поттикнува вработените на поголема продуктивност, ја намалува појавата на штрајкови.

Учесници: Компанијата чии акции се продаваат, вработените, ESOP trust (компанија) преку која се одвива програмата и банката која ја финансира програмата.

Основниот услов за ESOP е пазарната вредност на своите акции.

Компанијата само го финансира откупот на акции, преку создавање на фонд за кредитирање. Од зголемениот профит и дивидендите вработените ги исплаќаат акциите. Во зависност од моделот на ESOP, акциите остануваат во trust-от (фондот) неколку години, а многу често, до самото пензионирање на вработените.

2.3. Перформансата и плаќањето

Постои едно предизвикувачко прашање, а тоа е дека не е сосема јасно дали претходните плати/моменталната плата има поголемо влијание на

⁸ Employee Stock Ownership Plan

перформансата на вработените или клучот се наоѓа во очекуваната, односно онаа која вработениот се стреми да ја достигне. Идните цели, антиципираните очекувања и резултати, посакуваните идни состојби, односно плата имаат големо влијание врз мотивацијата и перформансата на вработените. Целите ги водат луѓето да се однесуваат на начин којшто ќе ги однесе до нивно остварување. Вработените ќе вложуваат напор во подобрување на перформансата доколку очекуваат награда за тоа.

Принципите на Менаџментот на човечки ресурси гледаат на перформансата како главна карактеристика кој влијае на функционирањето на компанијата. Во текот на 1980-тите и 1990-тите години на минатиот век постоел растечки интерес во практиката на плаќање на вработениот на база на неговата индивидуална перформанса со верување дека тоа ќе доведе и до подобрување на продуктивноста и до културна промена во работната околина.

Следува прашањето, дали во реалноста парите ги мотивираат вработените?

Некои истражувачи (како на пр. (Wallace и Szilagyi, 1982) и (Gupta и Shaw, 1998) тврдат дека навистина парите се мотиватор. Тоа е така затоа што вработениот ги гледа како цел, како средство за сатисфакција и како симбол (внатрешен, во самата фирма) на признание или статус (надворешен).

Постојат и спротивни гледишта дека не постои вистински истражувачки доказ дека во суштина парите ги мотивираат вработените. Кан (Kahn, 1978) тврди дека екстринзичните награди го уништуваат интризичниот интерес за работа. Вработените го губат фокусот на потребите на работата и вниманието им го одвлекува ветувањето на награда. Платите според перформансите имаат тенденција да создадат времена сообразност, а не постојано подобрување. Постои ризик дека платите според перформансата го нагласуваат индивидуалниот придонес, а задачата може да бара тимска работа. Ова би можело да доведе до краткотрајност кога треба долгорочна перспектива, или да охрабри усогласеност кога е потребен предизвик.

2.4. Оценување на перформансата на вработените

2.4.1. Поим и функции на оценувањето на работната перформанса

Перформанса = способност x мотивација

Согледувањето на одделни резултати од работата во организациите подразбира фокусирање на евалуацијата на перформансите. Процесот на оценување на вработените е еден од најважните предуслови за успех на секоја компанија. Оценувањето на перформансата на вработените е процес со помош на кој се оценува индивидуалниот придонес на вработените кон постигнувањето на организациските цели во одреден временски период. Овој процес вклучува и обезбедување на повратни информации на вработениот за тоа како тој работел во споредба со пропишаните стандарди.

Оценувањето на перформансата на вработените може да се дефинира како формален, структуриран систем за мерење, оценка и влијание врз карактеристиките, однесувањето и резултатите на поединецот, а кои се во врска со работата која ја врши во дадената организација.⁹ Друга дефиниција го дефинира процесот на оценување на перформансата на вработените како процес на организирано и континуирано следење, вреднување, насочување и прилагодување на нивните резултати и однесување за остварување на целите на организацијата заснован на релевантни критериуми, методи и системи за оценување (Кулиќ, 2005).

Оценувањето влијае на подобрување на мотивацијата на вработените, нивниот иден работен развој. Оценувањето на работата е во интерес и на организацијата и на вработените, кое има за крајна цел да ја подигне целокупната организациска способност за остварување на стратешките цели. Придонесува за донесување

⁹ Богичевич, Б. (2003). *Менаџмент на човечки ресурси*, Белград: Економски факултет Белград, стр.189

квалитетни одлуки во врска со наградувањето, распоредување на адекватни работни места и планирање развој на индивидуалните кариери.

Системот на оценување на перформансата ги содржи следниве фази:

1. целите на следење и оценување на перформансата
2. предмет на оценување на работната успешност
3. процес на оценување на работната успешност

Оценувањето на перформансата и повратни информации за неговата ефективност можат да бидат неформални и формални. Неформална евалуација е на пример, кога раководителот, во некој момент дава коментари за добро или лошо извршување на работните задачи на подредениот. Поформален метод е годишниот преглед во кој раководителот ја оценува перформансата на секој вработен, со користење на некој од формалните методи за евалуација на перформансата. Големите организации користат како формални така и неформални методи, додека помалите главно користат неформални повратни информации од раководителот - менаџерот. Проценката на индивидуалните резултати од работата е механизам, кој не само што им обезбедува повратни информации на поединците, туку и ѝ овозможува на организацијата да создаде слика за тоа како се реализираат нејзините цели. Оценувањето на перформансата на вработените има и друга важна улога во организациската стратегија, а тоа е обезбедување на конзистентно стратешко однесување.

Клучни функции на оценување на перформансата на вработените се следните:

1. Оценувањето на перформансата служи како средство за развој на вработените.

Оценувањето влијае на подобрување на извршувањето на работните задачи и на одредување на целите на кариерата и потреба за обука. Практично, нема вработен кој не сака да биде пофален за својата работа. Менаџерите може и треба да ги користат податоците од оценувањето за да:

- им укажат на вработените на можноста за подобрување на нивната работа, давајќи им сугестии за тоа како да се подобрат во извршувањето на работните

обврски како и да им укажат на начините кои ќе им помогнат да ги постигнат своите долгорочни цели за развој на кариерата;

- ги советуваат вработените за чекорите кои треба да ги преземат за да ги постигнат своите цели. Разговорот за оценување на перформансата им дава можност на менаџерот и на вработениот да поразговараат за долгорочните цели и планови за кариерата на вработениот;

- им ја зголеми мотивацијата на вработените да работат подобро и тоа да го сметаат за неопходен чекор кон постигнување на своите крајни цели;

- ја истакне потребата од обука на вработениот. Ако тој не работи како што се очекува, обуката можеби ќе му помогне во елиминирање на неговите недостатоци во однос на потребните вештини и знаење. Од друга страна, вработениот кој работи над очекувањата би можело да биде вклучен во развој и подготовка на програма за унапредување на работата на повисоко ниво.

2.Оценување на перформансата како алатка за управување.

Покрај тоа што се користи за развој на вработените, оценувањето има улога и во управувачките одлуки и тоа:

- Се користи за поврзување на наградите со перформансата;

- Оценувањето е дел од системот на наградување и казнување во организациите. Добрите оценки обично значат дополнителни парични награди и бонуси, додека ниските оценки обично резултираат со санкции, вклучувајќи преместување на понизок ранг и отказ. Целта на поврзување на наградувањето со перформансата е да се мотивираат вработените да работат подобро. За жал, ова е полесно да се каже, отколку да се спроведе во практиката. За оваа поврзаност да ги даде саканите резултати потребно е:

- резултатите на поединецот точно да се проценат;

- наградите да имаат вистинска вредност за вработените;

- организацијата да развие систем за наградување кој вработените го доживуваат како фер. Овој систем нема да ја постигне својата цел доколку вработените веруваат дека наградувањето се заснова врз фаворизирање или протекции.

Оценување на перформансата најчесто го вршат: непосредните менаџери, менаџери од повисоко ниво, соработници (колеги), потчинети, потрошувачи (клиенти), самоуправувачки тимови, концепт на оценување “360 степени”, самооценување.

1. Непосредните менаџери или директните линиски менаџери се клучни и претставуваат извор на повратни информации. Овој начин на оценување се заснова на претпоставката дека менаџерот е најквалификувана личност која може реално, објективно и чесно да ја одреди работната успешност на подредениот. Оценувањето на надредениот треба да биде објективно, засновано на реално извршување на работните задачи. Од таа причина, многу менаџери водат дневник за работата на вработените. Овие дневници ги обезбедуваат потребните податоци при оценувањето и им служат како потсетник на менаџерите од кои не може да се очекува да ги помнат сите детали за работата на вработените во текот на шестмесечен или едногодишен период.

2. Во процесот на оценување на перформансата можат да бидат вклучени и оние кои се наоѓаат над непосредниот раководител. Тие може да дадат согласност со својот потпис и со тоа да го направат овој процес поправеден и поадекватен.

Но, менаџерите кои се на повисоко ниво можат и директно да го извршат оценувањето на перформансата. Овој пристап најчесто се применува кога е потребно препознавање на потенцијални кандидати за унапредување. Флечер (Fletcher, 1993) истакнува дека оценувањето од страна на менаџери од повисоко ниво треба да се користи само како привремена активност, а не како составен дел на оценувањето.

3. Многу компании во светот го фаворизираат оценувањето на перформансата од страна на подредените. На тој начин, на вработените им се доделува поголема улога. Предностите на овој начин на оценување се:

- Оцените кои ги даваат подредените можат да бидат корисни за препознавање на компетентни надредени во ситуации каде односите помеѓу подредените и надредените се критични. Ова прави надредените да бидат во ситуација да бидат поодговорни спрема подредените.

Недостатоци на овој начин на оценување на перформансата се:

- Негативни реакции на надредените поради тоа што се вреднувани од страна на подредените (во која мера се подредените компетентни да дадат оцена);

- Стравот од одмазда може да биде голем и да ги спречи вработените реално да ги оценат надредените;

- Подредениот може да го одбие оценувањето на својот шеф затоа што смета дека тоа не е дел од неговата работа. Во тој случај, подредениот може да го оценува надредениот само во поглед на начинот на кој шефот се однесува и постапува кон него, а не во однос на исполнување на работните задачи и барања.

4.Колегите не се наоѓаат често во улога на оценувачи и постои голем сомнеж околу нивната објективност. Оваа техника ретко се користи во облик на отворен групен состанок. Ако група колеги се состануваат да разговараат за меѓусебните оценки, тоа би можело да го влоши нивниот однос во иднина. Затоа, ова оценување најдобро е да се спроведе преку собирање на индивидуални оценки.

5.Потрошувачите и клиентите се јавуваат како сè позначајни учесници во процесот на оценување на работната успешност на вработените. Нивните оценки се релевантни не само за процесот на оценување на перформансата, туку и за системот на разни стимулации.

6.Самооценувањето е процес кој сè повеќе се користи.¹⁰ Вработените преку самооценувањето го ублажуваат одбранбениот став во врска во разговорот за работната успешност и ја подобруваат својата работна мотивација. Њутн и Финдли (Newton i Findlay, 1996) истакнуваат дека денес се поттикнува учеството

¹⁰ Во Јапонија, 90% од компаниите го применуваат овој систем – Вујич, Д. (2003). *Менаџмент на човечки ресурси и човечки квалитет*, Белград, стр.103

на вработените во процесот на оценување. Овој систем ги дефинира следниве критериуми на оценување:

- учинок (квалитет и квантитет);
- ставови (дисциплина и спремност во прифаќањето на работни задачи);
- способности (технички, концептуални и социјални).

Вработените даваат оценки на скала од 1-5. Проценувањето се врши на три, шест месеца или еднаш во годината. Се спроведува во три фази:

- 1) Секој вработен сам себе се оценува со една од оцените на соодветниот образец, притоа може да се консултира со непосредниот раководител.
- 2) Оцените се предаваат во одделот за човечки ресурси и во соработка со непосредниот раководител се врши проверка, корекција и се дава конечна оцена.
- 3) Резултатот му се соопштува лично на вработениот. Во зависност од резултатите може да се изврши прераспределба на вработените. За да се избегнат недостатоците, последните неколку години некои компании (како што се на пример DuPont, Levi Strauss, IBM, General Electric, Bank of America) истовремено собираат оценки од повеќе извори, односно го применуваат таканаречениот концепт на оценување “360 степени” (Суша, 2009).

7. Во концептот на оценување “360 степени”, секој вработен добива оценки (информации) за својата перформанса од четири извора:

- 1) од непосредниот раководител;
- 2) од своите подредени;
- 3) од соработниците на исто хиерархиско ниво;
- 4) од самите себе (самооценување).

Основната цел е да се соберат информации за индивидуалните перформанси од сите опкружувања во кои поединецот ги врши работните активности и да се обезбеди поголема објективност во оценувањето.

8. Од деведесеттите години на минатиот век, компаниите сè повеќе ги фаворизираат самоуправувачките тимови (автономни работни групи). Овие тимови претставуваат предизвик за оценување на работната перформанса. Кога тимовите извршуваат активности кои зависат од колективните напори на поединците, нивното оценување, со помош на системот кој е наменет за индивидуални резултати може да биде неточно и обесхрабрувачко за неопходната тимска работа. Освен тоа, кога тимовите работат ефективно, тие управуваат самите со себе. Тимот е одговорен за вработување, отпуштање и вреднување на своите членови. Според тоа, тимовите се одговорни како за развојот на сопствен систем на оценување на перформансата на своите членови, така и за прилагодување на постојниот систем спрема потребите на тимот. Овде е важно да се претпостави одговорноста на тимот за својот состав, напредок и резултати. Тимот мора да има механизам на собирање информации потребни за вршење на своите задачи и за дистрибуирање на овие информации во работниот придонес. Самоуправувачките тимови имаат потреба од развој на сосема нов пристап на оценување на перформансата.

2.4.2. Принципи на оценувањето на перформансата

Практиката покажува дека поголем дел од организациите како во јавниот, така и во приватниот сектор користат некој вид оценување на работната успешност. Во исто време, се истакнува дека системот на оценување на перформансата е најболното прашање на менаџментот на човечки ресурси. За жал, многу системи за оценување се несоодветно проектирани.¹¹

¹¹ Многу истражувања покажуваат дека помеѓу 30-50% од вработените веруваат дека формалното оценување на перформансата е неефективно – Орлиќ, Р. (2005). *Кадровски менаџмент*, стр.309.

За оценувањето да биде објективно и во потполност да ја доловува својата функција во организацијата, неопходно е јасно да се дефинира што ќе се вреднува (кој вид извршување) и како ќе се оценува извршувањето, односно да се дефинираат критериумите. Исто така, потребно е придржување кон одредени начела, т.е. принципи:

- 1) валидност;
- 2) веродостојност;
- 3) непристрасност;
- 4) практичност.

1) **Валидност.** Доброто вреднување на извршувањето би требало да оценува значајни обележја на работата (релевантност) и да не биде оптоварено со неважни детали. Валидноста подразбира некоја мера дека е конструктивно создадена ако точно го мери она што тврди дека го мери, односно ако точно ги мери апстрактните својства кои не се непосредно набљудувани, како што се креативноста, интелигенцијата и други особини на личноста. Мерата е валидна ако ги мери сите важни делови на овие апстрактни својства и тоа го прави на репрезентативен начин. Релевантната мера ги проценува оние страни на извршувањето на работните задачи кои се навистина важни за одредување на ефективност на работата. На пример, релевантна мера за оценување на перформансата на еден универзитетски професор би било одржувањето на предавањата. Мерењето на перформансата би било нецелосно доколку, покрај изведување на наставата, не би се вклучиле и такви фактори како што се научно-истражувачки проекти и објавени научни трудови.

2) **Веродостојност.** Веродостојноста на оценувачите е важен тип на веродостојност за оценувањето на перформансата. Таа е голема кога два или повеќе оценувачи се согласуваат околу оцената и обично доаѓаат од исто организациско ниво, како што се двајца надредени или двајца колеги. Веродостојноста е мала кога оценувачите не се согласуваат околу оцената, а тоа

обично се случува помеѓу оценувачи кои се наоѓаат на различни нивоа, на пример, помеѓу подреден и надреден. За пообјективно мерење на перформансата важен е и еден друг аспект на веродостојноста. По претпоставка дека отсуството од работа се користи како мера за оценување на работното извршување - ако надредениот некогаш бележи кога вработениот е отсутен, а некогаш не, тогаш оваа мера не е веродостојна. Затоа, многу е важно точно да се знае кој вид мера се користи и кој го врши оценувањето.

3) **Непристрасност.** Во процесот на оценување на перформансата, принципот на непристрасност има две компоненти. Првата се однесува на правичноста, а втората на субјективност при оценувањето. Во поширока смисла, оценувањето е непристрасно ако е еднакво спрема сите вработени без оглед на нивниот пол, вера, националност, раса, надворешен изглед, стил на облекување, хендикепираност итн. Системот за оценување може да биде дискриминаторски поради некој од следниве причини:

- содржината на оценувањето не е во врска со работата, односно не е валидна;
- содржината на оценувањето не е развиена врз основа на темелни анализи на работата и работните задачи;
- оценувачите не набљудуваат како оценуваните ја извршуваат својата работа;
- оценувањето се заснова на процените на субјективни оценувачи;
- оцените не се собираат и преработуваат на стандарден начин.

Кога системот на оценување на перформансата бара изнесување на субјективно мислење за извршувањето, друга компонента на непристрасноста станува значајна. Оценувањето може, намерно или ненамерно, да биде попатено со наклоности. Некои од најчестите грешки на оценувањето се:

1. *грешка на внимание и обѕор* – оценувачите им даваат на вработените попозитивни оценки отколку што реално заслужуваат. Во тој случај, многу од

вработените добиваат високи оценки за својата перформанса. Обсирот е вообичаена наклонетост во оценувањето;

2. *грешка на строгост* – оценувачите ги вреднуваат вработените многу понеповолно отколку што нивното извршување на работните задачи заслужува. Строгоста е спротивна на обсирот;

3. *грешка на средишна тенденција* – оценувачите ги оценуваат сите вработени околу средната вредност на скалата за оценување на перформансата. Мал број вработени добиваат многу високи или многу ниски оценки;

4. *грешка на стереотипно оценување* – грешка на неоправдано препишување некои особини на одредени членови на некоја група, професија и запоставување на индивидуалните разлики. Ова е оценување според клише, одредена шема во која вработените се делат на добри и лоши и го дефинира прототипот на еден, односно друг вработен;

5. *грешка на “ало ефект”* – се јавува кога за некоја личност се оформува позитивна/негативна слика и секоја нејзина постапка понатаму за оценувачот е позитивна/негативна без разлика каква е реалноста. Оваа грешка се појавува поради тенденцијата на оценувачот своите општи чувства кон поединецот да ги пренесе на оценувањето на перформансата. Вработениот може одлично да извршува некои задачи, просечно други, а сосема слабо некои трети задачи. Според извршувањето на различните задачи на различно ниво на успешност би требало да добие различни оценки, односно некои одлични, други просечни, а трети слаби. Грешката на “ало ефект” прави вработените да добиваат идентични оценки за својата работа во сите области – задачи;

6. *Ефект на ореол* - е појава кога на основа на една особина која може на оценувачот или да му се допаѓа кај индивидуата или не, тој донесува заклучок за неа. Претежно се гледа надворешниот изглед, бојата на гласот, начинот на разговарање, облекување. Исто така, влијание може да имаат и информациите кои претходно ги добил за таа личност. Сето ова само допринесува да се намали објективноста.

4) **Практичност.** Развивањето, спроведувањето и користењето на системот за оценување на работната успешност бара време, напор и пари. Користа која ја има организацијата од овој систем мора да ги надмине трошоците. Системот мора да биде лесен за употреба и да биде прифатен како од вработените, така и од менаџерите. И најдобриот систем за оценување на перформансата нема да и биде од корист на организацијата доколку не се спроведе во пракса. Практичноста на системот се проценува според заштедата која и ја носи на фирмата.

2.4.3. Системи на оценување на перформансата на вработените

За оценување на работата на вработениот, односно неговата перформанса, постојат следниве системи:¹²

- *Систем на оценување на перформансата на вработените заснован на однесувањето.* Овој систем го мери обемот на ангажирање на вработениот во специфични и релативно добро дефинирани однесувања додека е на работното место. Оценувањето на однесувањето е прикладно кога е важно за организацијата како се извршува работата. На пример, продавачот треба љубезно да се однесува и да им излегува во пресрет на купувачите, затоа што со тоа ја зголемува можноста да ја продаде робата. Тука се вреднува тоа што вработените го работат на работното место. Оценувањето на однесувањето може да даде корисна повратна информација на вработените укажувајќи им што би можеле да променат. проблемот со овој тип на оценување што често не ги вклучува сите видови однесување кои би можеле да доведат до ефективно извршување на работата. Некогаш ефективно извршување на работните задачи и обврски може да се постигне преку различни однесувања. На пример, агентот за недвижности може да продаде десет станови месечно користејќи агресивен стил. Друг агент пак може да ја оствари истата продажба користејќи резервиран, обзирен пристап насочен кон

¹² Суша, Б. (2008), *Menadzment ljudskih resursa*, Нови Сад: Цеком

факти. Системот на оценување заснован на однесувањето доколку го фаворизира агресивниот стил би бил неправеден кон другиот агент.

- Систем на оценување на перформансата на вработените заснован на резултатите. Го мери крајниот резултат на работата на вработениот – дали задачите се завршени, дали е остварен профит и др. Овој пристап ги има во предвид крајните резултати како што се да речеме, бројот на продадени станovi, автомобили или профитот кој вработениот го донел во компанијата. Кога не е важно како се остваруваат резултатите и кога има многу различни начини да се дојде до нив, оценувањето засновано на резултатите е прикладно. Во овој систем, гореспоменатите агенти за недвижности би биле исто оценети, иако своите резултати ги оствариле на различен начин.

Како и останатите, и овој систем има недостатоци. Тешко е да се оценат некои резултати, на пример, да се мерат резултатите на работата на наставникот во училиштето. Некои резултатите не се секогаш под контрола на вработениот (дефект на опремата, промена во економијата, несоодветно финансирање и др.), затоа што споменатите елементи можат значително да влијаат на крајните резултати. Тоа значи дека оценувањето на резултатите е оневозможено од овие надворешни фактори. Понатаму, овој систем може меѓу вработените да го зголеми уверувањето “резултат по секоја цена”. Тимската работа може да трпи ако некои поединци се преокупирани со личните резултати и не сакаат да одвојат време да им помогнат на своите колеги. Очигледно е тоа дека овој систем не опфаќа така важна страна како што е кооперацијата. На крај, оценувањето на перформансата засновано на резултатите не е од голема корист за вработениот. Иако може да укаже дека резултатите се под прифатливото ниво, сепак не обезбедува секогаш јасна информација за тоа како да се подобри перформансата.

- Систем на оценување на перформансата на вработените заснован на особините. Се користи за оцена на личноста и личните особини на вработените, како што се нивната способност за донесување одлуки, лојалност кон компанијата, комуникациски вештини или иницијативност. Во овој систем се

оценува каква личност е вработениот, а не што тој всушност работи. Овој систем има бројни недостатоци, пред сè, валидноста на овие вреднување е од сомнителна природа. Особините кои се оценуваат често немаат реална поврзаност со тоа како вработените се однесуваат на работното место, затоа што значително влијание имаат одредени фактори од окружувањето. Тешко е точно да се дефинираат особините, па различни оценувачи користат различни методи на оценување, а и овој систем не обезбедува квалитетна повратна информација до вработените. На пример, да му се укаже на вработениот дека е премногу срамежлив не е од голема корист. Оваа информација не кажува како тој може да биде помалку срамежлив. Освен тоа, основните особини на личноста на поединецот се релативно стабилни и трајни.

Перформансата се оценува според следниве елементи, кои зависат од видот на работното место:

- Приоритет (дали се извршуваат вистинските задачи?);
- Квантитет (дали се работи доволно?);
- Квалитет (дали се работи доволно добро?);
- Време (дали се работи во вистинското време и колку трае извршувањето на задачите?).

Интеграцијата на индивидуалните и компаниските цели се остварува на два начина:

- Интеграција водена од наградувањето, која ја нагласува поврзаноста на перформансите со остварените награди и
- Интеграција водена од развојот, која ја нагласува поврзаноста на перформансите со развојот на човечките ресурси.

Во овој труд, вниманието се насочува кон првата интеграција, односно поврзаноста на перформансата со доделувањето награди.

2.4.4. Методи на оценување на перформансата

Оценувачите ги оценуваат перформансите на вработените:

- Рангирање на перформансите на вработените (љубезност, квалитет, брзина на извршување на работните задачи)
- Споредба на перформансите со дефинирани стандарди

Работната перформанса се мери на различни начини. Мерите кои денес најмногу се користат можат да бидат *објективни* и *субјективни*. Објективните мери типично се засноваат на мерење на физичките остварувања, додека субјективните се користат за оценување на особините, однесувањето или резултатите.

1) **Објективните мери** ја оценуваат работната перформанса во смисла на количината (броевите), како што се количината на производи кои вработените ги произведуваат или продаваат, бројот на неисправни производи кои ги произвеле (чкарт), бројот на деновите кои отсутствувале од работа или задоцниле, или некои други нумерички индекси кои покажуваат колку добро или брзо вработените можат да извршат одредени задачи. Постојат пет главни типови на овие мери:

1. **Мери на производство** - Оваа мера го вклучува пресметувањето на бројот на единица производ кој вработениот го произвел или бројот на произведени неисправни единици или некој друг квантитативен индекс на производство. Ова е возможно само кога вработените произведуваат мерлив, физички производ. На ова мерење можат да влијаат фактори како што се на пример стара опрема или машина. За мерата на производство да биде валидна, мора да се задоволат три услови: 1. Производството мора да биде репетитивно; 2. Количеството на производи мора да биде мерливо и 3. Вработениот мора првенствено да биде одговорен за произведената количина.

2. **Мери на продавање** – Продажбата обично се мери во парична вредност на извршена продажба во даден временски период. Се заснова на резултатите и има слични недостатоци како и мерите на производство, на пример, продавачот во

градот сигурно ќе оствари поголема продажба од оној во селската средина, без оглед на трудот и вештините).

3. **Кадровски податоци** – Овие мери вклучуваат такви податоци како што се бројот на деновите кои отсутствувале од работа или задоцниле и бројот на укори и дисциплински мерки. Еден од недостатоците на овие податоци е нивната релевантност – често се нецелосни и неажурни, па според тоа е сомнителни.

4. **Тестови на извршување** - Тие претставуваат симулација на работата во стандардизирани услови. На пример, пилотите често минат проверка на симулиран лет за да се оцени нивната способност. Овие тестови се корисни кога е тешко на друг начин да се соберат податоци, а имаат три главни недостатоци: 1. Само една страна на работата може реално да се симулира; 2. Ако вработените знаат дека се подлежни на тестирање за тоа колку ефективно ја вршат својата работа, тие најверојатно ќе дадат сè од себе добро да го направат тестот; 3. Не се практични од таа причина што многу професии е тешко да се оценат на овој начин, а ако е тоа на некој начин можно, тогаш ќе бидат скапи и ќе одземаат многу време за развивање и примена.

5. **Мери на извршување на работни единици** – Горенаведените мери ретко се користат за оценување на менаџерите. Перформансата на менаџерите и директорите понекогаш се оценуваат со објективни мери кои ги вклучуваат: вредноста на акциите, дивидендите, профитот или уделот на пазарот. Јасно е дека овие мери можат да бидат попречени во нивното извршување од фактори кои не се во надлежност на менаџерите.

2) **Субјективните мери**, затоа што се потпираат на судење на луѓето подлежат на грешки при оценувањето. Овие мери, за разлика од објективните можат да се користат и кога вработениот не произведува мерливи физички производи, туку се користат за мерење на однесувањето или личните особини на вработениот, исто како и за резултатите. Основниот проблем е што оценувачите мораат да го набљудуваат и оценуваат однесувањето кое е поврзано со работата. Доколку немаат можност релевантно да го набљудуваат однесувањето, нивните оценки

можат да биде нерелевантни. Можат да се користат неколку типови на субјективни мери, кои грубо можат да се поделат во две групи: 1. Компаративни процедури и 2. Оценување спрема апсолутни стандарди.

1. Компаративни процедури. Компарацијата на вкупното извршување помеѓу вработените служи за рангирање на вработените, од најдобар до најслаб вработен. Во практиката се користат три видови на компаративни процедури за оценување на перформансата: рангирање, подредување на парови и принудна дистрибуција.

- *Рангирање* – Кога се користи рангирање, вработените се споредуваат непосредно еден со друг. Тоа е лесно за објаснување и употреба и обично не одзема многу време, а е поевтино од другите методи на оценување. Наједноставна процедура на рангирање е директното рангирање кога оценувачот ги реди вработените по ред од најдобриот до најлошиот, врз основа на нивната перформанса. Прво се препознава најдобриот, па потоа вториот најдобар, се додека на најслабиот вработен не му се додели најнискиот ранг.

- *Подредување на парови* – Во овој метод се формираат сите можни парови на вработени. Оценувачот треба да оцени кој поединец во секој пар е подобар. Рангот на поединецот се одредува врз основа на тоа колку пати е избран како подобар. Личноста која е избрана најмногу пати, се рангира како прва. Овој е посложен метод, но неговите резултати се поконзистентни и порелевантни.

- *Принудна дистрибуција* – Кога се користи овој метод, оценувачот мора да смести одреден процент на вработени во секоја од неколкуте категории на извршување. На пример, категориите може да се одредат така што 5% од вработените мораат да се оценат како незадоволителни, 15% како прифатливи, 50% задоволителни, 20% добри и 10% како одлични.

2. Оценување спрема апсолутни стандарди. Системот на оценување може да се заснова на апсолутни стандарди на извршување на работата. Секој вработен се вреднува во однос на овие стандарди. Тие го олеснуваат поредувањето на вработените од различни одделенија. Перформансата се мери со еден број на

специфични димензии така што вработените можат да добијат повеќе повратни информации отколку што е тоа случај кај компаративните процедури. Варијации на техниките на апсолутни стандарди се:

- *графички скали за оценување* – Оценувачот го оценува вработениот во однос на секоја од неколкуте димензии користејќи континуум со јасно дефинирани точки на скалата, односно го одредува местото на вработениот на една од точките на континуумот како што се незадоволително, просечно или одлично за секоја од димензиите, или од 5 до 0 бодови. Вкупниот резултат се добива кога ќе се соберат оцените од сите димензии.

- *тежински контролни листи* – На оценувачот му се дава листа со обележја или однесувања кои се во врска со работата и од него се бара да ги провери ставките кои се типични за одреден вработен. Кога овие листи се развиваат, експертите одредуваат што е добро, а што лошо обележје. Потоа, за да се добие крајна оцена, се собира “тежината” на обележјата како лоши или добри.

- *техника на критични настани* – Оценувачот води дневник за секој вработен, бележејќи ги однесувањата кои се особено ефективни или неефективни веднаш по нивното случување. На крајот од овој процес кој одзема доста време, дневникот се користи за да се даде оцена на перформансата на вработениот. Понекогаш е тешко да се квантифицираат некои настани и да се вклопат во конечната оцена.

- *скали кои се засноваат на типични критериуми на извршување кои се поставуваат за секој вработен* (BARS – behaviorally anchored rating scales) – Овие скали се проектирани со цел надминување на проблемите со кои се опишува доброто или лошото однесување.

Мерки за подобрување на процесот на оценување на перформансата:

- тренинг оценувачи;
- давање повратни информации за квалитетот на оцената;
- мислење од повеќе оценувачи;
- подобрување на методите на оценување ;

- хоризонтално оценување и сл.

3. Релевантни истражувања

Како резултат на различноста во одредувањето на платите се создале повеќе теории за плаќање на трудот, поточно следниве:

3.1. Теорија на распределба според Адам Смит

Според Смит, доходот во капитализмот се дели на три дела: профит, наемнина и рента. Во суштина, тоа се доходите на трите постоечки класи на тогашното општество, односно земјосопствениците, индустријалците и работната класа. Смит тврдел дека доколку капиталот се зголемува побрзо од населението, тогаш вистинските плати ќе се зголемат.¹³

3.2. Теорија според Дејвид Рикардо

Рикардо правел разлика помеѓу работниците кои добивале плата доволна за преживување, земјопоседниците кои добивале наемнина и капиталистите кои имале капитал и добивале профит, како додатен приход. Тој сметал дека висината на наемнината зависи од движењето на населението, односно од дејствувањето на законот на понудата и побарувачката на работната сила, т.е. од меѓусебната конкуренција на работниците и капиталистите. Дејвид Рикардо тврди дека доколку капиталот и населението се зголемуваат во исто време, а технологијата остане стабилна, тогаш нема да дојде до промена во платите бидејќи понудата и побарувачката на работна рака ќе остане иста. Но, со зголемување на бројот на населението се создава потреба од поголема

¹³ Campbell Mossner, E. and Simpson Ross, I. (1987). *The Correspondence of Adam Smith*, Indianapolis: Liberty Fund

обработлива површина, се зголемуваат трошоците за производство на храна, а профитот се намалува.¹⁴

3.3. Теорија според Џон Стјуарт Мил

Според Мил, висината на наемнината зависи од понудата и побарувачката на работна сила, т.е. понудата зависи од самото население, а побарувачката од оној дел на капиталот, наменет за плаќање на наемнината.¹⁵

3.4. Теорија според Шарл Фурије

Според Фурије, секој работник треба да се награди водејќи се од следниве три критериума: трудот, талентот и капиталот, а приходот од производството да биде распределен така што $\frac{1}{3}$ да припадне на трудот; $\frac{1}{3}$ за капиталот и $\frac{1}{3}$ за талентот.¹⁶

3.5. Теорија според Карл Маркс

Маркс прв ги поставува социјалистички концепции за плаќањето на трудот. Според него, во социјалистичкото општество секоја индивидуа придонесува кон општественото богатство врз основа на своите способности, а доходот се распределува според вложениот труд.¹⁷

¹⁴ Piero Sraffa, P. (2005). *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Indianapolis: Liberty Fund

¹⁵ McDonagh, D. (2008). *Collected Works of John Stuart Mill*, Honolulu: University Press of the Pacific

¹⁶ Beecher, J. (1986). *Charles Fourier: the visionary and his world*. Berkeley: University of California Press

¹⁷ McLellan, D. (2006). *Karl Marx: A Biography* (fourth edition). Hampshire: Palgrave MacMillan

3.6. Теорија на Портер и Ловлер

Портер и Ловлер, потпирајќи се на Врум, сметаат дека луѓето ќе бидат мотивирани само доколку резултатите кои треба да ги постигнат имаат психолошка вредност за нив, односно ќе вложат напор само кога очекуваат тој да им биде награден.¹⁸

3.7. Теорија на еднаквост

Теоретичарите на еднаквоста тврдат дека луѓето бараат баланс помеѓу напорот кој го вложуваат и наградата која ќе резултира. Со други зборови, наградата треба да биде во согласност со вложениот труд. Доколку наградата е премала или неважна во споредба со вложениот напор, лицето ќе го минимизира трудот кој го вложува.¹⁹

3.8. Теорија на Бланшард и Витс

Бланшард и Витс (2009) тврдат дека кога компаниите не преземаат активно наградување на добрите перформанси, страста кон работата се намалува со секое непризнато (ненаградено) остварување.²⁰

¹⁸ Montana, Patrick J; Charnov, Bruce H, (2008). *Management*, Barron's Educational Series

¹⁹ Hevia, M. (2009). *Contemporary Theories of Equality: A Critical Review*, Wellington: Home Page

²⁰ Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

3.9. Теорија на Њустрон и Фишер

Њустрон (1993) и Фишер (2005) сметаат дека парите се клучен мотивирачки фактор за вработените.

3.10. Теорија за куповната моќ на наемнината на Џон Кејнс

Според Кејнс, државата е таа која треба да се ангажира во осигурување на вработеноста и во зголемување на платите на работниците, овозможувајќи на тој начин поголема потрошувачка.²¹

Согледувајќи ги веќе споменатите теории за плаќањата на трудот се дојде до заклучок дека постојат два концепта за распределба и плаќање на трудот и тоа буржоаска и социјалистичка концепција на распределба на трудот.

Според буржоаскиот концепт извори на национален доход се: земјата, трудот, капиталот и претприемништвото, а додека пак според социјалистичката концепција извори на националниот доход се трудот и природата, а пак со распределба на доходот се овозможуваат средства за работниците.

Откако ќе се оцени работата на вработениот следи плаќање на трудот. Плаќањето на трудот главно се спроведува според следниве три система со чија помош се утврдува платата на вработениот.

- Систем на плаќање според кој сите вработени добиваат еднаква плата;
- Систем на плаќање по парче;
- Систем на плаќање по време.

²¹ Блажеска, О., Бојациоски, Д. (2003), *Економика на претпријатие*, Скопје:Економски факултет, 220-223

Набљудувајќи ги системите од технички аспект се согледува дека сите три системи на плаќање на трудот се прифаќаат. Доколку пак се разгледуваат од економски аспект се разликуваат според нивниот мотивациски потенцијал и првото место го зазема системот на плаќање од парче, па системот на плаќање по време.

Во врска пак со социјалните импликации на системите заклучуваме дека кај системот на плаќање по време работодавачот настојува од вработениот да го извлече максимумот, а вработениот дава помалку. Кај сите овие системи е изоставен еден критериум, односно е запоставена тежината на работата при определбата на платата, не водејќи сметка за барањата на работното место.

Денес, системите се модифицирани и дополнети со норми на работење со цел да се отстранат недостатоците. Важно е да се спомене дека во земјите со пазарно стопанство колективните договори, како писмени спогодби помеѓу работодавачите и работничките синдикати, претставуваат значаен инструмент во регулирањето на платите.

II ДЕЛ

Методологија на истражувањето

1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е **системот на плаќање и наградување, од аспект на фактор кој влијае на перформансата на човечките ресурси, но и влијанието на перформансата врз системот на плаќање и наградување.**

Плаќањето на вработените во една организација е поттик на вработените и истиот има повеќекратно значење. Тоа може да задоволи повеќе аспекти на човековата природа: психолошки аспект, материјална сигурност, почитување и признание. Плаќањето на трудот има исклучителна важност за резултатите на секоја организација, односно за перформансата на вработените. Тоа ги мотивира вработените и суштествено влијае на однесувањето во работата и на усогласувањето на интересите на вработените со интересите на организацијата. Управувањето со плаќањето на човечките ресурси претставува моќно средство за управување со организацијата во целина, за привлекување и интегрирање на вработените во неа и нивна заложба во реализирање на организациските цели. Квалитетниот систем на плаќање на вработените, во согласност со нивните знаења и способности, но и според нивниот придонес во остварените резултати, претставува гаранција за успех во организацијата. Таквиот систем на плаќање и овозможува на организацијата да извлекува максимално залагање од секој вработен, т.е. максимална перформанса.

Но, не треба да се заборави дека системот на плаќање и наградување е директно поврзан со перформансата и зависи од неа, бидејќи доколку работната перформанса на вработениот е на високо ниво, тогаш може да следува покачување на платата, некоја награда, унапредување, или спротивно, доколку

работната успешност на вработениот е на ниско ниво, не може да се очекува да ги почувствува погодностите на овој систем. Значи, може да се заклучи дека како перформансата зависи од системот на плаќање и награди, така и тој е во директна зависност со работната перформанса на вработените.

Со порастот на свеста за влијанието на човечките ресурси и нивната економска активност во компанијата во која делуваат, наградувањето станува силно нагласен приоритет и препознатлив белег на современо организирани претпријатија кои водат грижа за своите вработени, свесни дека тоа е и од нивна полза, а исто така се води сè повеќе сметка редовно и објективно да се врши оценување на перформансата и да се постапува во согласност со тоа оценување.

2. Цели на истражувањето

Овој труд има за цел да ги идентификува проблемите поврзани со ефикасноста на работата и системот на плаќање и награди, да се идентификува, процени и анализира системот на плаќање и награди, да се дојде со заклучок какви награди повеќе се доделуваат и кои од нив се најмотивирачки, да се увиди дали објективно се наградуваат вработените и дали реално се оценува нивната перформанса, да се процени задоволството од системот на плаќање и наградување.

Имајќи го предвид предметот на истражување, целта на истражувањето е да се осознаат карактеристиките на системот за плаќање и наградување и од што тој зависи, какви видови награди се доделуваат на вработените, да се испита дали вработените повеќе ги мотивираат материјални или нематеријални награди, која е важноста и како влијае системот на плаќање и наградување на мотивацијата на вработените и врз нивната продуктивност на работното место. Исто така, цел е да се провери дали постои појава на каков било вид на дискриминација при

наградувањето, односно дали објективно се спроведува, потоа да се увидат разликите во платните системи од иста дејност во разни земји, да се увиди дали компанијата знае како да ја подобри перформансата на вработените и како се спроведува нејзиното оценување, да се испита редовноста на исплата на плата и задоволството од неа. Меѓу останатите, цел е и идентификацијата на препреките и недостатоците кои ги спречуваат вработените во постигнување на оптимална перформанса како и можните решенија кои придонесуваат за зголемување на перформансата на човечките ресурси.

На кратко, преку трудот треба да се разјасни односот помеѓу системот на плаќање и награди и работната перформанса и да се извлечат заклучоци кои можат позитивно да влијаат врз односот вработен – работодавач.

3. Важност на истражувањето

Со помош на ова истражување се нагласува вреднувањето и разбирањето на концептот на плаќањето и наградувањето и работната перформанса како и потребата да се обрне внимание на различните прашања поврзани со нив, битни за вработените. Покрај тоа, трудот ги обелодени различните форми на системот на плаќање и награди со цел да се извлече најдоброто за вработените и во однос на перформансата. Факторите кои доведуваат до високи перформанси, како и причините за ниски перформанси ќе го информираат менаџментот и креаторите на политиката на компанијата и ќе влијаат на нивните одлуки. Трудот може да им биде од помош на надлежните за тоа како, кога и каков вид на плаќање и наградување да применат со цел да се постигне максимална ефикасност кај вработените.

4. Карактер на истражувањето

По својот карактер, истражувањето е:

Квантитативно- објективно, неутрално, се тестираат хипотезите.

Индивидуално истражување - Ова истражување е индивидуално затоа што го врши еден истражувач.

Современо истражување - Истражувањето е современо затоа што проучува феномен кој е актуелен во теоријата и практиката.

Каузално истражување - Ова истражување е каузално затоа што постои каузална поврзаност помеѓу појавите кои се истражувани.

Трансверзално истражување – Ова истражување е трансверзално затоа што појавата се проучува едновременно за различни места и во различни услови.

Компаративно истражување – Истражувањето е компаративно затоа што се проучуваат системите за плаќање и награди и перформансата во повеќе компании, нивните сличности и разлики и се проучуваат различни групи на вработени.

5. Задачи на истражувањето

Со оглед на поставениот проблем на истражување и целта на самото истражување, може да се наведат следниве задачи:

4.1 Да се согледа и испита дали надлежните умеат материјално и нематеријално да ги мотивираат вработените и со какви мотивациски компензации го прават тоа;

- 4.2 Да се утврди дали вработените се задоволни од системот на плаќање и наградување;
- 4.3 Да се испита дали степенот на образование, полот, националноста и религиската определба на вработените влијае врз висината на нивната плата и сите видови на бенефиции;
- 4.4 Да се испита како системот на плаќање и наградување влијае на мотивацијата на вработените и нивната перформанса;
- 4.5 Да се утврди дали вработените повеќе ги мотивираат материјалните или нематеријалните награди;
- 4.6 Да се утврди дали испитаниците редовно добиваат плата;
- 4.7 Да се испита дали системот на плаќање се држи во тајност;
- 4.8 Да се испита дали вработените во дадената организација сметаат дека системот за плаќање и награди е рамноправен за сите вработени;
- 4.9 Да се испита дали вработените сметаат дека се преплатени или помалку платени во однос на нивните заложби и резултати;
- 4.10 Да се утврди дали испитаниците сметаат дека се помалку или повеќе платени од нивните колеги во развиените земји;
- 4.11 Да се испита дали оценувањето и плаќањето на перформансата е објективно;
- 4.12 Да се испита дали компаниите повеќе доделуваат материјални или нематеријални награди;
- 4.13 Да се увиди кои награди најмалку, а кои најмногу им се доделуваат на вработените;
- 4.14 Да се испита дали перформансата влијае на системот на плаќање и наградување;

4.15 Да се согледа дали компанијата знае како да ја подобри перформансата на вработените.

6. Хипотези

Основна (општа) хипотеза во ова истражување е следната:

Постои меѓусебна заемноповратна поврзаност помеѓу работната перформанса на човечките ресурси и системот на плаќање и наградување.

Посебни (помошни) хипотези во ова истражување, кои се поврзани и произлегуваат од општата хипотеза, се следниве:

X1 – Се смета дека материјалните финансиски награди делуваат помотивирачки од нематеријалните;

X2- Оценувањето и плаќањето на перформансата е објективно;

X3 – Компанијата знае како да ја подобри перформансата на вработените;

X4- Испитаниците сметаат дека надлежните умеат материјално и нематеријално да ги мотивираат вработените;

X5- Повеќе се доделуваат нематеријални за разлика од парични награди;

X6- Испитаниците сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените земји;

X7- Испитаните вработени се задоволни од системот на плаќање.

7. Варијабли на истражувањето

Во истражувањето се застапени и зависни и независни варијабли.

Зависна варијабла во ова истражување претставуваат ставовите и мислењата на вработените во врска со системот на плаќање и наградување, мотивацијата, перформансата, менаџирањето со човечките ресурси.

Независна варијабла во ова истражување претставуваат факторите за кои се смета дека имаат определено влијание врз формирањето на ставовите и мислењата на испитаниците, односно на вработените во одредена услужна организација (програмерска фирма), нивниот степен на образование како и должината на работно искуство, полот, возраста, етничката припадност, религиската определба.

Постојат и други фактори кои влијаат врз изборот на ставовите и мислењата на вработените, но сепак овие фактори се најзначајни за проблемот што е предмет на ова истражување.

8. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Методот кој е применет во ова истражување е компаративен, каузален и дескриптивен. Дескриптивен дизајн на истражување се смета за најсоодветен кога треба да се испитаат голем број на испитаници и да се добијат голем број на информации, а и поради фактот дека дескриптивниот метод има потенцијал да даде поточна и значајна слика за настаните и се обидува да ја објасни перцепцијата на луѓето и нивното однесување врз основа на податоците собрани во одреден временски период (Fraenkel & Wallen, 2000).

Заклучокот е изведен по пат на непотполна индукција.

Техники кои се користени за прибирање на податоци за ова истражување се:

Техника на анкетирање (основна техника) – квантитативна техника

Скалирање- се проценува степенот на изразеност на својствата на истражуваната појава кои многу тешко или воопшто не можат да се квантифициваат (споредбена техника)

Преку овие техники се утврдени мислењата и ставовите на испитаните вработени во врска со поставениот проблем на истражување. Информациите се собрани од еден слој на кадри, информатичките инженери .

За да се соберат потребните информации се користеа и примарни и секундарни извори на податоци. Техниката анкетање, како примарна техника, е користена за собирање на податоци, при што субјектите даваат писмени одговори на претходно формулирани прашања, со цел да се дознаат нивните ставови и мислења. При анкетањето, како инструмент за прибирање на податоци се користени прашалници, односно анкетни листови во кои има листа од специјално формулирани прашања поврзани со предметот на проучување, на кои писмено треба да одговорат одреден број испитаници. Анкетните листови се од затворен и комбиниран тип, кои се состојат од различни видови на прашања: прашања за алтернатива, прашања за селекција, прашања со повеќечлен избор, на дополнување и прашања со проценување. (Во прилог се дадени анкетните листови).

Претходни истражувања, студии на случаи, книги и статии од списанија од областа на истражување, објавени и необјавени трудови, интернет извори како секундарни извори на податоци, се консултирани при изработка на овој магистерски труд. Листата со референци е прикажана на крајот на трудот.

Инструменти на истражувањето се: анкетен прашалник, контролна листа, Ликтерова скала, табели, графикони и пити.

9. Популација и примерок

Во ова истражување се опфатени вработени лица од мали и средни претпријатија, услужни копмпании- програмерски, од градот Скопје, Република Македонија. Вклучени се 8 компании со вкупен број од 320 испитаници, или по 40 субјекти од секоја компанија. Примероците се избрани по случаен избор.

n- број на единици во примерокот

N- број на единици од основниот збир

Стапка на изборот- $\frac{n}{N}$

I компанија: n-40; N- 80 $\frac{40}{80}=0,5$

пропорција 0,5

II компанија: n-40-; N- 160 $\frac{40}{160}=0,25$

пропорција 0,25

III компанија: n-40; N-120 $\frac{40}{120}=0,33$

пропорција 0,3(3)

IV компанија: n-40; N-120 $\frac{40}{120}=0,33$

пропорција 0,3(3)

V компанија: n-40; N-64 $\frac{40}{64}=0,62$

пропорција 0,62

VI компанија : n-40; N-100 $\frac{40}{100}=0,4$

пропорција 0,4

VII компанија: n-40; N-90 $\frac{40}{90}=0,44$

пропорција 0,4(4)

VIII компанија: n-40; N-73 $\frac{40}{73}=0,55$

пропорција 0,55

Интервал на изборот $\frac{N}{n}$

I компанија: n-40; N-80 $\frac{80}{40}=2$

интервал 2, што значи дека на секои 2 единици од основниот, една влегува во примерокот.

II компанија: n-40; N-160 $\frac{160}{40}=4$

интервал 4, што значи дека на секои 4 единици од основниот, една влегува во примерокот.

III компанија: n-40; N-120 $\frac{120}{40}=3$

интервал 3, што значи дека на секои 3 единици од основниот, една влегува во примерокот.

IV компанија: n-40; N-120 $\frac{120}{40}=3$

интервал 3, што значи дека на секои 3 единици од основниот, една влегува во примерокот.

V компанија: n-40; N-64	$\frac{64}{40}=1,6$
интервал 1,6	
VI компанија : n-40; N-100	$\frac{100}{40}=2,5$
интервал 2,5	
VII компанија: n-40; N-90	$\frac{90}{40}=2,25$
интервал 2,25	
VIII компанија: n-40; N-73	$\frac{73}{40}=1,82$
интервал 1,82	

10.Статистичка обработка на податоците

По спроведеното истражување и собирање на потребните информации направена е обработка и средување на добиените податоци за кои постои соодветна организација, етапи и техники.

Обработката на податоците е организирана на централизиран начин, што подразбира дека планирањето и другите подготовки поврзани со истражувањето се вршени на едно централно место. Потребните инструменти се дистрибуирани на теренот и откако се изврши нивно пополнување од страна на испитаниците, инструментите се собани и вратени во центарот за обработка.

Статистичките обележја кои се анализираат се:

атрибутивни:

- пол (номинани податоци);

- степен на образование (ординални податоци);
- национална припадност (номинални) .

нумерички:

- работен стаж (континуирани);
- возраст (континуирани);
- број на вработени (континуирани).

атрибутивни /нумерички

- степен на задоволство

Средувањето на податоците се врши по утврден редослед. Најнапред се врши кодирање, односно сигнирање на податоците, така кодираните податоци се групирани според одредени критериуми и на крајот групирани податоци се дадени во табела.

Графичкото прикажување на податоци со атрибутивни својства е со помош на бар дијаграм и структурни кругови.

Статистичката анализа на податоците се изврши со помош на компјутер преку програми за статистичка обработка, претежно преку Microsoft Office 2007.

Со помош на обработените податоци се утврдија резултатите од истражувањето и се донесе заклучок во врска со хипотезите, односно дали се потврдуваат или не.

11. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето се спроведе во 8 програмерски компании во градот Скопје на 320 субјекти, одбрани по случаен избор, во групи со хетерогена структура.

Бидејќи станува збор за истражување од квалитативен карактер, текот на истражувањето се одвива во следниве етапи, чиј редослед не е строго утврден и тие можат да се повторуваат:

- Идентификација, дефиниција и спецификација на проблемот;
- Изработка на план или проект на истражувањето;
- Имплементација, спроведување, применување на техниките за собирање на податоци во праксата;
- Обработка на податоците и тестирање на хипотезите;
- Анализа и интерпретација на резултатите и изведување заклучоци.

На крајот од трудот се дискутира за добиените резултати во корелација со анализираните теоретски содржини, со цел да се извлечат заклучоци и да се дадат соодветни препораки.

III ДЕЛ

Анализа и интерпретација на податоците

Биографски податоци

320 луѓе учествуваа во ова истражување, 235 мажи и 85 жени.

280 од нив се програмери, а 40 програмери - водачи на тимот.

Возраст	Број на вработени	%
од 21-25 години	84	26,25
од 26-30 години	93	29,06
од 31-35 години	87	27,19
од 36-40 години	56	17,5

Табела бр. 2 Возраст на испитаниците

Возраст

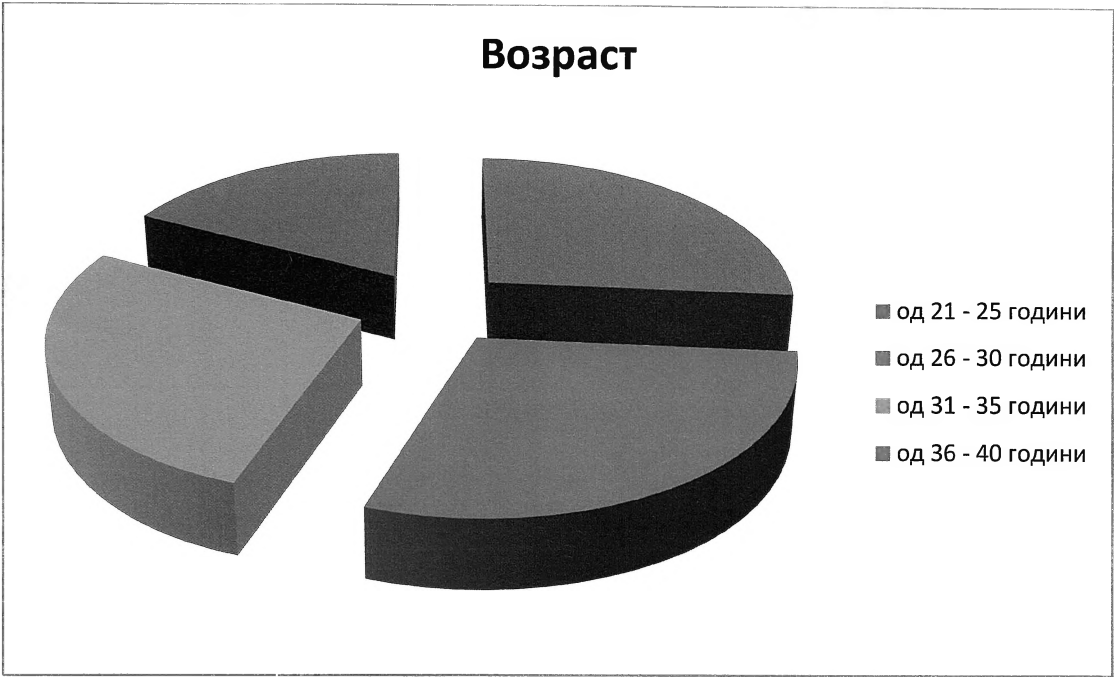


График бр. 1 Возраст на испитаниците

Вработените се движат на возраст од 21 до 40 години, односно на возраст од 21 до 25 години има 84 вработени или 26, 25%, од 26 до 30 години има вкупно 93, односно 29,06%, на возраст од 31 до 35 години се 87 испитаници т.е. 27,19% и од 36 до 40 години 56 програмери – 17,5%

Работен стаж	Број на вработени	%
до 5 години	122	38, 12
над 5-10 години	179	55,94
над 10-15 години	19	5,94
над 15-20 години	/	/

Табела бр. 3 Работен стаж на испитаниците



График бр. 2 Работен стаж на испитаните

Од вкупниот број на испитаници кои учествувале во анкетното истражување 122 имаат работно искуство, во областа на програмирањето, до 5 години, односно 38,12%, над 5 до 10 години искуство имаат 179 испитани или 55,94%, а останатите 19 вработени се со работен стаж над 10 до 15 години – 5,94%

Степен на образование	Број на испитаници	%
Средно образование	15	4,69
Високо образование	232	72,5
Магистрирани	73	22,81
Докторирани	/	/

Табела бр. 4 Степен на образование на учесниците во анкетното истражување

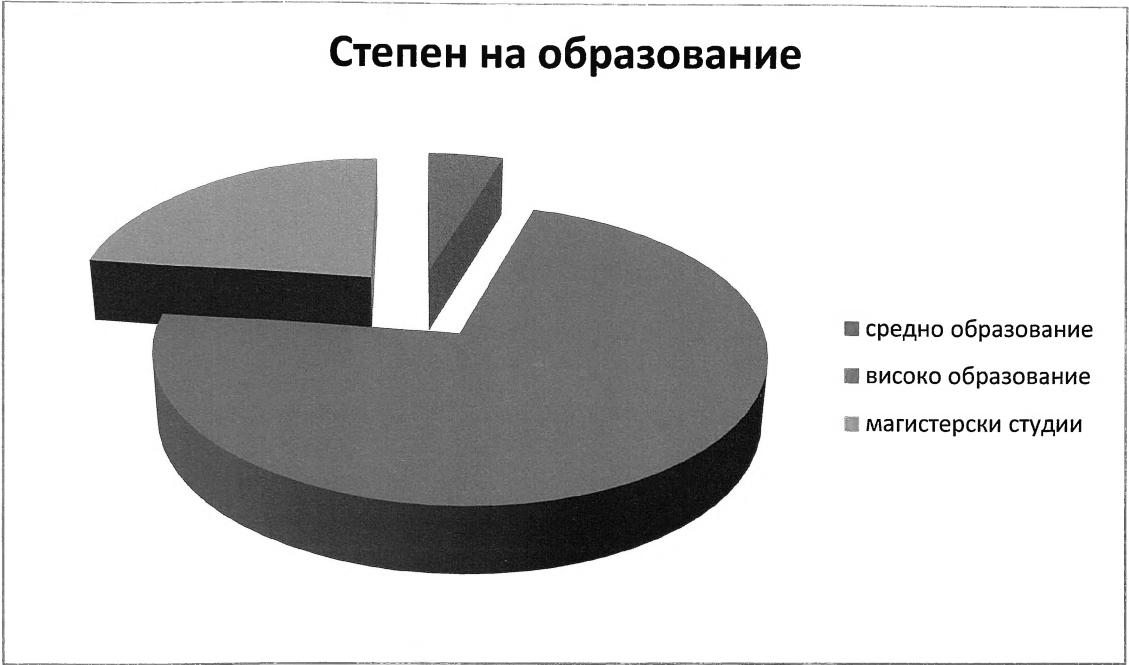


График бр. 3 Степен на образование на учесниците во анкетното истражување

Во однос на степенот на образование, 15 се со средно образование – 4,69%, 232 од испитаните вработени се со факултетско образование или 72,5%, 73 испитаници имаат завршено магистерски студии, односно 22,81%, а нема испитаници со одбранета докторска дисертација.

Брачен статус	Број на испитаници	%
Немаат склучено брак	170	53,13
Се во брак	134	41,87
Разведени	16	5
Вдовци/вдовици	/	/

Табела бр. 5 Брачен статус

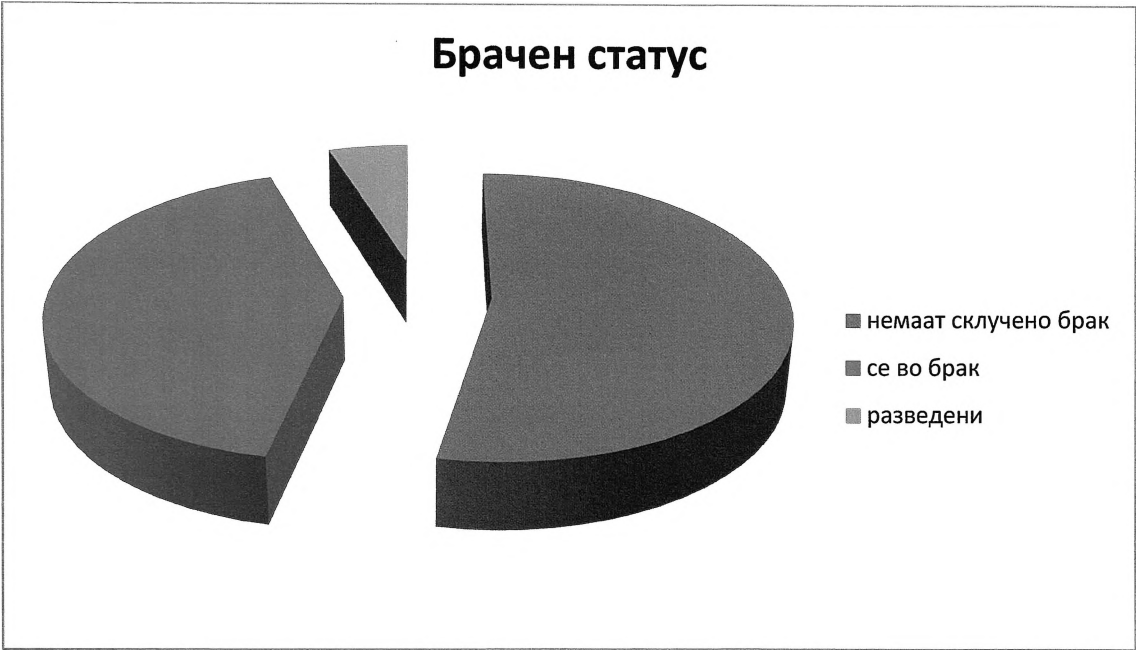


График бр. 4 Брачен статус

Брачниот статус на испитаните вработени е следниот: 53,13%, односно 170 од вработените немаат склучено брак, 41,87% или 134 испитаници се во брак, а 5% - 16 разведени. Вдовци/вдовици нема.

Националност	Број на испитаници	%
Македонци	292	91,25
Албанци	14	4,37
Срби	8	2,5
Турци	4	1,25
Бошњаци	2	0,63
Друго	/	/

Табела бр. 6 Националност на испитаните вработени

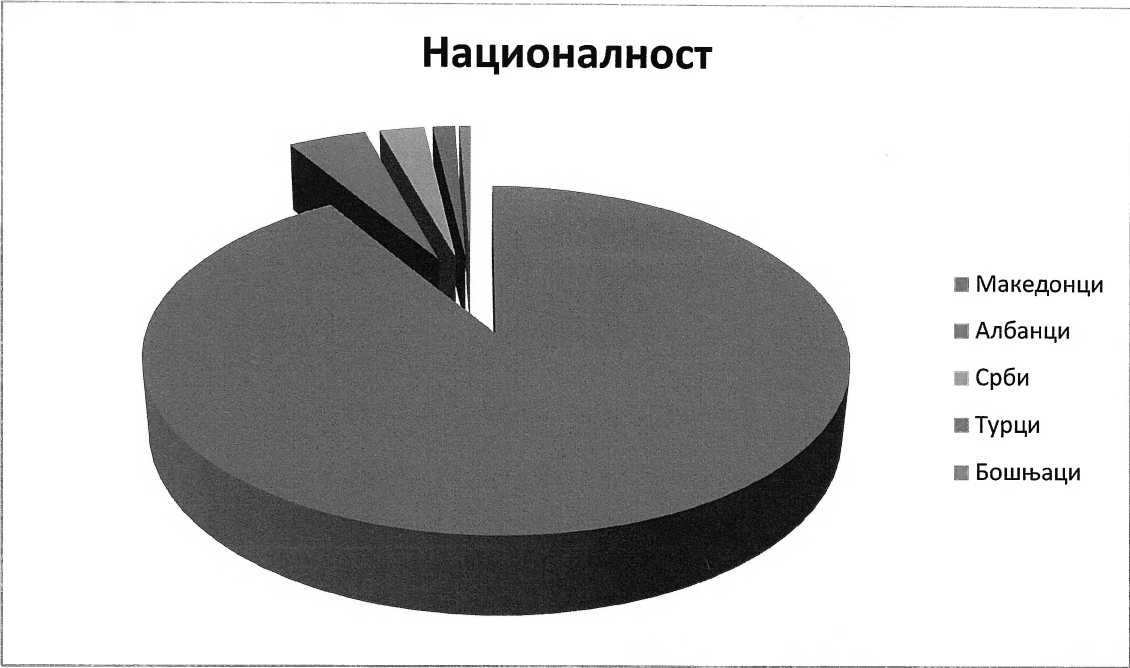


График бр. 5 Националност на испитаните вработени

Во однос на националноста на испитаниците, се дојде до резултат дека најголем број од нив се Македонци – 91,25% или 292 испитаници, 14 Албанци, односно 4,37%, 2,5% или 8 Срби, 4 Турци, т.е. 1,25% и 2 Бошњаци – 0,63%.

Религиска определба	Број на испитаници	%
Христијани	267	83.4
Муслимани	20	6,25
Католици	4	1.25
Атеисти	29	9.06
Друго	/	/

Табела бр. 7 Религиска определба на испитаните програмери

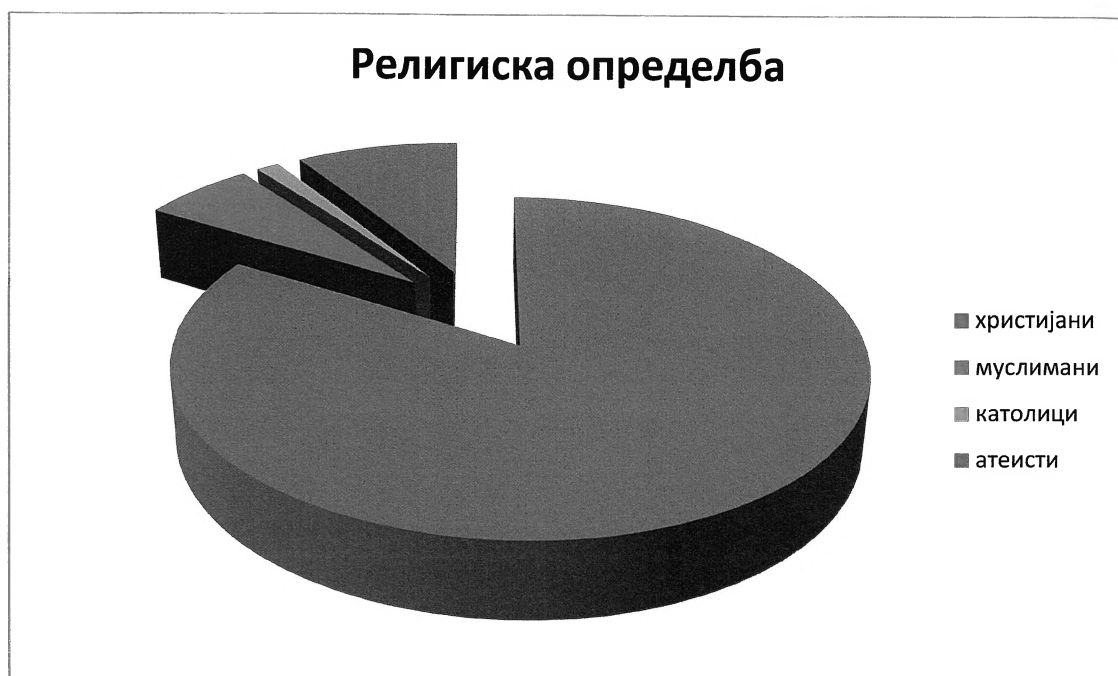


График бр. 6 Религиска определба на испитаните програмери

Во однос на религиската определба, 267 се изјасниле како христијани или 83,4%, 20 како муслимани, односно 6,25%, 1,25% - 4 католици и 29 како атеисти, т.е. 9,06% од вкупниот број испитаници .

Во овој дел од магистерскиот труд се анализираат податоците и преку нив се дава реална слика за влијанието на системот на плаќање и наградување врз перформансата на човечките ресурси и се докажува тврдењето на дадените хипотези.

1. Мислењето на испитаниците за материјалните финансиски награди

Традиционално се смета дека материјалната награда се јавува како најсигурен извор на мотивација. Врз оваа идеја е основан целиот современ менаџмент – поради таа причина се измислени бонусите, премиите и самата идеја за раст во кариерата. Кога на елементарните предуслови за работа ќе се додадат и посебни мерки за мотивирање на вработените, како што се материјалните награди, може да се очекува континуирано подобрување на деловните процеси и, се разбира, подобри перформанси на вработените кои ќе доведат до исполнување на целите на компанијата.

Материјалните награди прават вработените да се чувствуваат повеќе вредни за разлика од тоа да им се додели признание за успешно завршена работа, некој купон за попуст или службен мобилен телефон. Со помош на паричните награди вработениот знае дека вреди и е помотивиран за работа, барем на нашите простори, кај земјите каде платите не се доволно високи, па за да може нематеријалните награди да бидат помотивирачки.

Компаниите можеби најчесто се одлучуваат за паричен надоместок бидејќи е најлесен за примена. Платите се исплаќаат во секој случај, а промената во нивниот износ не бара никакви дополнителни посебни заложби и активности. Од друга страна, за повеќето креативни начини на давање признание и награди се потребни дополнителни напори и отстапување од вообичаените активности: воведување на целосно нови правила и процедури, набавка на стоки и услуги кои компанијата вообичаено не ги набавува. Но, лесниот начин на доделувањето на парична награда е всушност единствената вистинска предност за доделување на награди за исклучително залагање.

Мора да постои јасна врска помеѓу резултатите од работата и наградата. Зголемувањето на материјалните надоместоци мора да биде доволно големо за да го оправда дополнителниот напор кој се вложува, а наградите мораат да бидат адекватни на вложениот труд и праведни во споредба со другите вработени.

Постои мислење дека материјалните награди имаат повеќе недостатоци и помало мотивирачко дејство поради следниве причини: наградуните вработени се често во дилема за што да се трошат пари, што ги изложува на стрес и често доведува до семејни несогласувања; најчесто, парите сепак се трошат на редовните трошоци, па вработениот не ги чувствува дека е награден; паричните награди по некое време ќе почнат да се гледаат како редовни приходи и ќе го изгубат мотивационото значење, а со нивното укинување се постигнува исклучително негативен ефект. Сепак, од добиените резултати се согледува дали испитаниците од избраните фирми го делат ова или спротивното мислење и на тој начин се утврдува дали хипотезата се потврдува или не.

Потенцирајќи ја важноста и улогата на материјалните награди, е поставена и првата хипотеза која гласи” *Испитаниците сметаат дека материјалните награди делуваат помотивирачки од нематеријалните*”. Преку оваа хипотеза се потенцира важноста и потребата од материјални награди за вработените.

Со изнесување на ставовите на испитаниците преку одговарање на долунаведените прашања од анкетните листови се врши проверка на хипотезата. Исходите од одговорите во однос на оваа хипотеза се претставени во табела бр. 8 и бр. 9.

Вработените повеќе ги мотивираат материјалните награди									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
/	/	21	6,56	29	9,06	60	18,75	201	65,63

Табела бр. 8 Одговорите на анкетираниите во врска со прашањето дали материјалните награди се помотивирачки

Материјалните награди се помотивирачки

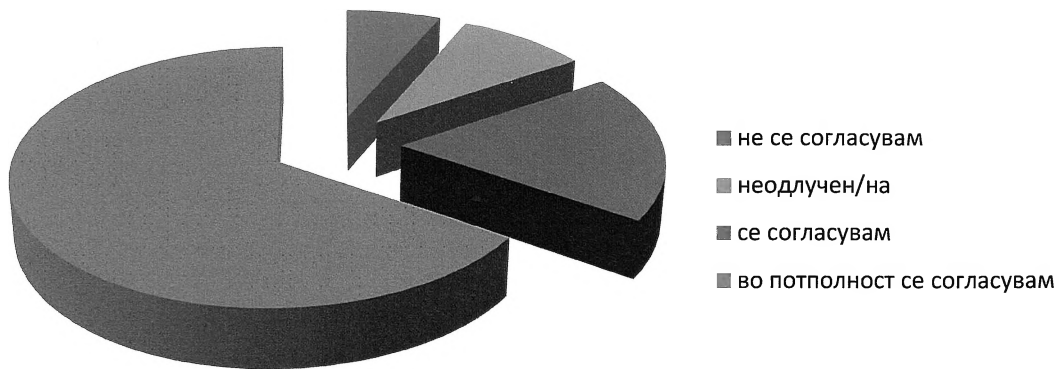


График бр. 7 Одговорите на анкетираниите во врска со прашањето дали материјалните награди се помотивирачки

На испитаниците им се понудени пет можни одговори за кои треба да се одлучат, подредени на следниов начин:

- 1 – воопшто не се согласувам
- 2 – не се согласувам
- 3 – неодлучен/на
- 4 – се согласувам
- 5 – во потполност се согласувам

Согледувајќи ги податоците од табела бр.8 веднаш може да се даде конечен заклучок во врска со оваа хипотеза, бидејќи јасен е ставот на испитаниците дека материјалните награди делуваат како поголем мотивирачки фактор, што се докажува и со големиот процент од 65,63% на испитаниците кои се изјасниле дека сосема со сложуваат со констатацијата дека материјалните награди делуваат

помотивирачки, односно 201 испитаник. 18,75% или 60 програмери се согласуваат со ова тврдење, а 21 – 6,56% го кажале спротивното, односно дека не се согласуваат. Но, сепак нивниот процент е многу мал за да ја наруши валидноста на оваа хипотеза. Испитаници кои воопшто не се согласуваат нема, а 9,06% или 29 вработени се неодлучни во своето мислење.

Која награда има најголемо влијание, како мотивирачки фактор, врз работната перформанса	f	%
1.парична награда	256	80%
2.писмено признание и пофалба	2	0,63
3. јавно признание и пофалба	17	5,31
4.обука во странство	26	8,12
5. обука во државата	3	0,94
6.платено патување	12	3,75
7.вреден предмет	4	1,25
8._____	/	/

Табела бр. 9 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои награди имаат најголемо мотивирачко влијание врз работната перформанса

Најмотивиращка награда

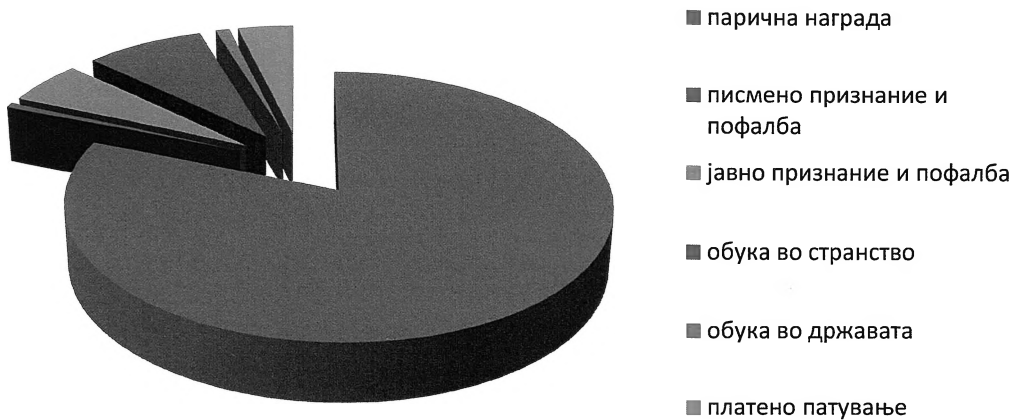


График бр. 8 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои награди имаат најголемо мотивирачко влијание врз работната перформанса

Во табела бр. 9, 80% од испитаниците или 256 индивидуи одговориле дека паричните награди имаат најголемо влијание, како мотивирачки фактор, врз работната перформанса. На тој начин, се воочува потврдувањето на хипотезата преку која во целост се утврди важноста и потребата од материјални награди за успешност на перформансата на вработените, а преку тоа и нивно задоволство, а воедно и остварување на целите на компанијата.

2. Оценување и плаќање на перформансата

Оценувањето на перформансите на вработените е процес на континуирано и организирано следење, евалуација, водство, вреднување на работата и нивното однесување на работното место за да се постигнат организациските цели.

Критериуми во оценување на перформансите може да бидат вештините и способностите на вработените, нивните лични карактеристики, одговорностите на работната позиција, однесувањето на работното место и секако, најважен критериум се резултатите кои ги постигнуваат. Оценувањето на работата е клучен елемент на ефикасноста на менаџментот. Ефикасноста на менаџментот се фокусира на перформансите на организацијата, услугите, процесите и вработените. Во однос на управување со човечките ресурси акцентот е ставен на секој вработен одделно. Оценување на перформансата е процес на анализа на перформансите на вработените, документација и ревизија, како и презентирање на резултатите од анализата на вербалниот контакт при средба со вработениот.

Процесот на оценување на перформансата на вработените е многу важен фактор за организацискиот успех. Со нивното следење, оценување, наградување и давање насоки се постигнуваат две важни цели: се зголемува мотивацијата за работа и се создадат услови за креирање на план за развој на квалитетот на вработените. Преку оценувањето на перформансата на вработениот му станува јасно какви се неговите резултати и што се очекува од него, при што тој дава повратна информација и врз основа на тоа се донесуваат многу одлуки кои влијаат на надомест, образование и напредување во кариерата на човечките ресурси.

Ефективниот пристап на оценување и наградување на перформансата им дава можност за вработените да се запознаат со целите на организацијата и да го согледаат својот придонес во постигнувањето на целите и вредностите на организацијата. Оценувањето на ефикасноста на работата им помага на вработените да ги подобрат своите перформанси.

Очигледно е дека процесот на следење и оценување на перформансата на вработените, кој се состои од две фази: идентификација на изворите на информации за проценка на работната успешност и самата постапка на оценување, овозможува мноштво релевантни информации за во речиси сите аспекти и сегменти на управувањето со човечките ресурси и квалитетот на донесување одлуки. Врз основа на резултатите од евалуацијата на вршење на работата се преземаат корективни мерки, се разработуваат планови за подобрување на индивидуалните и организациските перформанси и дополнителни мерки и активности, соодветно плаќање и наградување, а кога станува збор за вработените, за нив оценувањето на перформансата треба да биде алатката за самоподобрување, која им овозможува да ги унапредат своите кариери во рамките на организацијата и надвор од неа.

Во ова истражување суптилно е прашањето за утврдување на ставовите и мислењата на испитаните субјекти за оценувањето и плаќањето на перформансата. Врз основа на ова е поставена и втората хипотеза од истражувањето која гласи:” *Оценувањето и плаќањето на перформансата е објективно*”. За испитување на потврдноста на оваа хипотеза се поставени неколку прашања во анкетниот лист, прикажани во табелите подолу, преку кои им се даде можност на анкетираниите да дадат проценка, став и мислење за тоа како е оценета и платена нивната перформанса. Резултатите за утврдување на валидноста на оваа хипотеза можат да се воочат во следните табели:

Оценувањето на перформансата е објективно									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	0,94	12	3,75	23	7,19	37	11,56	245	76,32

Табела бр. 10 Ставовите на испитаниците за тоа дали оценувањето на перформансната е објективно

На испитаниците во однос на ова прашање им се даде можност да направат проценка на објективноста во оценувањето на перформансата, преку давање оценка од еден (1) до пет (5), каде (1) значи необјективно оценување на перформансата, (2) недоволно објективно, (3) во некои погледи објективно, (4) речиси објективно и (5) објективно оценување. Врз основа на горенаведените резултати може да се увиди дека само 3 од анкетираниите, т.е. 0,94% сметаат дека оценувањето е необјективно, 3,75% од вкупниот број испитаници се изјасниле дека е недоволно објективно, односно 12 вработени. 7,19%, односно 23 од испитаните субјекти дале проценка дека оценувањето на перформансата е на средно ниво, односно објективно само во некои погледи. 11,56% од субјектите или 37 програмери го процениле како речиси објективно, додека пак 76,32% или 245 испитани дале проценка 5 за објективноста.

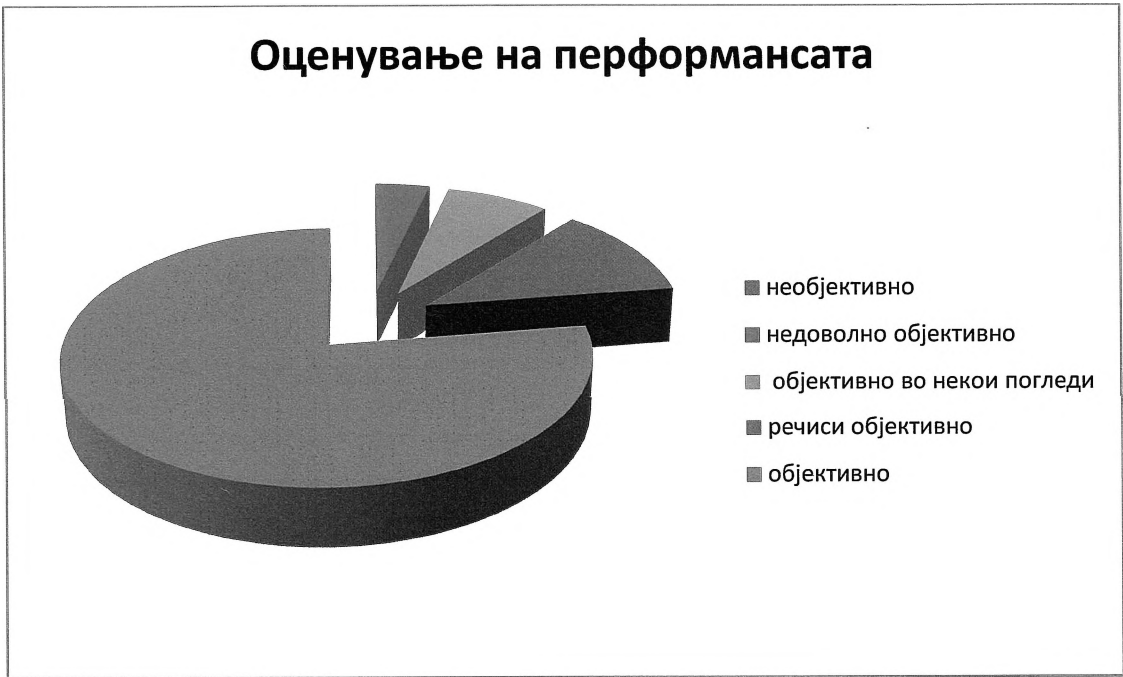


График бр. 9 Ставовите на испитаниците за тоа дали оценувањето на перформансата е објективно

Воочувајќи ги резултатите и исказите може да се забележи дека вработените во сите осум компании сметаат дека оценувањето на нивната перформанса е објективно, со оглед на тоа дека околу 76% од учесниците во истражувањето дале сосема позитивен одговор по ова прашање. За да се докомплетира потврдноста на хипотезата на испитаниците им се поставени и други прашања, а резултатите од тие прашања се претставени во подолуприкажаните табели:

Компанијата применува конкретен, објективен, познат модел на плаќање кој се базира на јасни стандарди и критериуми за извршување на работните задачи									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	0,94	15	4,69	21	6,56	42	13,12	239	74,69

Табела бр. 11 Мислењата на испитаниците во врска со моделот на плаќање на компанијата

Според резултатите од табела бр.11 најголем дел од субјектите тврдат дека компанијата применува објективен модел на плаќање со јасни критериуми и стандарди, а тоа се докажува со 74,69% од вкупниот број на испитаници или 239 индивидуи. 13,12% или 42 програмери не се согласуваат во потполност, но се согласуваат со ова тврдење. Неодлучни се 6,56% - 21 вработен, 15 испитаници, односно 4,69% не се согласуваат со тоа дека компанијата применува конкретен, објективен, познат модел на плаќање кој се базира на јасни стандарди и критериуми за извршување на работните задачи и 0,94%, т.е. 3 испитаници воопшто не се согласуваат.

Компанијата применува конкретен, објективен, познат модел на плаќање

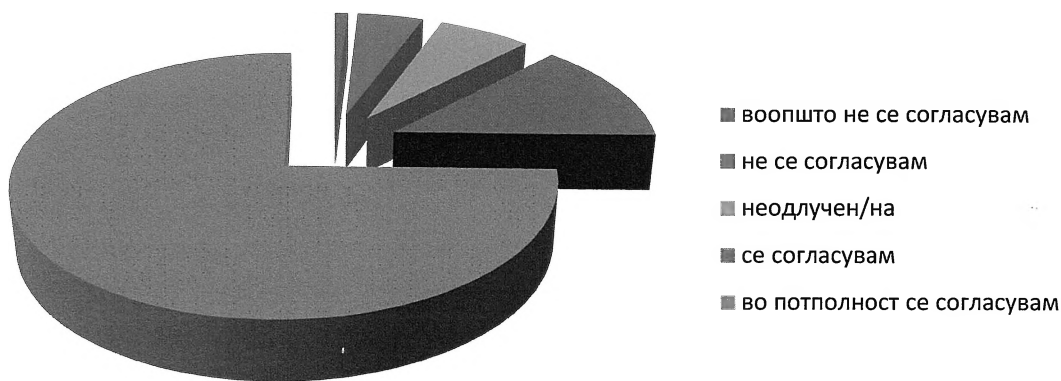


График бр. 10 Мислењата на испитаниците во врска со моделот на плаќање на компанијата

Постои разлика во системот за плаќање и награди во организациите во зависност од религиската определба на вработените									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
318	99,37	/	/	/	/	2	0,63	/	/

Табела бр. 12 Ставовите на испитаниците во врска со влијанието на религиската определба врз плаќањето на перформансата

Табелата бр. 12 покажува една сосема јасна ситуација во која очигледно се согледува фактот дека религиската определба не е фактор кој влијае врз системот на плаќање и награди, со оглед на тоа што 99,37% или 318 испитани субјекти се согласиле со тоа, со што повторно се докажува објективноста во плаќањето. Само 0,63% или 2 испитаници одговориле дека се согласуваат со тоа

дека постои разлика во системот за плаќање и награди во организациите во зависност од религиската определба на вработените.

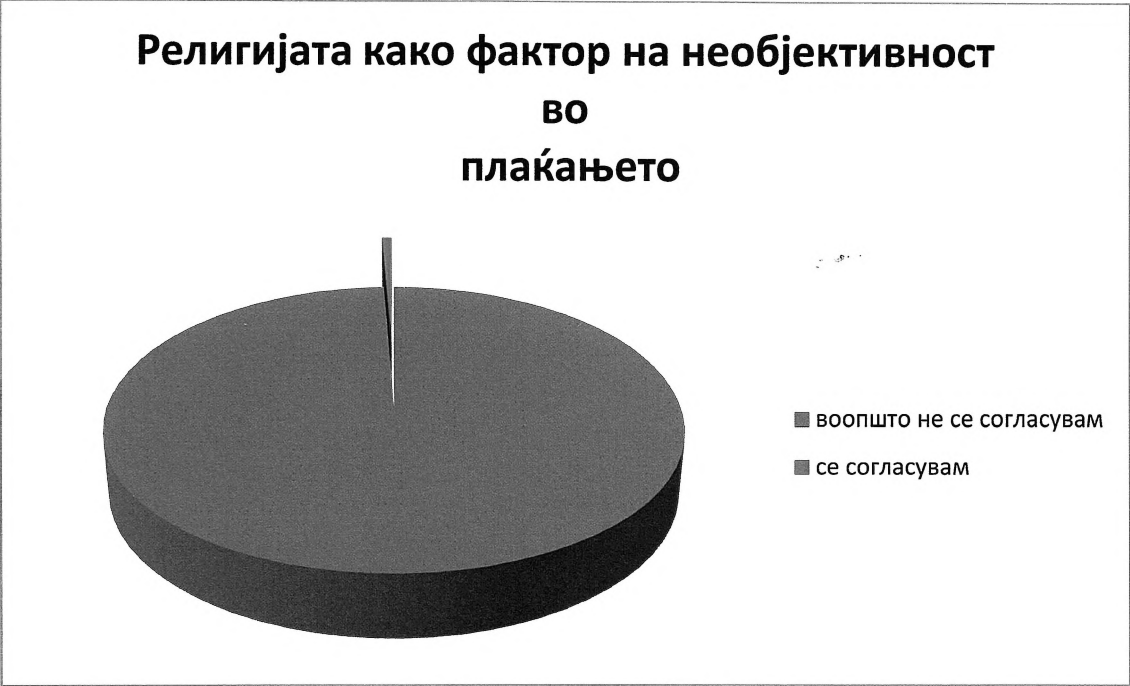


График бр. 11 Ставовите на испитаниците во врска со влијанието на религиската определба врз плаќањето на перформансата

Постои разлика во системот за плаќање и награди во организациите во зависност од етничката припадност на вработените									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
316	98,44	/	/	/	/	4	1,25	/	/

Табела бр. 13 Мислењата на програмерите по прашањето дали системот на плаќање зависи од етничката припадност на вработените

Исто како во случајот со претходното прашање и во табела бр. 13 одговорите на испитаниците даваат јасна слика за ситуацијата. Со 98,44% потврдни одговори на субјектите (316 испитаници) дека етничката припадност воопшто не влијае врз системот на плаќање и награди се потврдува неговата објективност. 1,25%, односно 4 програмери сметаат дека етничката припадност е фактор кој влијае на објективноста на системот.

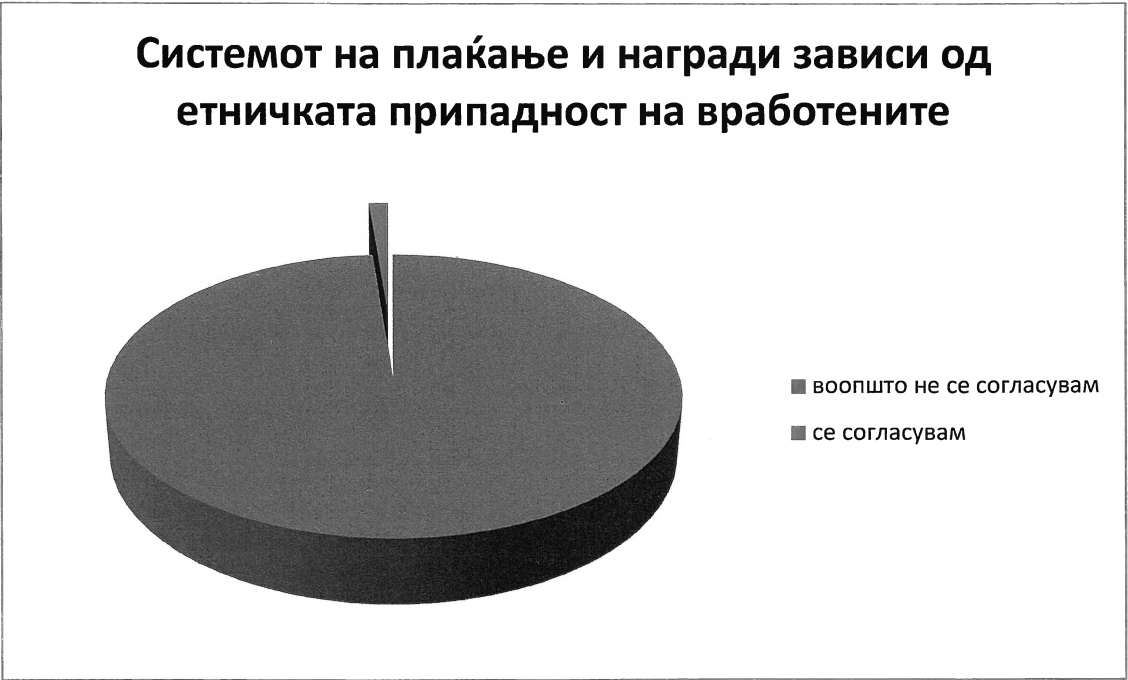


График бр. 12 Мислењата на програмерите по прашањето дали системот на плаќање зависи од етничката припадност на вработените

Постои разлика во системот за плаќање и награди во организациите во зависност од полот на вработените									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
174	54,37	99	30,94	9	2,81	26	8,13	12	3,75

Табела бр. 14 Проценката на испитаниците за тоа дали полот влијае врз плаќањето на перформансата

Полот влијае врз плаќањето и наградувањето на вработените

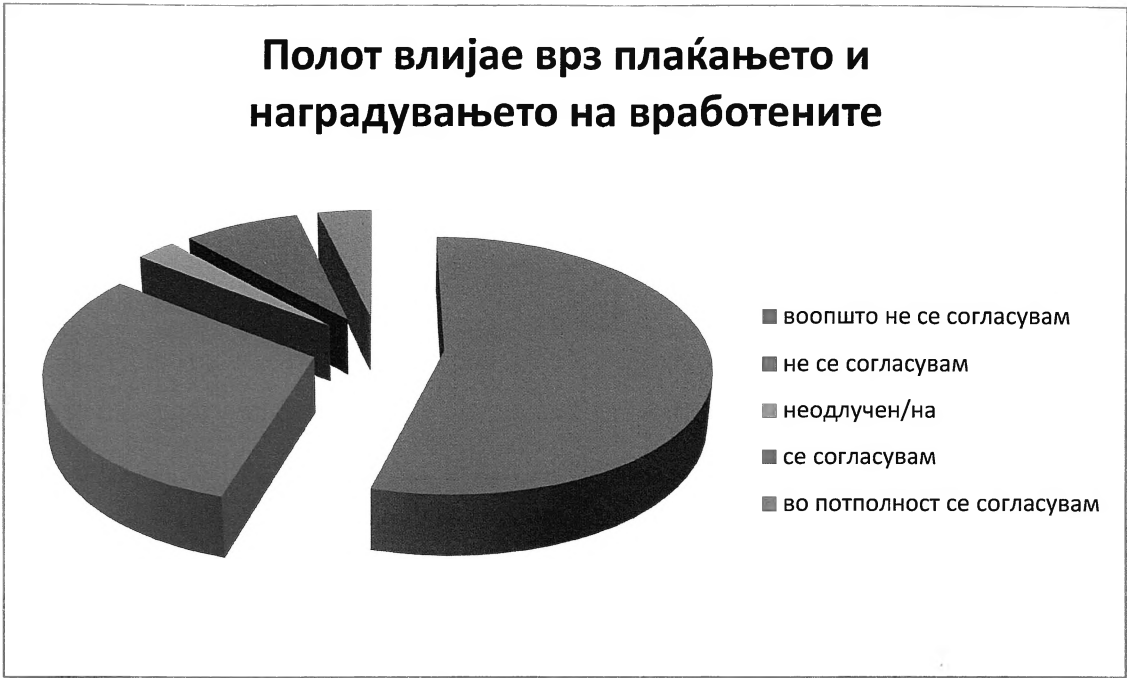


График бр. 13 Проценката на испитаниците за тоа дали полот влијае врз плаќањето на перформансата

Исто како и во претходните табели, и во график бр. 13 се согледува објективноста во плаќањето и наградувањето, бидејќи се покажува дека и полот не е фактор кој влијае врз овој систем.

Системот за плаќање и награди е рамноправен за сите вработени									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	2,81	21	6,56	5	1,56	103	32,19	182	56,88

Табела бр. 15 Ставовите на испитаните субјекти за рамноправноста на системот на плаќање и награди

Системот за плаќање и награди е рамноправен за сите вработени

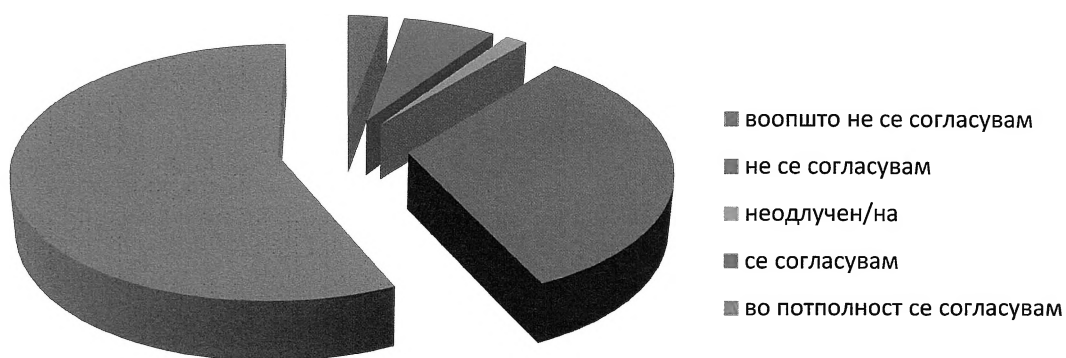


График бр. 14 Ставовите на испитаните субјекти за рамноправноста на системот на плаќање и награди

За до крај да се поткрепи со докази оваа хипотеза, уште еднаш се напоменуваат резултатите од анализираните табели од бр.12 до бр.15 од кои според одговорите на прашањата може да се увиди веќе потврденото, дека плаќањето на перформансата е објективно и рамноправно и не зависи од полот, етничката и религиската припадност, туку се води според заслуга. И на овие прашања се понудени пет можни алтернативи преку кои програмерите го дадоа своето мислење.

Надлежните, при формулирање на сумата за плата, водат сметка за тежината и сложеноста на работните задачи и брзината со која вработениот ги извршува			
ДА		НЕ	
f	%	f	%
302	94,37	18	5,63

Табела бр. 16 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со тоа дали надлежните се водат по одредени критериуми како тежина, сложеност и брзина со која вработениот ги извршува работните задачи при одредување на сумата за плата

Од табелата бр. 16 може јасно да се види дека најголем број од испитаните, или 94,37% се изјасниле дека надлежните се водат по одредени критериуми како тежината, сложеноста и брзината со која вработениот ги извршува работните задачи при одредување на сумата за плата, а само 5,63% го негираат постоењето на такви критериуми при одредување на висината на платата.

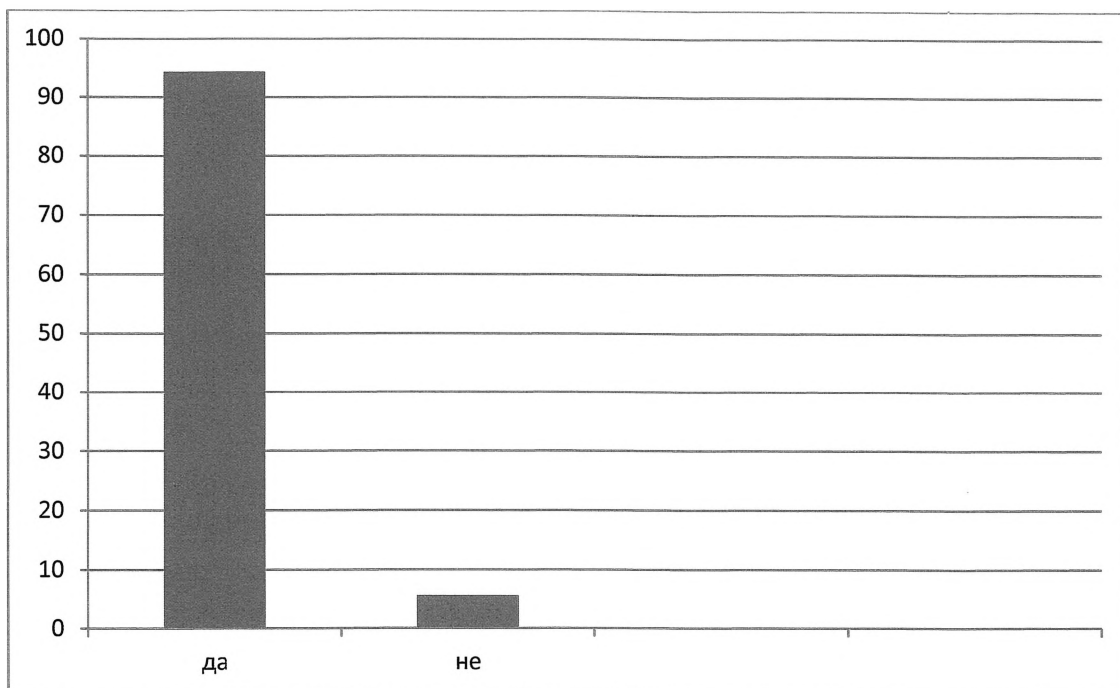


График бр. 15 Одговорите на анкетираните испитаници во врска со тоа дали надлежните се водат по одредени критериуми како тежина, сложеност и брзина со која вработениот ги извршува работните задачи при одредување на сумата за плата

Анализирајќи ги комплетно резултатите од табелите може да се заклучи дека проценките, мислењата, ставовите и исказите на испитаниците ја потврдуваат објективноста во оценувањето и плаќањето на перформансата, а со тоа ја потврдуваат и втората хипотеза од ова истражување.

3. Компанијата знае како да ја подобри перформансата на вработените

Дури и кога компанијата ја има најдобрата стратегија и соодветна организациска структура и култура, таа ќе функционира ефикасно само доколку нејзините вработени се мотивирани да работат на високо ниво.

Индивидуата, за да врши дадена работа успешно, мора да биде мотивирана за истата работа, но и да ги има потребните знаења, вештини, способности и искуство. Ако некој фактор недостига, перформансата на вработениот нема да биде успешна. Под претпоставка дека лицето ги поседува сите потребни знаења, има искуство и способности, клучен предизвик на самата компанија е да ги поттикнува вработените да ги извршуваат работните задачи на високо ниво, односно да ја подобри нивната перформанса. Тоа може да го постигне компанијата доколку:

- постави јасни цели и очекувања за своите вработени;
- споделува на информации и броеви;
- ги поттикнува вработените на отворена комуникација;
- воспоставува навремена комуникација ;
- активно ја промовира организациската ефикасност, репутација, вредности и етика;
- ги поттикне вработените да најдат сопствен начин преку кој најдобро ќе можат да се вклопат во културата на компанијата;
- постои доверба;
- постои чувство на припадност;
- постои континуирана повратна информација;
- се дава брза повратна информација;

- ги поддршува вработените во нивната работа и развој и ги стимулира,
- се грижи за вработените,
- постои лојалност итн.

За да се конкретизира значајноста, улогата и умешноста на компанијата во подобрувањето на работната успешност на вработените, поставена е третата хипотеза од ова истражување која гласи: *"Компанијата знае како да ја подобри перформансата на вработените"*.

Испитаниците ова тврдење на некој начин го поткрепија или демантираа со своите искази дадени преку следните прашање од анкетните лист, прикажани во табелите и графиконите што следат:

Компанијата има поставено јасни цели и очекувања од своите вработени									
1		2		3		4		5	
F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
/	/	/	/	13	4,06	113	35,31	194	60,63

Табела бр. 17 Одговорите на прашањето дали компанијата има поставено јасни цели и очекувања од вработените

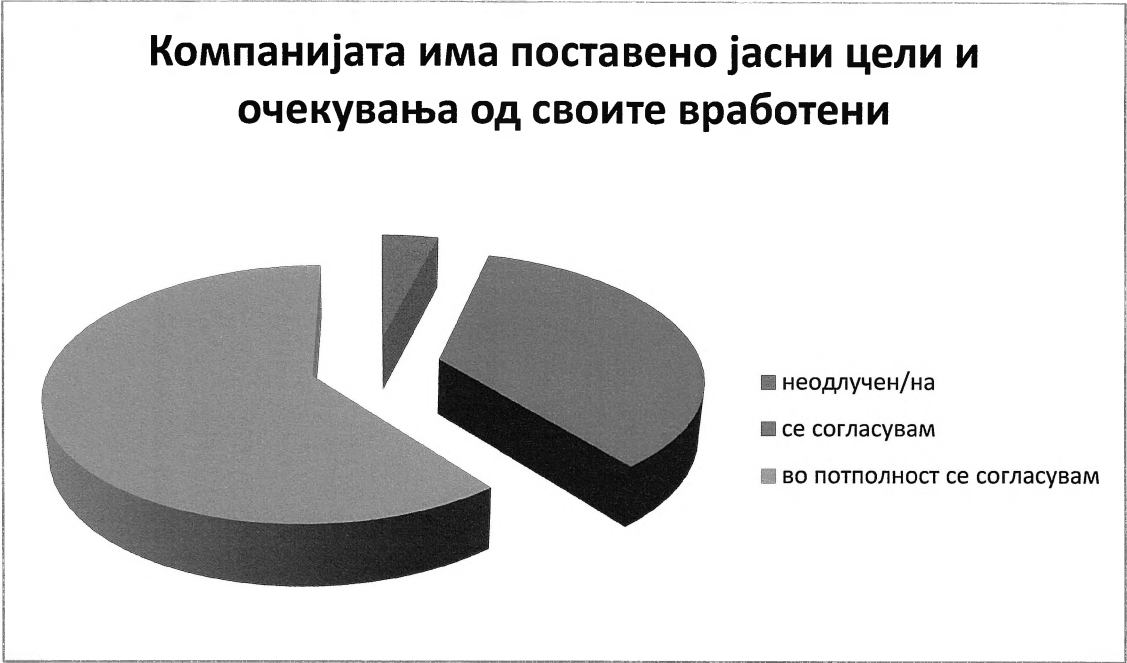


График бр. 16 Одговорите на прашањето дали копманијата има поставено јасни цели и очекувања од вработените

Јасно може да се воочи во табела бр. 17, каде се претставени ставовите и мислењата на програмерите во врска со прашањето дали компанијата има поставено јасни цели и очекувања од вработените, дека најголемиот дел од испитаниците во потполност се согласуваат со ова тврдење, односно 60,63%, 35,31% се согласуваат, 4,06% се неодлучни во своето мислење.

Чувствувате идентификација и чувство на припадност во компанијата во која работите									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	1,88	11	3,44	23	7,19	113	35,31	167	52,19

Табела бр. 18 Одговорите на испитаните субјекти во врска со прашањето дали чувствуваат идентификација и чувство на припадност во компанијата во која работат

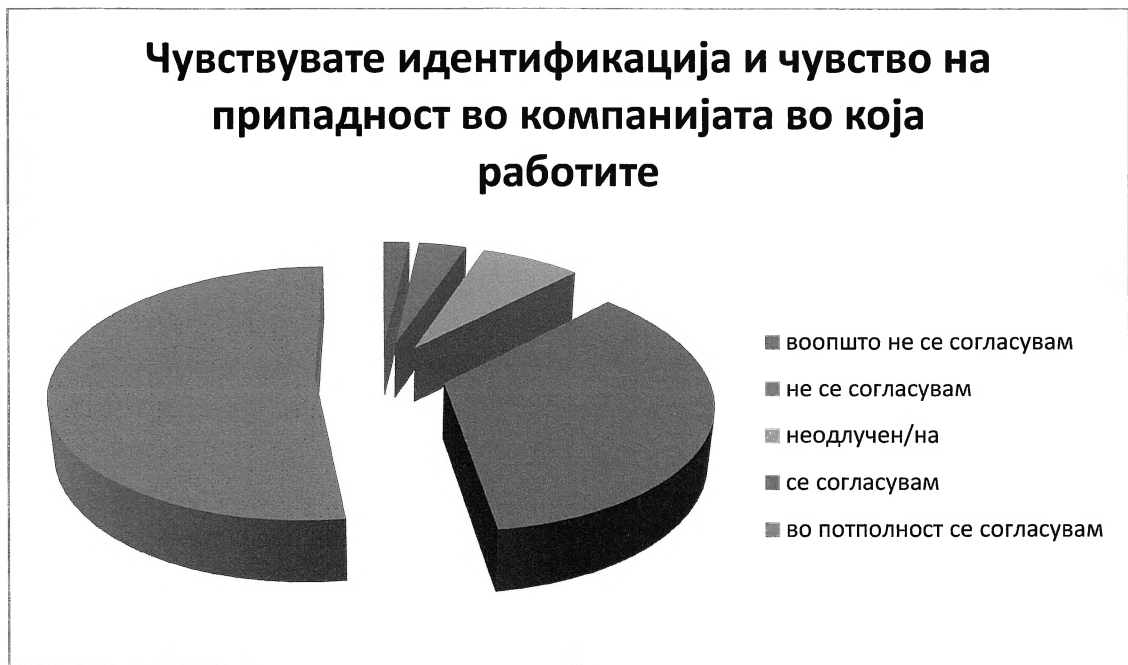


График бр. 17 Одговорите на испитаните субјекти во врска со прашањето дали чувствуваат идентификација и чувство на припадност во компанијата во која работат

Состојбата од табела бр. 18 покажува дека вработените чувствуваат идентификација и чувство на припадност во компанијата во која работат преку следниве резултати: 167 испитаници, односно 52,19% во потполност се согласуваат, 35,31% се согласуваат, 3,44% не се согласуваат, а 1,88% воопшто не се согласуваат. 23 од анкетираниите, или 7,19% се неодлучни во своето чувство.

Вашиот труд и вложените напори се вреднуваат									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	2,5	14	4,38	/	/	177	55,31	121	37,81

Табела бр. 19 Мислењето на испитаниците околу тоа дали вложениот труд и напори им се вреднувани од страна на компанијата

По ова прашање нема испитаници кои не се одлучни во своите ставови. 2,5% воопшто не се согласуваат со тоа дека трудот и вложениот напор им се вреднувани од страна на компанијата, а 4,38% не се согласуваат. Најмногу, или 55,31% се согласуваат, а 37,81% пак во потполност се согласуваат.

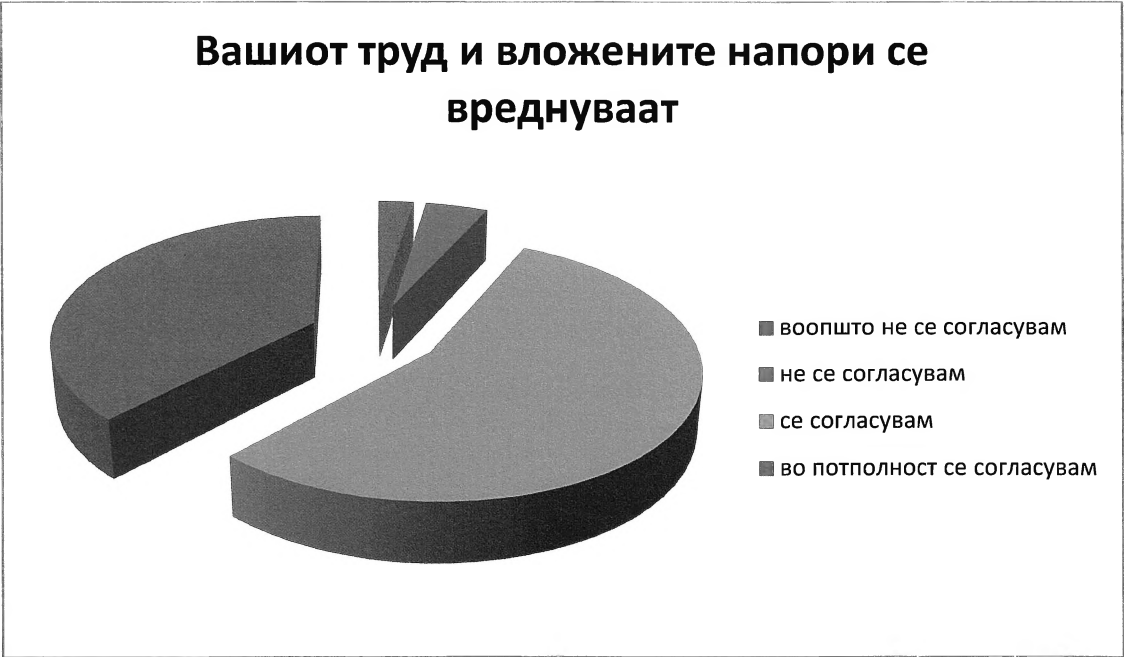


График бр. 18 Мислењето на испитаниците околу тоа дали вложениот труд и напори им се вреднувани од страна на компанијата

Во Вашата компанија се одржува постојана и отворена двонасочна комуникација помеѓу вработените и претпоставените									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	5	17	5,31	35	10,94	152	47,5	100	31,25

Табела бр. 20 Резултатите од прашањето дали во компанијата се одржува постојана и отворена двонасочна комуникација помеѓу вработените и претпоставените

Комуникацијата, како важен сегмент на менаџментот на човечки ресурси, од гледна точка на вработените е конструирана така што овозможува слободно искажување на идеите и ставовите, градење на позитивни комуникациски односи и односи на взаемна соработка, вклученост во донесувањето на одлуки и во решавањето на проблеми и рамноправност во комуникацискиот процес. Според информациите кои се дадени во табела бр. 20, вработените сметаат дека има воспоставено и се одржува успешна двонасочна комуникација меѓу вработените и претпоставените, комуникација која е отворена и постојана.

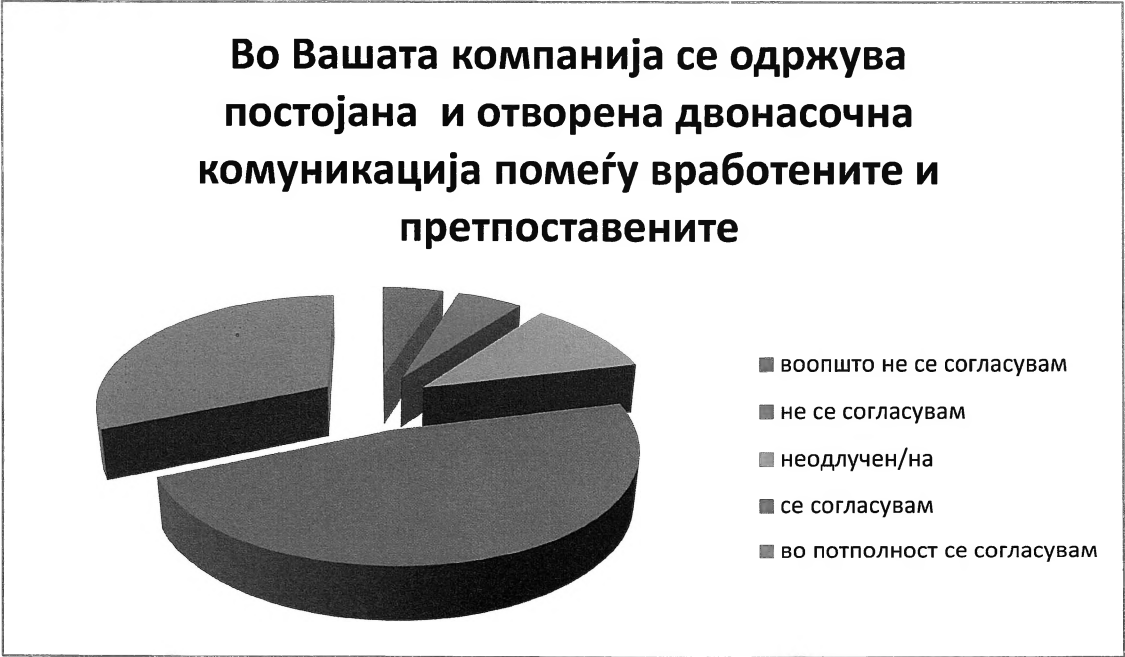


График бр. 19 Резултатите од прашањето дали во компанијата се одржува постојана и отворена двонасочна комуникација помеѓу вработените и претпоставените

Компанијата ги информира вработените за важни стратешки одлуки и актуелни состојби од интерес на вработените									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23	7,19	27	8,44	7	2,19	160	50	103	32,19

Табела бр. 21 Добиените податоци од прашањето дали компанијата ги информира вработените за важни стратешки одлуки и актуелни состојби од интерес на вработените

Дека компанијата овозможува достапност до информациите за важни стратешки одлуки и актуелни состојби од интерес за вработените и нуди целосна информираност за нејзиното функционирање потврдуваат податоците од табела бр. 21.

Компанијата ги информира вработените за важни стратешки одлуки и актуелни состојби од интерес на вработените

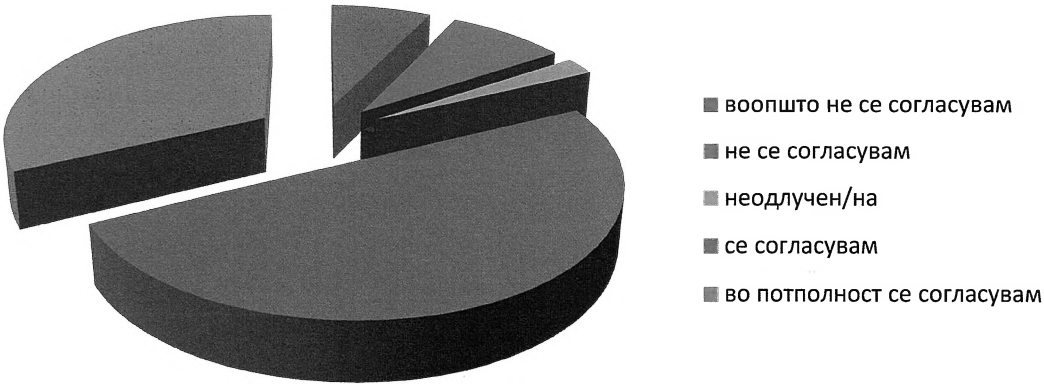


График бр. 20 Добиените податоци од прашањето дали компанијата ги информира вработените за
важни стратешки одлуки и актуелни состојби од интерес на вработените

Компанијата парично ве мотивира									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	2,81	5	1,56	7	2,19	144	45	155	48,44

Табела бр. 22 Одговорите на вработените во врска со тоа дали компанијата парично ги мотивира
своите вработени

Копманијата парично Ве мотивира

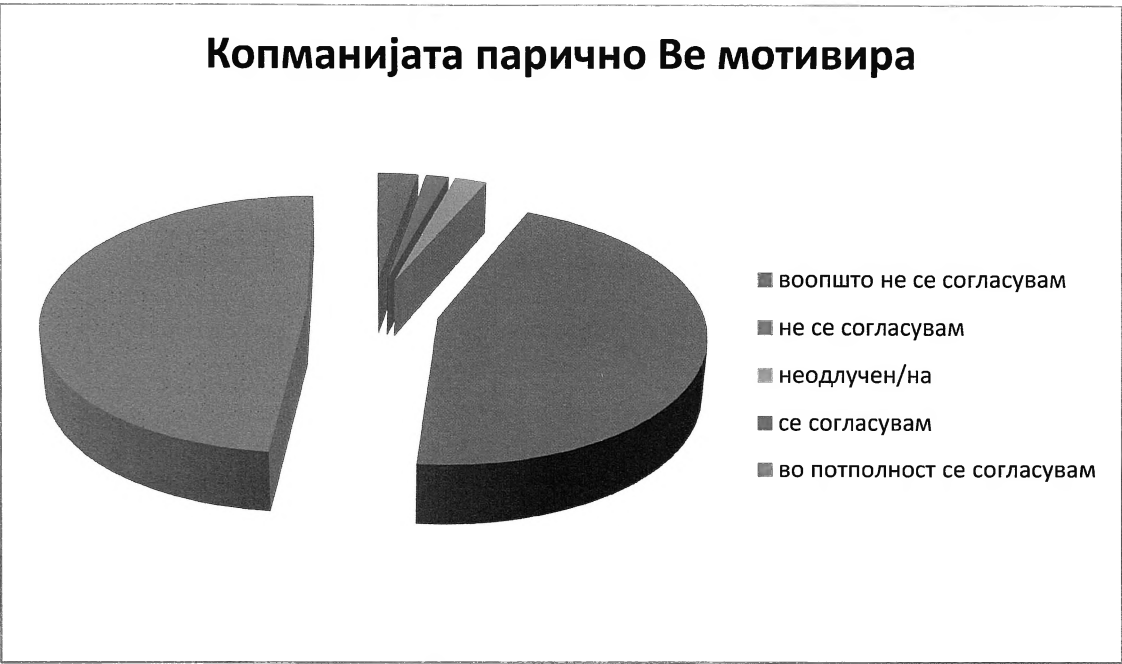


График бр. 21 Одговорите на вработените во врска со тоа дали компанијата парично ги мотивира своите вработени

Првата хипотеза која гласеше дека материјалните награди се помотивирачки, се потврди, што значи дека многу е важно за мотивацијата на вработените компанијата да доделува материјални награди, особено парични. Од резултатите во график бр. 21 се гледа дека повеќето компании и ја применуваат оваа практика.

Компанијата се грижи да им помогне на вработените во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	4,06	23	7,19	17	5,31	156	48,75	111	34,69

Табела бр. 23 Одговорите на вработените за тоа дали компанијата се грижи да им помогне во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех

Компанијата се грижи да им помогне на вработените во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех

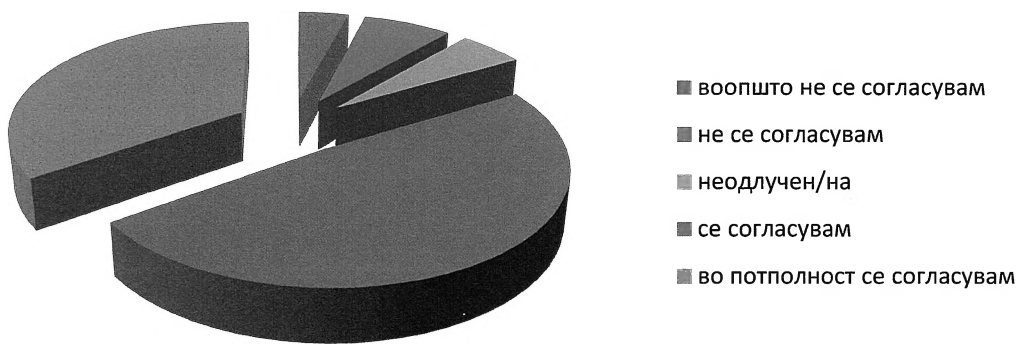


График бр. 22 Одговорите на вработените за тоа дали компанијата се грижи да им помогне во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех

За повеќето вработени помошта на компанијата во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех е од голема важност. 48,75% тврдат дека ја добиваат таа помош, 34,69% потполно се согласуваат во тоа, 4,06% воопшто не се согласуваат, а 7,19% не се согласуваат. 5,31% се неодлучни.

Надлежните спроведуваат обуки и проекти кои се однесуваат на Вашиот професионален развој како и потребни обуки за континуирана едукација на вработените									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
/	/	11	3,44	/	/	115	35,94	194	60,63

Табела бр. 24 Податоци во врска со прашањето дали надлежните спроведуваат обуки и проекти кои се однесуваат на професионалниот развој на вработените како и потребни обуки за континуирана едукација

Самите резултати укажуваат дека надлежните ја воочуваат неопходната потреба за постојано стручно усовршување и професионален развој и спроведуваат обуки за таа цел.

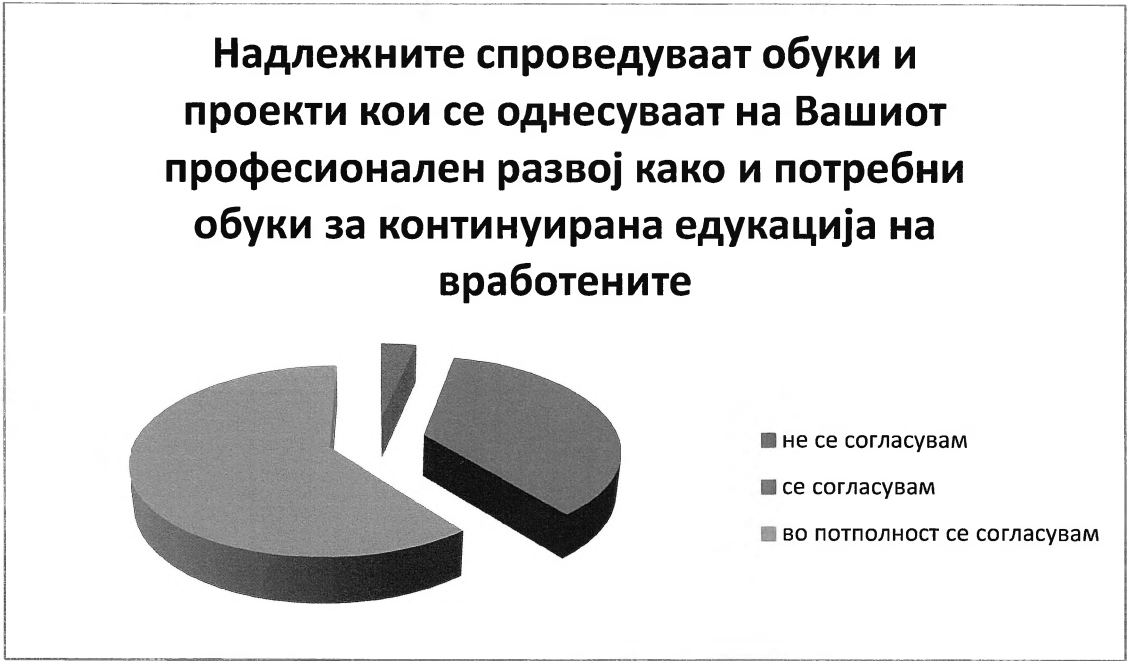


График бр. 23 Податоци во врска со прашањето дали надлежните спроведуваат обуки и проекти кои се однесуваат на професионалниот развој на вработените како и потребни обуки за континуирана едукација

Компанијата врши честа евалуација на перформансата, односно добивате честа и континуирана повратна информација, а не само еднаш на секои 12 месеци			
Да		Не	
f	%	f	%
297	92,81	23	7,19

Табела бр. 25 Резултати добиени од испитаниците околу тоа дали компанијата врши честа евалуација на перформансата

За вработените да знаат дали тоа што го работат го прават добро и така да продолжат, или пак треба да се подобрат во своето извршување, многу е важно надлежните да вршат честа евалуација на перформансата, односно вработените да добиваат честа повратна информација. 92, 81% од испитаните сметаат дека ја добиваат, додека само 7,19% го тврдат спротивното.

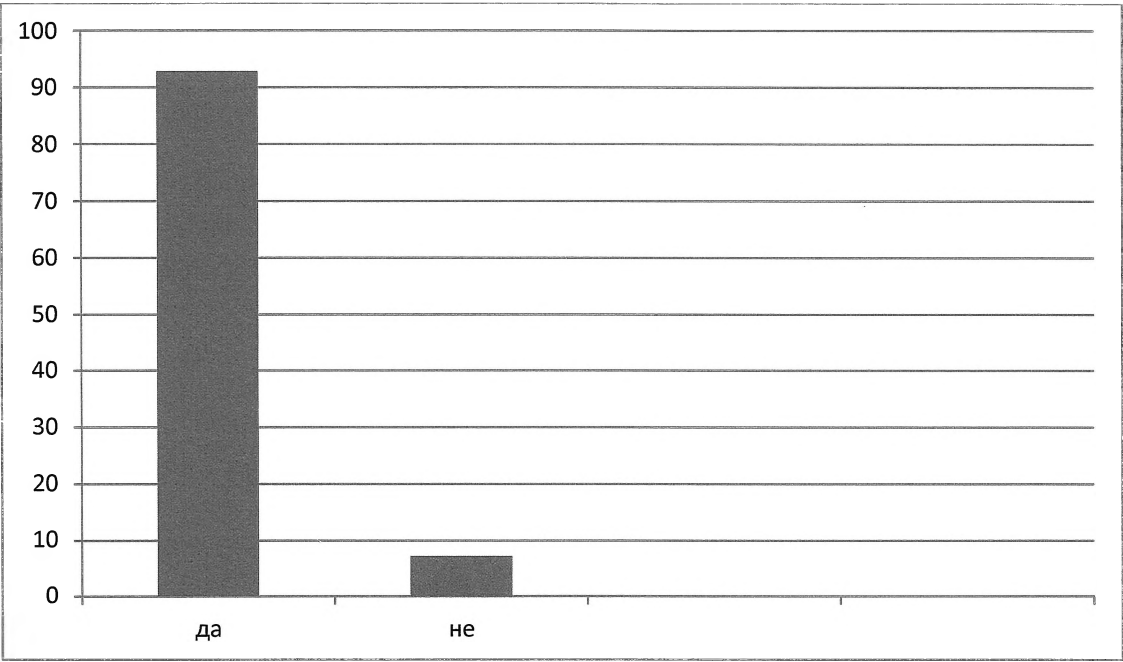


График бр. 24 Резултати добиени од испитаниците околу тоа дали омпанијата врши честа евалуација на перформансата

Можете слободно да ги искажете вашите идеи и предлози и чувствувате дека сте ислушани			
Да		Не	
f	%	f	%
308	96,25	12	3,75

Табела бр. 26 Мислењата на вработените за тоа дали можат слободно да ги искажат своите идеи и предлози и дали чувствуваат дека се ислушани

Можноста за слободно искажување, без потиснување на идеите, забелешките и предлозите, како и чувството дека се ислушани од страна на надлежните е значаен фактор кој во голема мера позитивно влијае на вработените. 308 програмери, односно 96,25% од вкупниот број на испитаници сметаат дека компаниите во кои работат им ја овозможува оваа слобода на искажување. Само 3,75% не се сложуваат со останатите колеги.

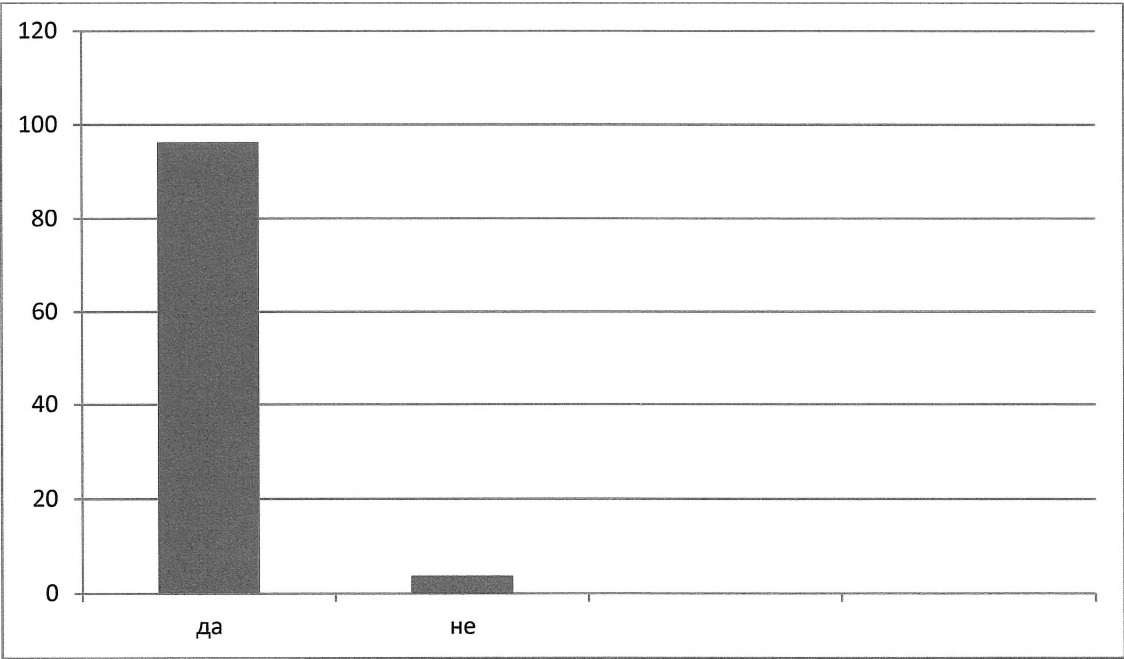


График бр. 25 Мислењата на вработените за тоа дали можат слободно да ги искажат своите идеи и предлози и дали чувствуваат дека се ислушани

Вашите идеи и предлози се прифаќаат			
Да		Не	
f	%	f	%
286	89,38	34	10,62

Табела бр. 27 Мислењето на анкетираниите за тоа дали нивните идеи и предлози се прифаќаат

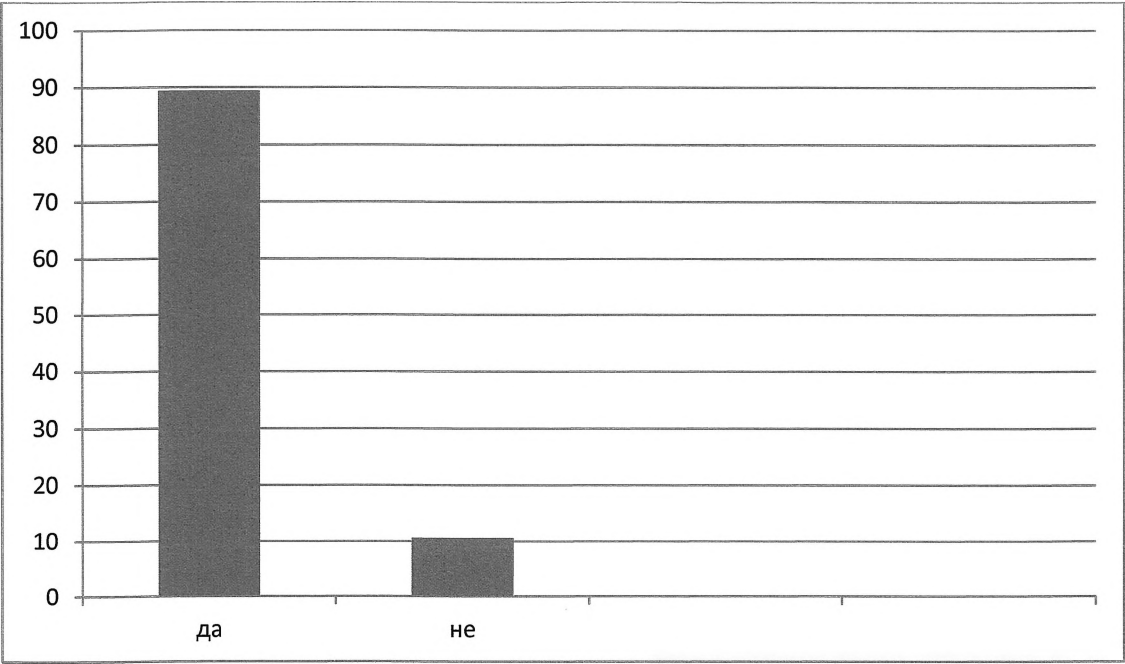


График бр. 26 Мислењето на анкетираниите за тоа дали нивните идеи и предлози се прифаќаат

Уште од првото воочување на графикот бр. 26 може да се заклучи дека најголемиот дел од вработените сметаат дека нивните идеи и предлози (покрај тоа што од претходната табела се докажа дека им се дава можност да ги искажат и да им бидат ислушани) во најголем број од случаите им се прифаќаат.

Компанијата доделува поклон по повод новородено бебе на некој вработен, свадба и сл.			
Да		Не	
f	%	f	%
318	99,38	2	0,62

Табела бр. 28 Одговорите на вработените на прашањето дали компанијата доделува поклон по повод новородено бебе на некој вработен, свадба и сл.

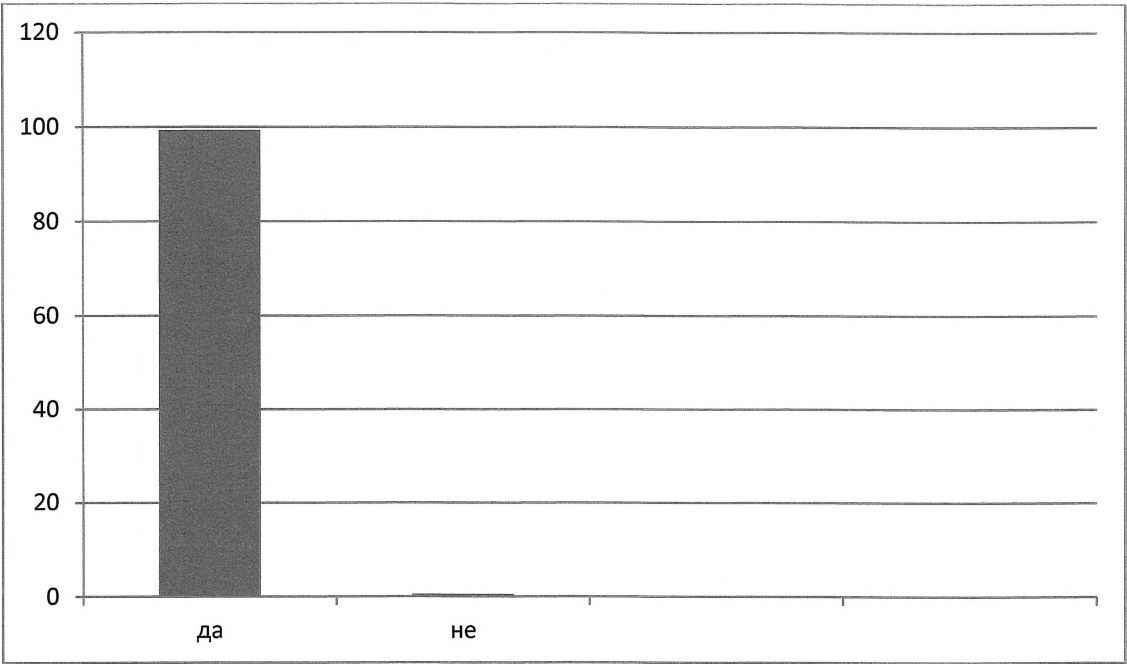


График бр. 27 Одговорите на вработените на прашањето дали компанијата доделува поклон по повод новородено бебе на некој вработен, свадба и сл.

Компанијата поклонува поклон по повод роденденот на вработените			
Да		Не	
f	%	f	%
316	98,75	4	1,25

Табела бр. 29 Резултатите добиени од одговорите на прашањето дали компанијата поклонува поклон по повод роденденот на вработените

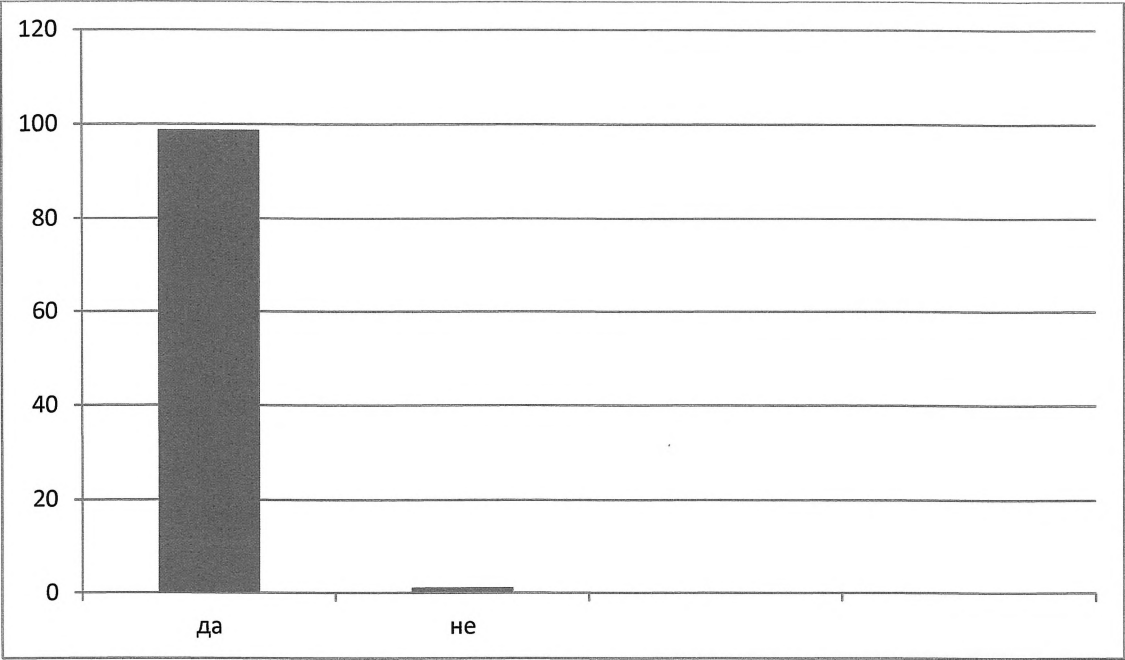


График бр. 28 Резултатите добиени од одговорите на прашањето дали компанијата поклонува поклон по повод роденденот на вработените

Многу интересен е податокот кој покажува дека компанијата им подарува поклони на своите вработени и нивните семејства за значајни настани.

Компанијата приредува активности за дружба на вработените надвор од работното време			
Да		Не	
f	%	f	%
316	98,75	4	1,25

Табела бр. 30 Податоци од кои може да се изведе заклучок дали компанијата приредува активности за дружба на вработените надвор од работното време

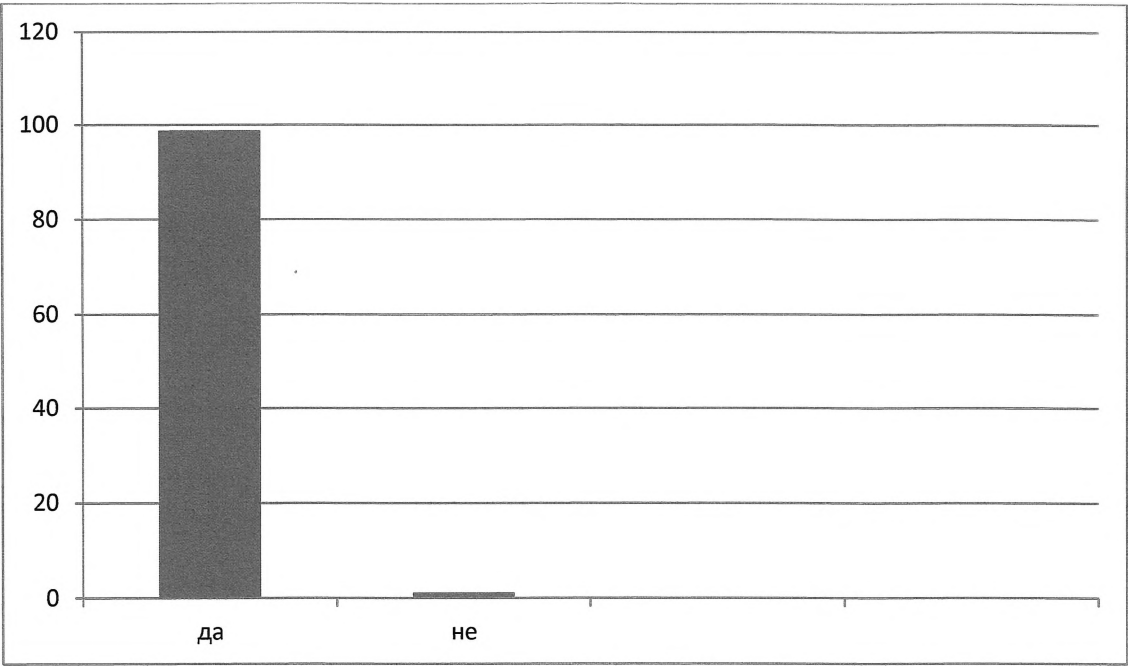


График бр. 29 Податоци од кои може да се изведе заклучок дали компанијата приредува активности за дружба на вработените надвор од работното време

Компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата			
Да		Не	
f	%	f	%
316	98,75	4	1,25

Табела бр. 31 Одговорите на прашањето дали компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата

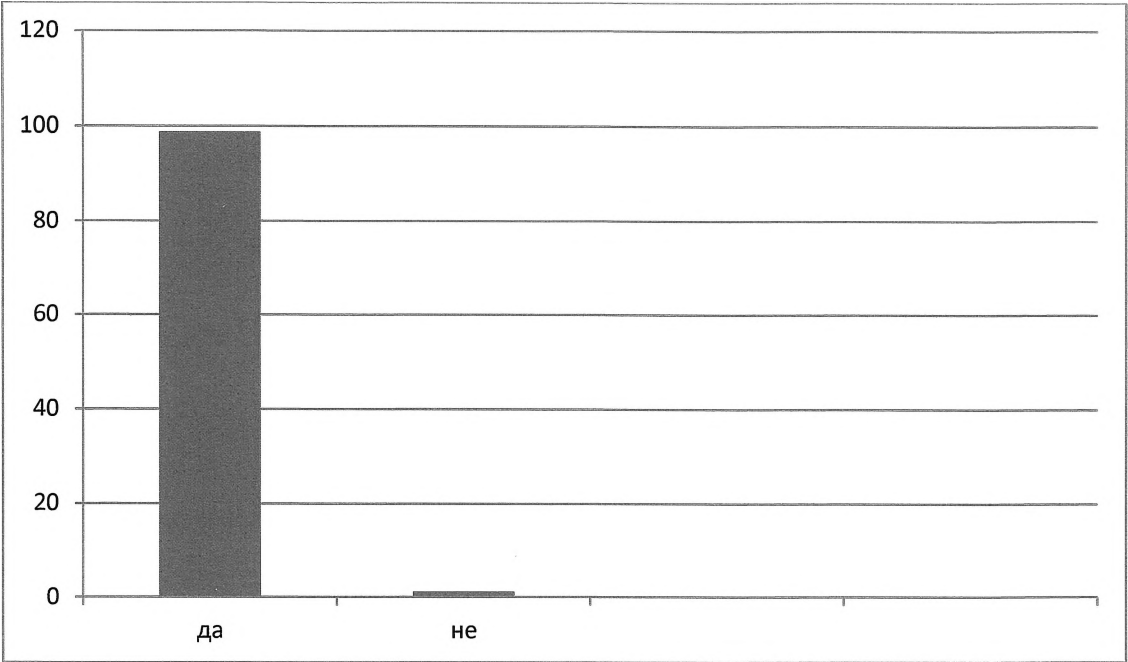


График бр. 30 Одговорите на прашањето дали компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата

Од табела бр. 30 и бр. 31 се согледува фактот дека компанијата ја има сфатено важност на дружбата меѓу вработените и надвор од работното време, како за некои поводи, така и без нив. Тоа го докажува и високиот процент - 98.75% кои одговориле потврдно на прашањето дека компанијата организира дружби од ваков тип.

Компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното место, со оглед на фактот дека во областа на Вашата струка се бележат рапидни промени			
Да		Не	
f	%	F	%
309	96,56	11	3,44

Табела бр. 32 Резултатите добиени од прашањето дали компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното место, со оглед на фактот дека во областа на информатичките технологии се бележат рапидни промени

Во современото живеење, информатичката технологија се менува со таква голема брзина како ниедна друга област. Затоа, од голема важност за вработените од оваа струка е да имаат поддршка од компанијата да се справат со идните професионални предизвици преку разни корисни обуки. 96,56% од испитаните субјекти одговориле дека ја добиваат потребната грижа од компанијата што се однесува на ова прашање.

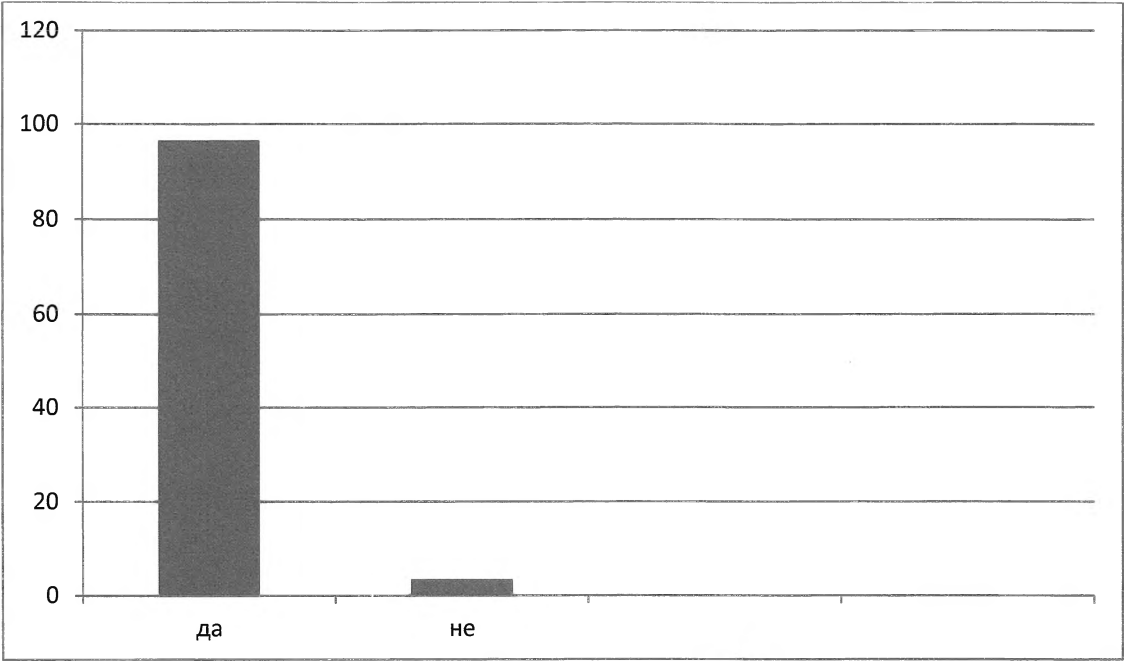


График бр. 31 Резултатите добиени од прашањето дали компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното место, со оглед на фактот дека во областа на информатичките технологии се бележат рапидни промени

Вашата компанија доделува вредни подароци на вработени со исклучителни резултати			
Да		Не	
f	%	f	%
293	91,56	27	8,44

Табела бр. 33 Мислењата на вработените во врска со тоа дали компанијата доделува вредни подароци на вработените со исклучителни резултати

Со помош на ова прашање (како и со други прашања во овој труд) се согледува поврзаноста на системот на плаќање и наградување и перформансата, односно според податоците од табела бр. 33 вработените кои покажуваат исклучителна перформанса добиваат вредни награди.

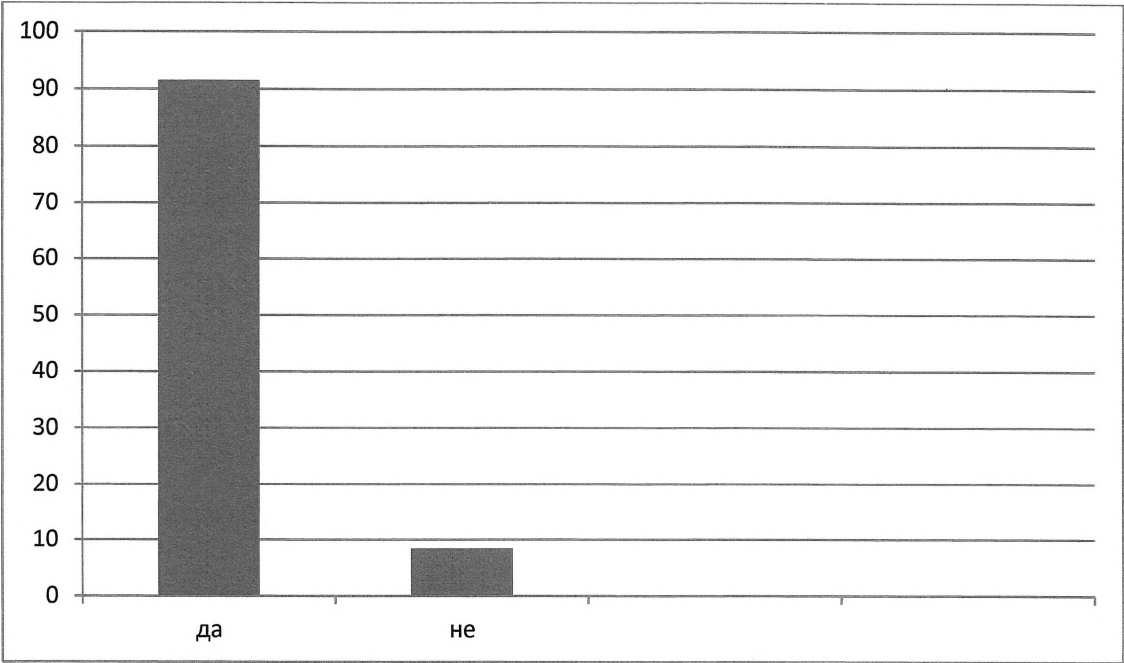


График бр. 32 Мислењата на вработените во врска со тоа дали компанијата доделува вредни подароци на вработените со исклучителни резултати

Со помош на воочените резултати од гореприкажаните табели може да се констатира дека третата хипотеза, *"Компанијата знае како да ја подобри перформансата на вработените"*, се потврдува.

4. Работодавците материјално и нематеријално ги мотивираат вработените

Во однос на функционирањето на глобалниот пазар, кога, особено во земјите со развиени економии, сè поголем дел од приходот се остварува во секторот на услуги, и кога дури и традиционалните производствени компании своите клиенти ги врзуваат за квалитетот на услугата која доаѓа со производот повеќе отколку самиот производ, врвен квалитет на услугите можат да понудат само вработените кои се вистински мотивирани. Меѓу другите предизвици во управувањето се поставува и прашањето за тоа како да се мотивираат вработените и да се постигне тоа сите тие да работат со страст и волја со кои сопственикот и неговото семејство го создале успешниот бизнис? За успешно да се управува, секоја компанија мора да пронајде оптимална комбинација на материјални и нематеријални поволности и награди за своите вработени, која ќе зависи од бројни фактори: секторот во кој таа делува, конкуренцијата на пазарот на трудот, природата на работата, структурата на вработените.

Развиени се бројни нематеријални стратегии како организирање на работата, партиципација, флексибилно работно време, признание, повратна информација, организациска култура, усовршување и развој на кариерата и некои други помали компоненти кои заедно со материјалните стратегии го прават целосен мотивацискиот состав.

Потребно е да се одржува стабилна, константна и отворена комуникација помеѓу вработените и надлежните. Искрената заинтересираност на надлежните за вработените, (се разбира, водејќи сметка тоа да не прејде во нарушување на приватноста) не само во размена на мислења за тоа како да се подобри работењето, туку и во нивните семејни ситуации, здравје, хоби, лични проблеми и амбиции создава кај вработените чувство дека самите тие и нивниот придонес се значајни за компанијата. Флексибилноста во однос на посебните потреби на вработените поврзани со работното време, или други услови за работа, ќе му

овозвозможи на секој вработен во целост да го оствари својот потенцијал и да даде максимален придонес во работењето.

За да се обезбеди соодветен квалитет на вработените во компанијата, неопходно е да се обезбеди соодветно ниво на профит, но тоа е само потребен услов – но не и доволен. Многу потребната дополнителна мотивација на вработените се постигнува со други, нематеријални видови награди. Во најголем број случаи, вработените во такви услови постојано сами себе ќе се мотивираат за да постигнат сè подобри резултати на работното место.

Целта со која е поставена оваа хипотеза е да се увиди што мислат испитаниците во врска со прашањето дали работодавците знаат како да ги мотивираат вработените на материјален и нематеријален начин. За да се потврди или негира четвртата хипотеза од ова истражување, која гласи: *"Работодавците умеат материјално и нематеријално да ги мотивираат вработените"*, на испитаниците им беа поставени низа прашања од анкетниот прашалник. Одговорите количински и процентуално се претставени во долуприкажаните табели и графикони:

Надлежните умеат материјално да ги мотивираат вработените									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	2,19	11	3,44	6	1,87	114	35,63	182	56,87

Табела бр. 34 Ставовите на испитаниците по прашањето дали надлежните умеат материјално да ги мотивираат вработените

Компанијата умее материјално да ги мотивира вработените

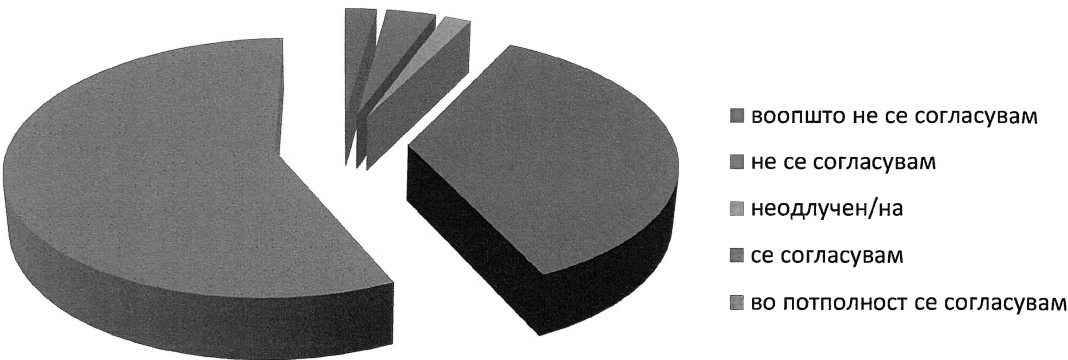


График бр. 33 Ставовите на испитаниците по прашањето дали надлежните умеат материјално да ги мотивираат вработените

Надлежните умеат нематеријално да ги мотивираат вработените									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	4,69	24	7,5	8	2,5	111	34,69	162	50,62

Табела бр. 35 Мислењата на испитаните по прашањето дали работодавците умеат нематеријално да ги мотивираат вработените

Надлежните умеат нематеријално да ги мотивираат вработените

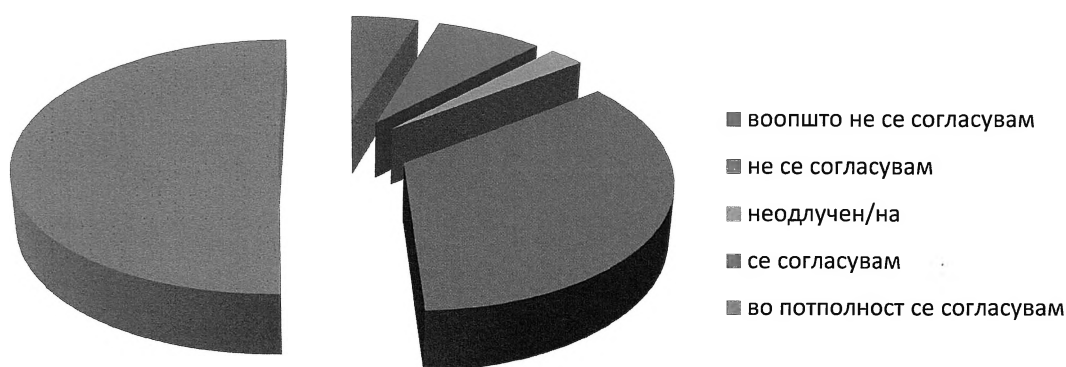


График бр. 34 Мислењата на испитаните по прашањето дали работодавците умеат нематеријално да ги мотивираат вработените

Она што може да се забележи во табела бр. 34 како и во табела бр.35 е мошне интересно, бидејќи се согледува дека анкетираниите дале приближно исти одговори по прашањето дали компанијата умеа материјално и нематеријално да ги мотивира вработените. На испитаниците им е дадена можност да изберат една од пет оценки наредени по градација во врска со нивното мислење дали компанијата ги мотивира своите вработени со помош на материјални средства или нематеријални поттикнувања. Во табела бр. 34, 56,87% од испитаниците, односно 182 програмери го заокружиле бројот (5), што значи дека во потполност се согласуваат дека компанијата знае и ги мотивира материјално своите вработени. 35,63% или 114 испитаници се согласуваат со ова тврдење, 1,87%, т.е. 6 испитани субјекти се неодлучни, 3,44% или 11 од испитаните вработени не се согласуваат, а останатите 2,19%, односно 7 субјекти воопшто не се согласуваат со тоа дека надлежните умеат материјално да ги мотивираат вработените.

Во табела бр. 35 162 испитаници, односно 50,62 %, го заокружиле бројот (5) како своја опција, односно во потполност се согласуваат дека компанијата умеа

нематеријално да го мотивира кадарот, а само 4,69% дале проценка (1) што значи дека нивно мислење е дека работодавецот воопшто не го умее тоа. 111 испитаници, односно 34,69% се согласуваат со тврдењето, 24 или 7,5% не се согласуваат, а 8 програмери, т.е. 2,5% се неодлучни.

Резултатите од 56,87% и 50.62% “во потполност се согласувам” и 35,63% и 34,69% “се согласувам” се доста позитивни и речиси целосно ја покриваат потврдноста на оваа хипотеза, но сепак ќе се докомплетира со резултатите кои се претставени подолу во сите табели и во кои најголем број од испитаниците во сите прашања ја потврдуваат веродостојноста на четвртата хипотеза од спроведеното истражување.

Надлежните се доследни во она што го ветуваат во врска со системот на плаќање и наградување									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	4,06	25	7,81	/	/	173	54,06	109	34,06

Табела бр. 36 Одговорите на анкетираниите во врска со тоа дали надлежните се доследни на ветеното

Многу е важно да постои доверба меѓу луѓето, како во приватниот живот, така и на професионално поле, а и доста важно е таа доверба да не се изгуби. Затоа, треба да се биде доследен на ветеното! 54,06% се согласуваат дека надлежните се доследни во она што го ветуваат во врска со платите и наградите, а 34,06% во потполност се согласуваат дека надлежните цврсто стојат на зборот. Нема испитаници кои се колебаат во своето мислење. 7,81% не се согласуваат, а 4,06% воопшто не се согласуваат со ова тврдење.

Надлежните се доследни во она што го ветуваат во врска со платите и наградите

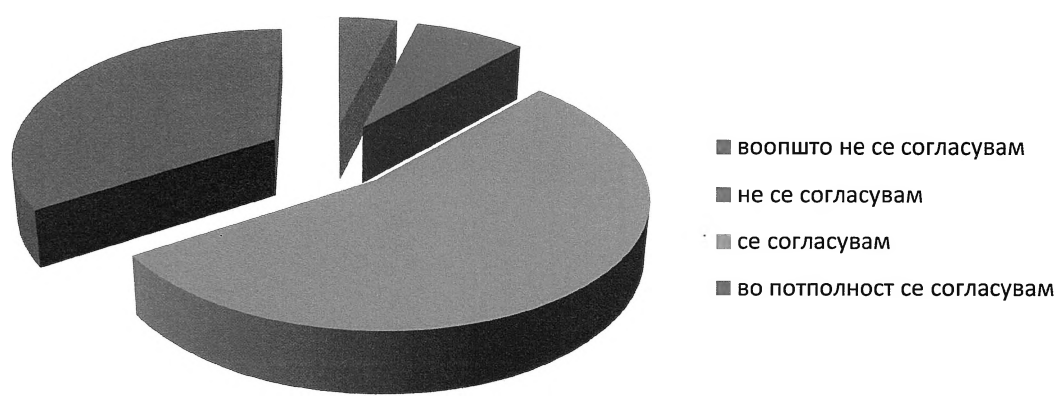


График бр. 35 Одговорите на анкетираните во врска со тоа дали надлежните се доследни на ветеното

Компанијата се грижи да им помогне на вработените во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	4,06	23	7,19	17	5,31	156	48,75	111	34,69

Табела бр. 37 Проценките на испитаниците по прашањето дали компанијата води грижа за аспирациите и професионалните планови на вработените

Компанијата се грижи да им помогне на вработените во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех

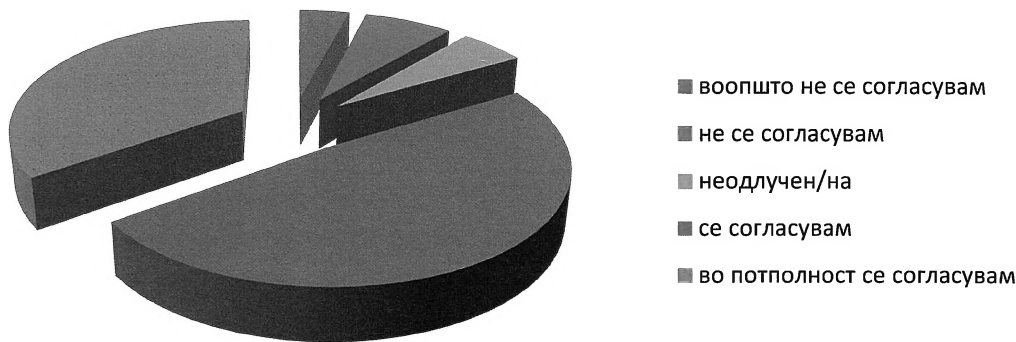


График бр. 36 Проценките на испитаниците по прашањето дали компанијата води грижа за аспирациите и професионалните планови на вработените

За повеќето вработени помошта на компанијата во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех е од голема важност. 48,75% тврдат дека ја добиваат таа помош, 34,69% потполно се согласуваат во тоа, 4,06% воопшто не се согласуваат, а 7,19% не се согласуваат. 5,31% се неодлучни.

Какви мотивациски компензации и техники применуваат Вашите надлежни со цел да ја подигнат желбата за работа:	f	%
1.топол оброк	136	42,5
2.плаќање на патни трошоци	/	/
3.флексибилно работно време	165	51,56

4.обука во странство	64	20
5.унапредување	56	17,5
6.бонуси	277	86,56
7.курсеви	77	24,06

Табела бр. 38 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои мотивациски техники ги користи компанијата за разгорување на желбата за работа

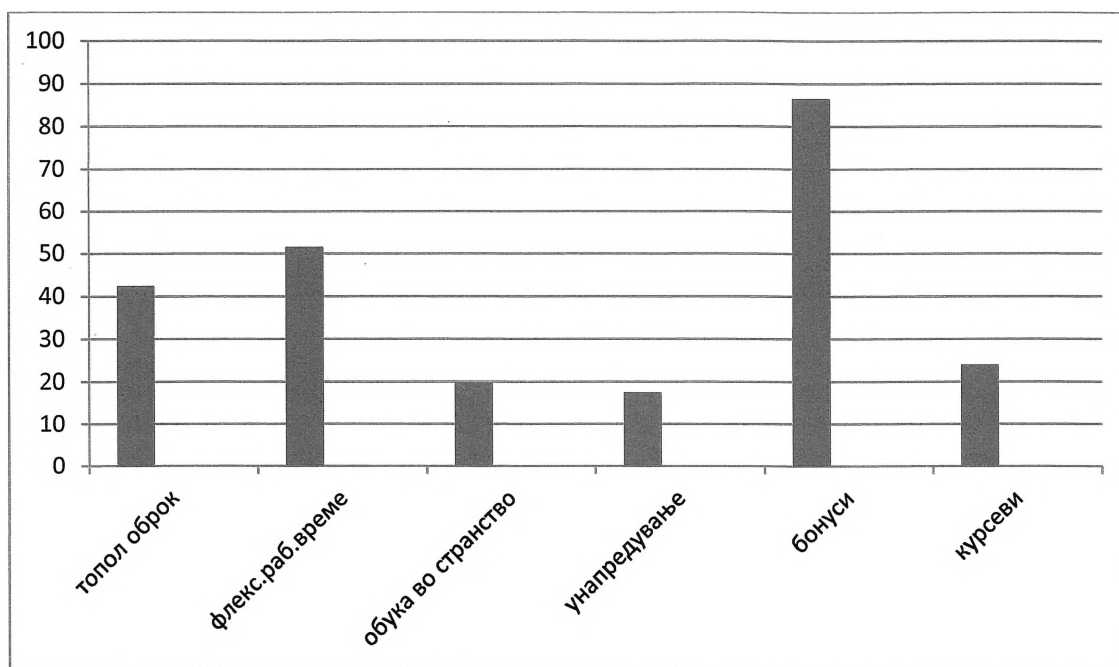


График бр. 37 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои мотивациски техники ги користи компанијата за разгорување на желбата за работа

Од график бр. 73 јасно се гледа дека надлежните ги користат бонусите како најчеста мотивациска компензација со цел да ја зголемат желбата за работа.

Дали Вашата фирма Ви има доделено техничка опрема, како лап топ, мобилен			
Да		Не	
f	%	f	%
266	83,12	54	16,88

Табела бр. 39 Проценките на анкетираните субјекти во врска со тоа дали фирмата доделува техничка опрема

Водејќи се од табела бр. 39, се согледува дека компаните доделуваат техничка опрема, а тоа го докажуваат 266 вработени (83,12%) од вкупно 320.

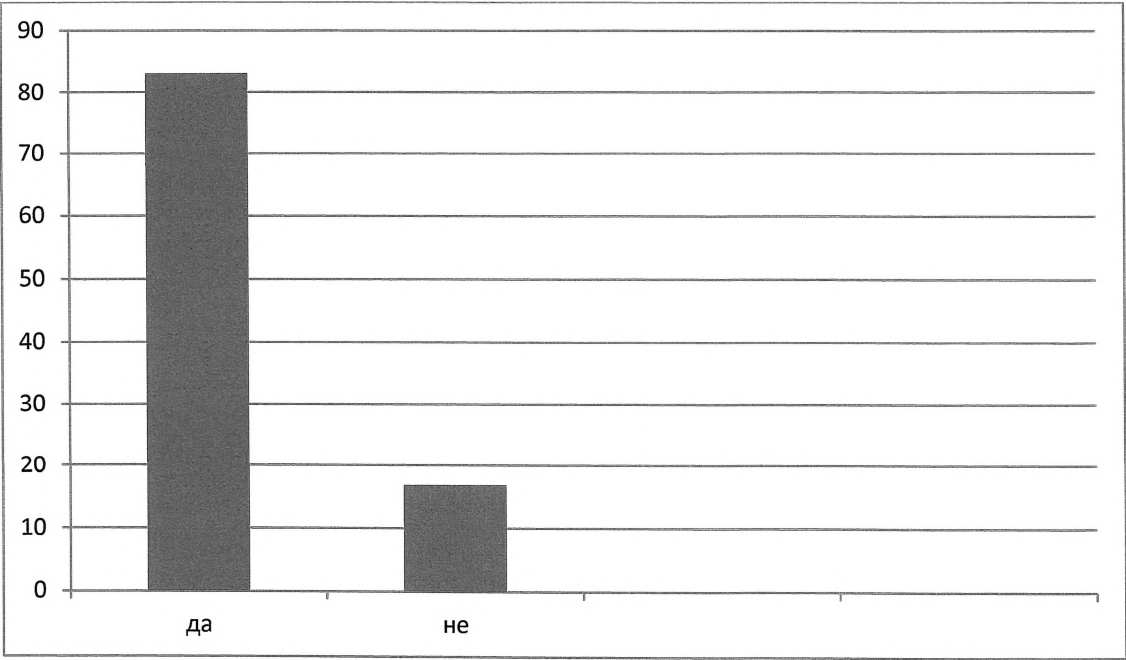


График бр. 38 Проценките на анкетираните субјекти во врска со тоа дали фирмата доделува техничка опрема

Компанијата доделува бонуси доколку го завршите проектот пред зададениот краен рок			
Да		Не	
f	%	f	%
254	79,38	66	20,62

Табела бр. 40 Одговорите на анкетираните програмери во врска со прашањето за доделување на бонуси за предвремено извршени работни задачи

Доколку вработениот знае дека ќе добие бонус за предвремено завршување на проектот, ќе се труди со сите сили да успее пред зададениот рок. 79,38% од вработените, што е солиден процент, одговориле дека добиваат бонуси од компанијата доколку го постигнат тоа.

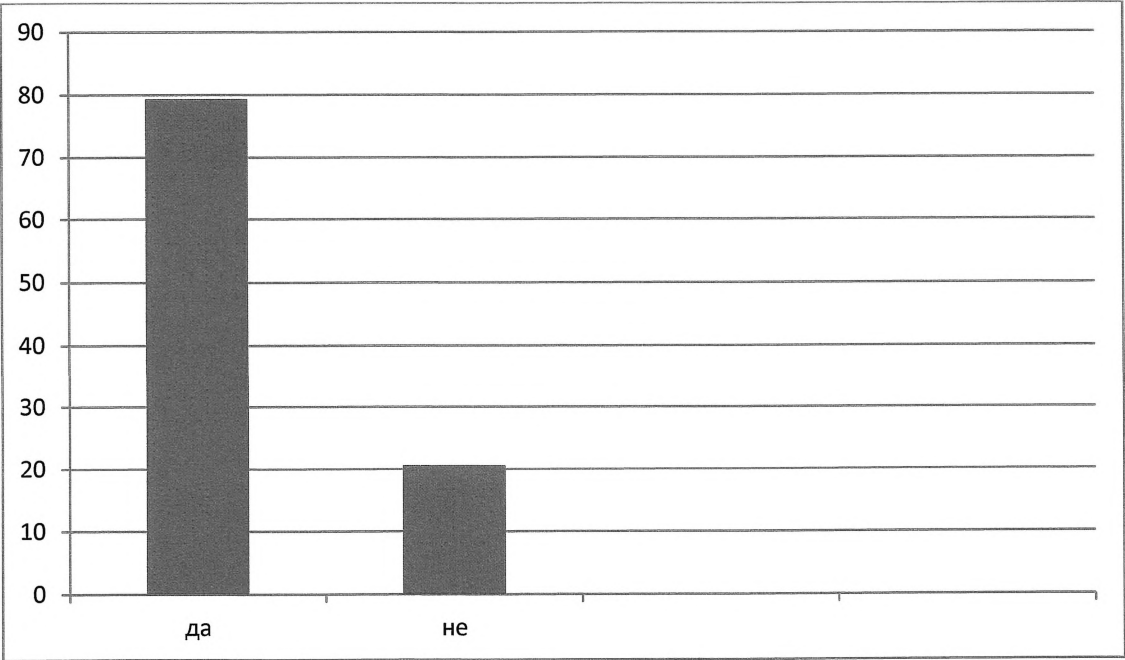


График бр. 39 Одговорите на анкетираните програмери во врска со прашањето за доделување на бонуси за предвремено извршени работни задачи

Компанијата доделува групен бонус со цел разгорување на тимскиот			
Да		Не	
f	%	f	%
249	77,81	71	22,19

Табела бр. 41 Мислењата на субјектите за доделување на групен тимски бонус од страна на компанијата

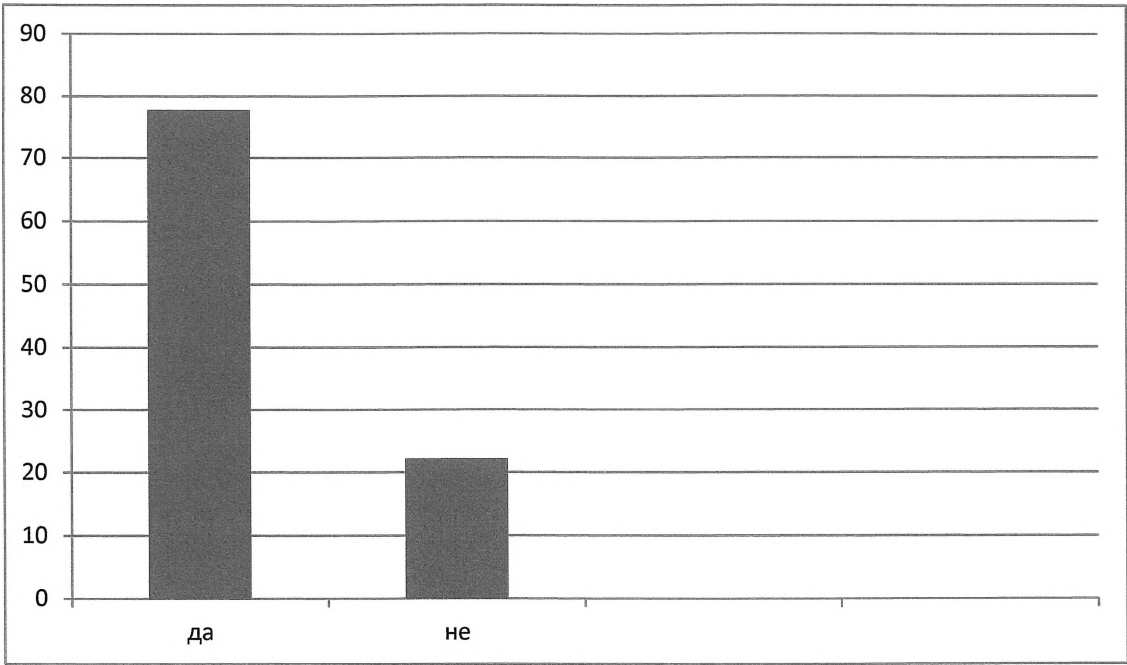


График бр. 40 Мислењата на субјектите за доделување на групен тимски бонус од страна на компанијата

Тимстака работа е од голема важност за ефикасното функционирање и профитабилноста на компанијата, затоа е значајно нејзиното одржување и поттикнување. Групниот тимски бонус се јавува како битен фактор за разгорување на тимскиот дух и поврзаноста меѓу колегите.

Вашата компанија доделува вредни подароци на вработени со исклучителни резултати			
Да		Не	
f	%	f	%
293	91,56	27	8,44

Табела бр. 42 Одговорите на анкетираните испитаници во врска со прашањето дали компанијата доделува вредни подароци за исклучителни вработени

Со помош и на ова прашање се согледува поврзаноста на системот на плаќање и наградување и перформансата, односно според податоците од табела бр. 43 вработените кои покажуваат исклучителна перформанса добиваат вредни награди, 91,56% од испитаниците потврдно одговориле.

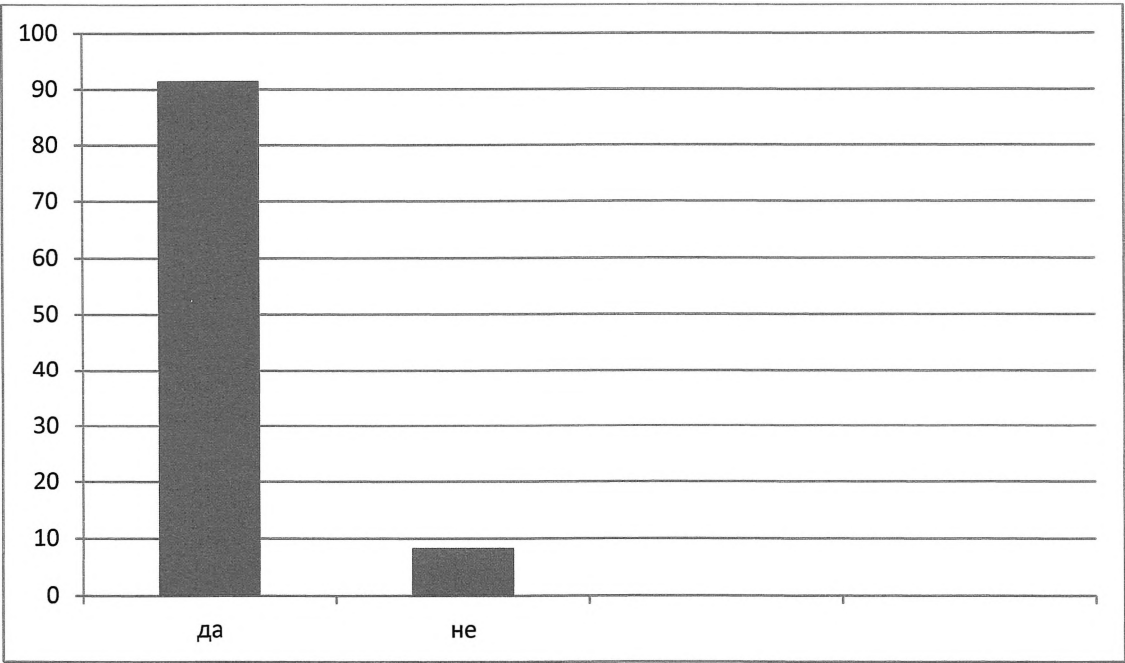


График бр. 41 Одговорите на анкетираните испитаници во врска со прашањето дали компанијата доделува вредни подароци за исклучителни вработени

Компанијата доделува K-15			
Да		Не	
f	%	f	%
320	100	/	/

Табела бр. 43 Одговорите на испитаниците за тоа дали компанијата дава K-15

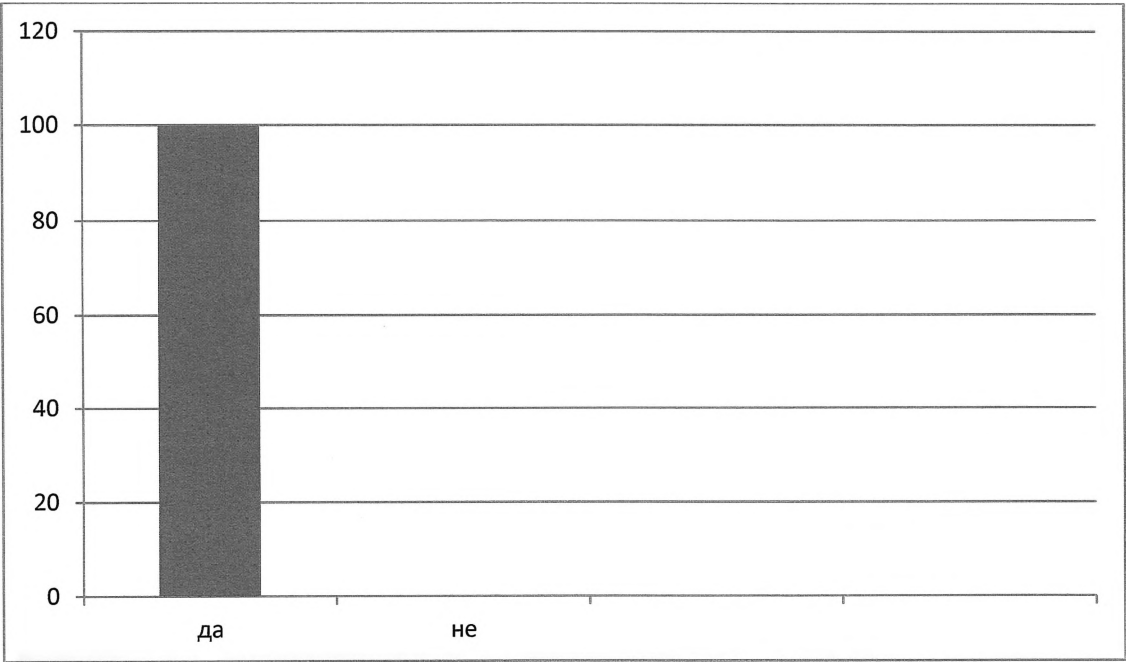


График бр. 42 Одговорите на испитаниците за тоа дали компанијата дава K-15

Компанијата доделува 13-та плата			
Да		Не	
f	%	f	%
172	53,75	148	46,25

Табела бр. 44 Одговорите на анкетираните во врска со прашањето дали компанијата доделува 13-та плата

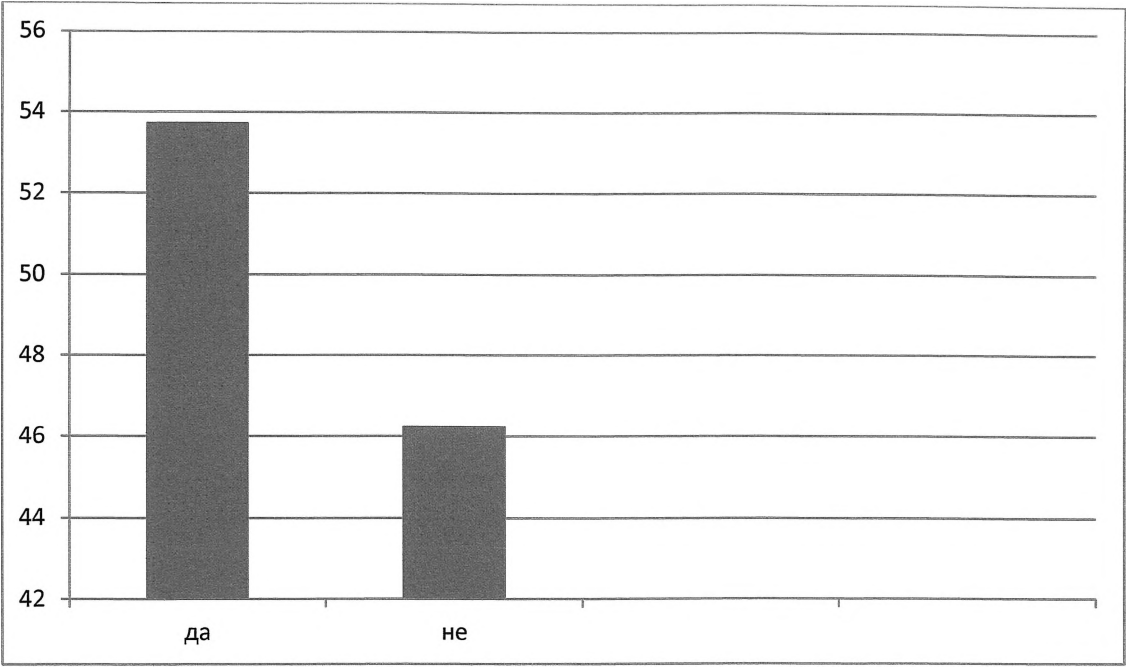


График бр. 43 Одговорите на анкетираниите во врска со прашањето дали компанијата доделува 13-та плата

Законски, компанијата која не е во загуба треба да им додели К-15 на вработените, но податокот дека 53, 75% од анкетираниите одговориле дека добиваат 13-та плата е пријатно зачудувачки. Значи, повеќе од 50% од испитаниците ја добиваат дополнителната годишна плата, што е за поздрав.

Компанијата доделува стипендии			
Да		Не	
f	%	f	%
271	85	48	15

Табела бр. 45 Одговорите на субјектите поврзани со доделување на стипендии за вработените

85% од испитаните потврдно одговориле на прашањето за тоа дали компаниите доделуваат стипендии. Тука се вклучени стипендии за додипломски, постдипломски и докторски студии. Овој процент на доделување на стипендии за магистерски/докторски студии не е многу голем, најверојатно поради тоа што и самите вработените треба да имаат желба за образовна самодоградба.

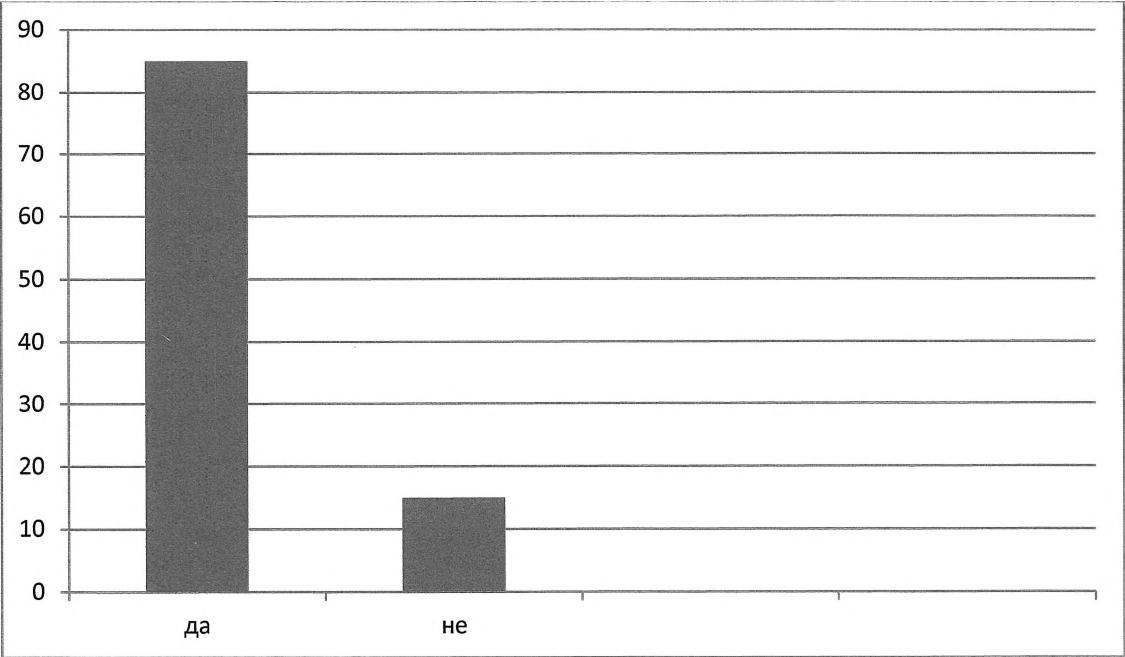


График бр. 44 Одговорите на субјектите поврзани со доделување на стипендии за вработените

Фирмата организира/плаќа курсеви за изучување на странски јазици			
Да		Не	
f	%	f	%
222	69,63	98	30,62

Табела бр. 46 Одговорите на анкетираните во поглед на организирање/плаќање курсеви за изучување на странски јазици од страна на фирмата

Познавањето на странски јазици од страна на вработените е значајно за секоја фирма. Солидното владеење на англискиот јазик е неминовно во оваа професија, но има вработени на кои им треба јазично доусовршување. Исто така, повеќето од програмерските компании во нашата земја соработуваат со клиенти од странски земји, па затоа можеби ќе биде потребно познавање на некој друг светски јазик. Поради таа причина некои компании организираат/плаќаат курсеви за изучување на странски јазици. 69,63% од испитаните одговориле дека тоа го практикува и нивната компанија.

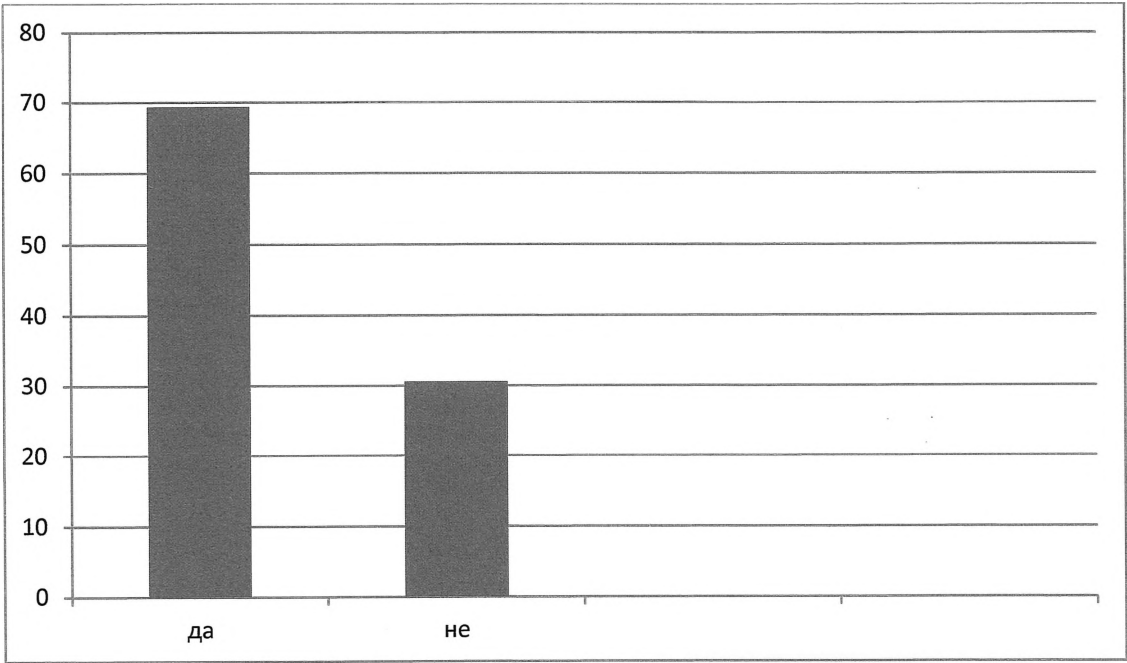


График бр. 45 Одговорите на анкетираниите во поглед на организирање/плаќање курсеви за изучување на странски јазици од страна на фирмата

Кога компарациски ќе се разгледаат ставовите и оценките на вработените за тоа дали компанијата доделува материјални и нематеријални награди, се согледува дека не постои голема разединетост во нивните ставови, а тоа ја потврдува реалната слика на ситуацијата во врска со ова прашање.

Според овие податоци може да се заклучи дека во поголем број случаи се докажува дека компаниите умеат да ги мотивираат вработените на двата начина, како со материјални така и со нематеријални награди со што тврдењето на четвртата хипотеза од истражувањето се потврдува.

5. Соодносот на доделување парични и нематеријални награди

Како што е веќе наведено во трудот, начините на мотивирање на вработените се делат во две основни групи:

- Парични надоместоци и
- Нематеријални признавања, овластувања на вработените и други форми на награда за добро завршена работа.

Наградите и признанијата се најдобар начин да се поддржат вработените и да им се укаже на нивната квалитетна перформанса, а со тоа се создава атмосфера во која тие се задоволни од самите себе и од резултатите кои ги постигнуваат. Многу важно за вработените е тоа да се правично наградени за својот труд и наградите да се доделуваат според остварениот резултат, бидејќи на тој начин продуктивноста расте, а во спротивно опаѓа.

Некои од вработените повеќе ги ценат на пример: признанието за добро извршена работа, чувството дека тие знаат што се случува во компанијата, помош од страна на компанијата во решавањето на личните проблеми, летување за вработениот и семејството кое, на пример, останува како спомен и вработениот зборува во врска со тоа уште долго време, не само со своите колеги, туку и со пријателите и роднините, со што се постигнува дополнителен промотивен ефект за компанијата. Сите други работници, оние кои не добиле награда, исто така имаат многу јасна слика за тоа што претставува наградата, а со тоа нејзината вредност, како и нејзиниот мотивациски ефект растат. Истото важи и за мобилен телефон или лаптоп. Се разбира, би било идеално да се знае што го мотивира секој вработен

поединечно, која награда најмногу ја посакува и цени. Некој повеќе го цени летувањето, друг доколку добие телевизор, некои вработени повеќе ги претпочитаат слободните денови, а на некои најмногу ќе им значи јавната пофалба.

Примери за нематеријални и материјални, формални и неформални награди во компаниите низ светот²²

- Во „Claire’s“ бутиците во Илиноис менаџерите ги наградуваат вработените така што ги заменуваат на работното место во сабота.
- „Mesa“, нафтена компанија во Далас, на своите вработени им доделува бонус од 700\$ годишно доколку вежбаат три пати неделно и не пушат. Откако започнале со оваа програма, компанијата ги намалила трошоците за здравствена заштита за една четвртина.
- Вработените во „Mary Kay Cosmetics“ кои работат во канцелариите можат самите да си го одберат мебелот и уметничките слики за просторот во кој работат.
- „General Electric“ има склучено соработка со 24 универзитети во кои вработените можат за завршат мастер студии бесплатно.
- „Time Warner“ компанијата целосно ги покрива трошоците за курсевите на вработените поврзани со работата, а 75% од цената за курсевите кои не се поврзани со работата во компанијата, но се спроведуваат во акредитирани институции.
- За пет години работен стаж во „Mary Kay Cosmetics“, вработените добиваат по 20 акции од компанијата, за десет години 80, а за петнаесет години 120 акции.
- „Ford Motor Company“ и „AT&T“ ги ангажираат своите вработени во рекламите на компанијата наместо да најмуваат актери.

²² Вукотиќ, С. и Стаматовиќ, М. (2008). *Upravljanje marketingom*. Нови Сад: Цеком

- За време на божиќни празници „Walt Disney“ компанијата го отвора Дизниленд на една вечер само за своите вработени и нивните семејства, а топ менаџерите ги извршуваат должностите како што се возењата и некои други услуги, облечени во костими на познатите ликови од бајките и цртаните филмови. Задоволството на вработените во Дизниленд е меѓу најголемите во светот, а тоа е клучот на успехот на оваа компанија.

- „PepsiCo“ компанијата со седиште во Њујорк има консиерж кој им помага на вработените во извршувањето на приватните обврски на вработените како што се резервирање на ресторан, организирање на роденден за децата на вработените и сл.

- Вработените во компанијата „Federal Express“ можат бесплатно да патуваат со авионите на компанијата и со големи попусти на цените доколку ги користат услугите на други авиокомпаниии.

- Coca Cola постојано ги стимулира вработените и придонесува за развој на системот на плати и награди, бидејќи компанијата верува дека само со наградување на вработените може да се задржи нивната мотивација и полн потенцијал. Инаку, компанијата од 1984 година не задоцнила со исплата на платата на вработените. Компанијата, покрај тоа што ги наградува најистакнатите вработени на крајот на секое тромесечје и на крајот на годината и има систем за наградување за иновативни решенија, развива и т.н. систем за брзо наградување. Потребно е да постои систем во кој секој раководител може веднаш да ги награди своите вработени за дневниот резултат кој е над очекуваниот ефект.

Валидноста на оваа, петта по ред, хипотеза која гласи:” *Повеќе се доделуваат нематеријални за разлика од парични награди*” е проверена преку поставување на јасни и прецизни прашања кои им беа дадени на испитаните субјекти. Добиените резултати за ставовите на анкетираниите се презентирани во следниве табели:

Каква награда најчесто се доделува во Вашата компанија:	f	%
1.парична награда	258	80,63
2.обуки	12	3,75
3.стручна литература	9	2,81
4.патување	17	5,31
5.вредни материјални подароци	13	4,06
6.јавна пофалба	5	1,56
7.писмена пофалба	6	1,87
8._____	/	/

Табела бр. 47 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со најчесто доделуваната награда во компанијата

Најголем број од испитаниците се одлучиле за одговорот под број 1, парична награда, со 80,63%, што е релативно голем процент и преку кој може да се заклучи дека паричната награда е најчесто доделувана. Преку овој одговор компаниите покажуваат дека практикуваат да создадат клима во која парично ги мотивираат вработените.

Каква награда најчесто се доделува во Вашата компанија

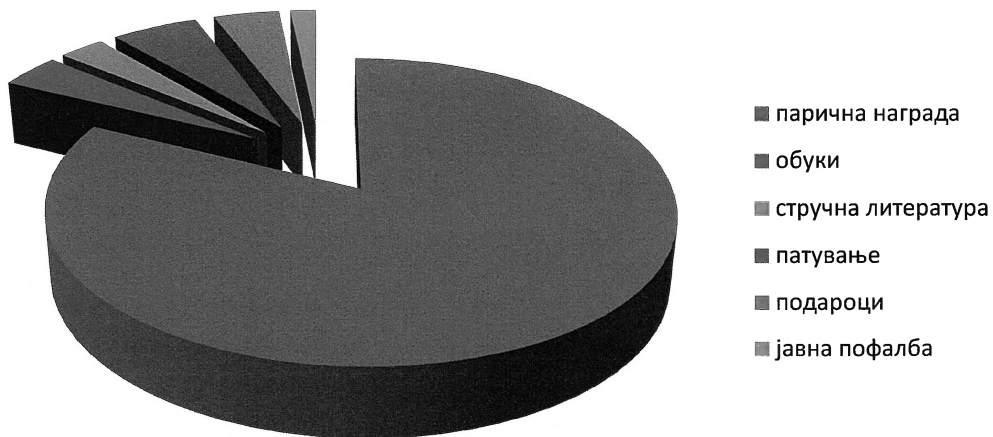


График бр. 46 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со најчесто доделуваната награда во компанијата

Од ова прашање може да се добие одговор и на тоа која награда најмалку им се доделува на вработените, односно која награда најмалку ја добиваат. По сумирањето на податоците, на прво место како најретка награда се пласираше јавната пофалба со 1,56%, што значи дека компаниите не практикуваат јавно да ги пофалат вработените. Потоа следува писмената пофалба во 1,87%.

Какви мотивациски компензации и техники применуваат Вашите надлежни со цел да ја подигнат желбата за работа:	f	%
1.топол оброк	136	42,5
2.плаќање на патни трошоци	/	/

3.флексибилно работно време	165	51,56
4.обука во странство	64	20
5.унапредување	56	17,5
6.бонуси	277	86,56
7.курсеви	77	24,06

Табела бр. 48 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои мотивациски техники ги користи компанијата за разгорување на желбата за работа

Најголем дел од испитаниците – 277 или 86,56% сметаат дека компанијата ги користи бонусите како најчесто средство за мотивација на своите вработени, со што повторно се докажува поголемото присуство на материјалните парични награди.

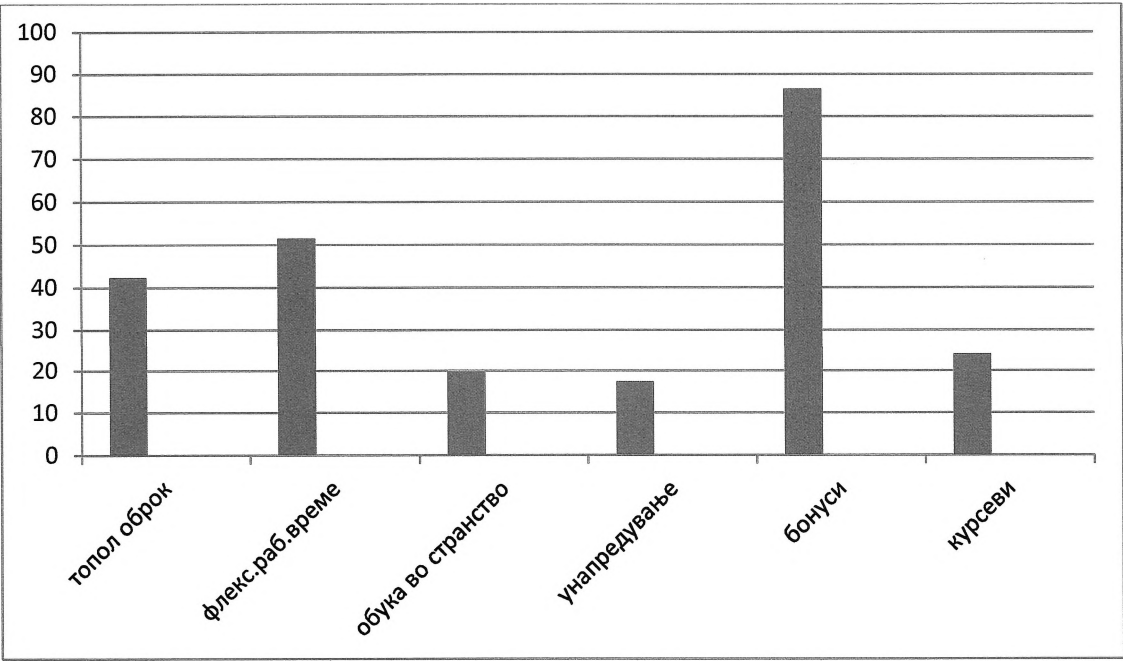


График бр. 47 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето кои мотивациски техники ги користи компанијата за разгорување на желбата за работа

Кое/кои средство/а ги користат Вашите надлежни за да го намалат или отстранат незадоволството од системот на плаќање и наградување:	f	%
1.покачување на плата	187	58,44
2.бонуси	299	93,44
3.обуки	39	12,19
4.тим билдинг	68	21,25
5.ваучери за мобилен, лап топ	56	17,5
6.ваучери за кино, театар, ресторан	14	4,37
7.работа од дома	37	11,56
8._____	/	/

Табела бр. 49 Проценките на испитаните субјекти во врска со тоа кое средство најчесто го користи фирмата за намалување на незадоволството од системот на плаќање

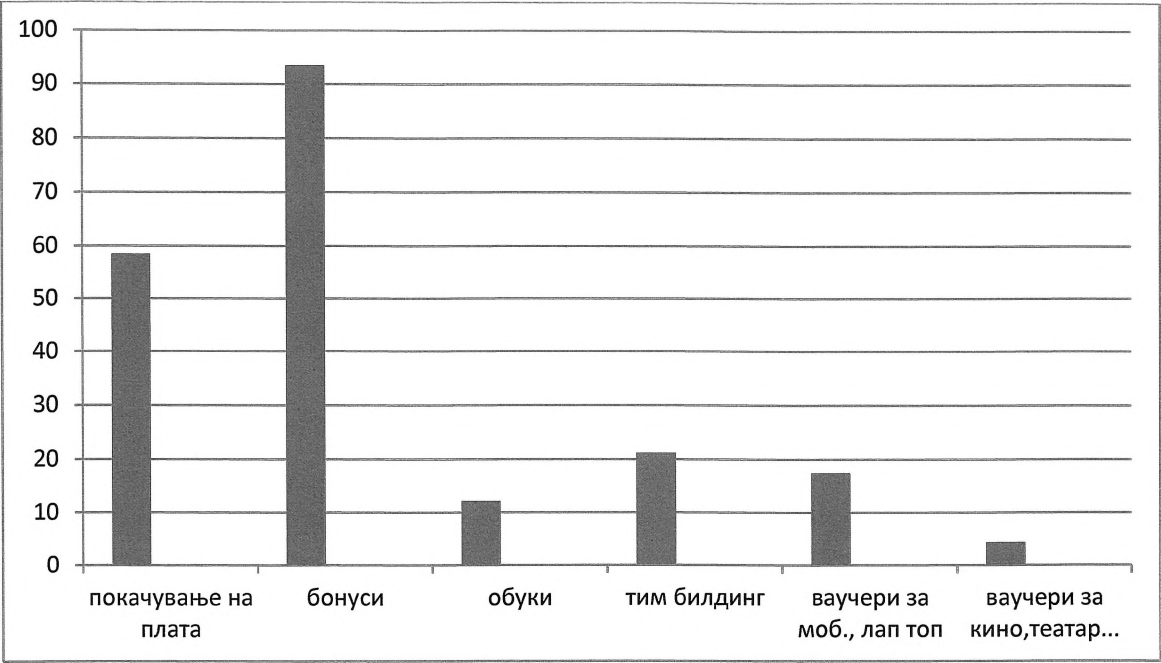


График бр. 48 Проценките на испитаните субјекти во врска со тоа кое средство најчесто го користи фирмата за намалување на незадоволството од системот на плаќање

И на ова прашање како најчесто даден одговор е бонусот, во овој случај како средство кое компанијата најчесто го користи за намалување на незадоволството од системот на плаќање. Така одговориле 93,44% од испитаните вработени.

Вашата компанија доделува вредни подароци на вработени со исклучителни резултати			
Да		Не	
f	%	f	%
293	91,56	27	8,44

Табела бр. 50 Одговорите на анкетираните испитаници во врска со прашањето дали компанијата доделува вредни подароци за исклучителни вработени

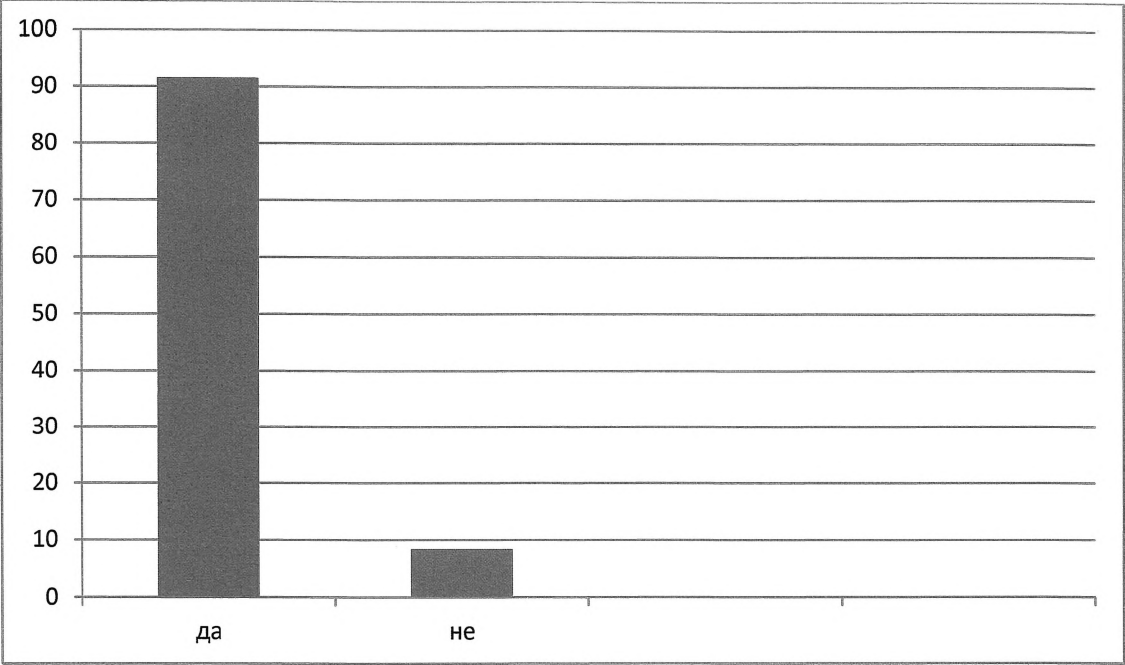


График бр. 49 Одговорите на анкетираните испитаници во врска со прашањето дали компанијата доделува вредни подароци за исклучителни вработени

И преку ова прашање се согледува поврзаноста на системот на плаќање и наградување и перформансата, односно според податоците од табела бр. 50 вработените кои покажуваат исклучителна перформанса добиваат вредни награди.

Компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата			
Да		Не	
f	%	F	%
316	98,75	4	1,25

Табела бр. 51 Податоци добиени од одговорот на прашањето дали компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата

Одговорите на ова прашање се потребни и при потврдувањето/негирањето и на оваа хипотеза (*"Повеќе се доделуваат нематеријални за разлика од парични награди"*). 98,75% од испитаниците потврдиле дека компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата, а овие прослави спаѓаат во нематеријалните награди.

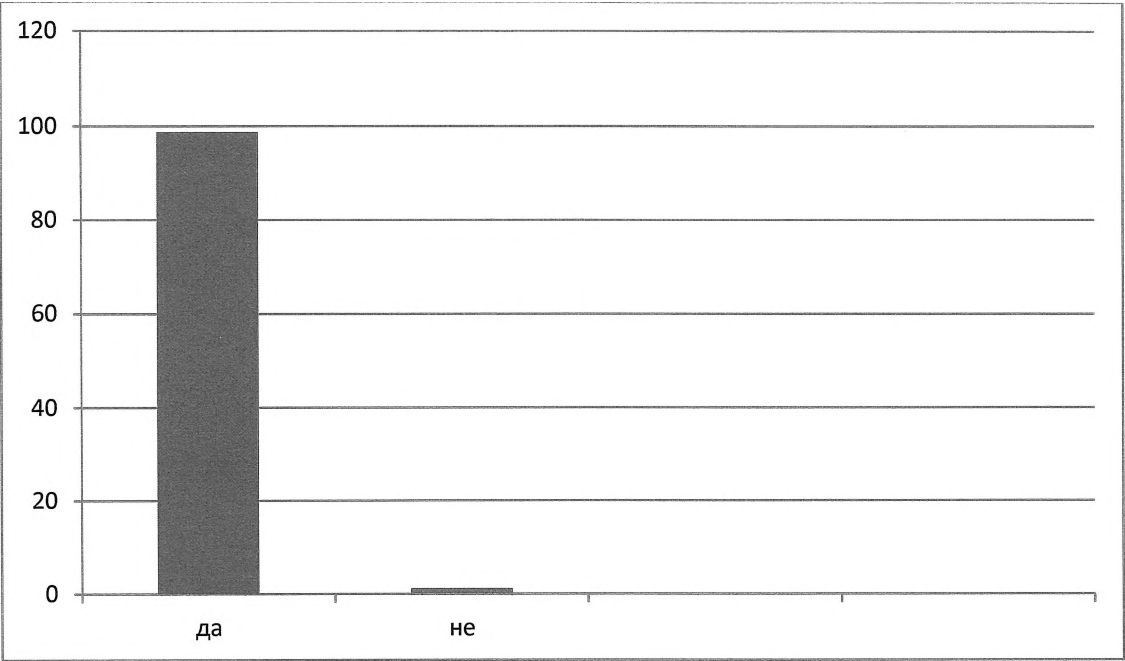


График бр. 50 Податоци добиени од одговорот на прашањето дали компанијата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на компанијата

Фирмата организира/плаќа курсеви за изучување на странски јазици			
Да		Не	
f	%	f	%
222	69,38	98	30,62

Табела бр. 52 Одговорите на анкетираните во поглед на организирање/плаќање курсеви за изучување на странски јазици од страна на фирмата

Познавањето на странски јазици од страна на вработените е значајно за секоја фирма. Солидното владеење на англискиот јазик е неминовно во оваа професија, но има вработени на кои им треба јазично доусовршување. Исто така, повеќето од програмерските компании во Република Македонија соработуваат со клиенти од странски земји, па затоа можеби ќе биде потребно познавање на некој друг светски јазик. Поради таа причина некои компании организираат/плаќаат курсеви за изучување на странски јазици. 69,63% од испитаните одговориле дека тоа го практикува и компанијата во која работат.

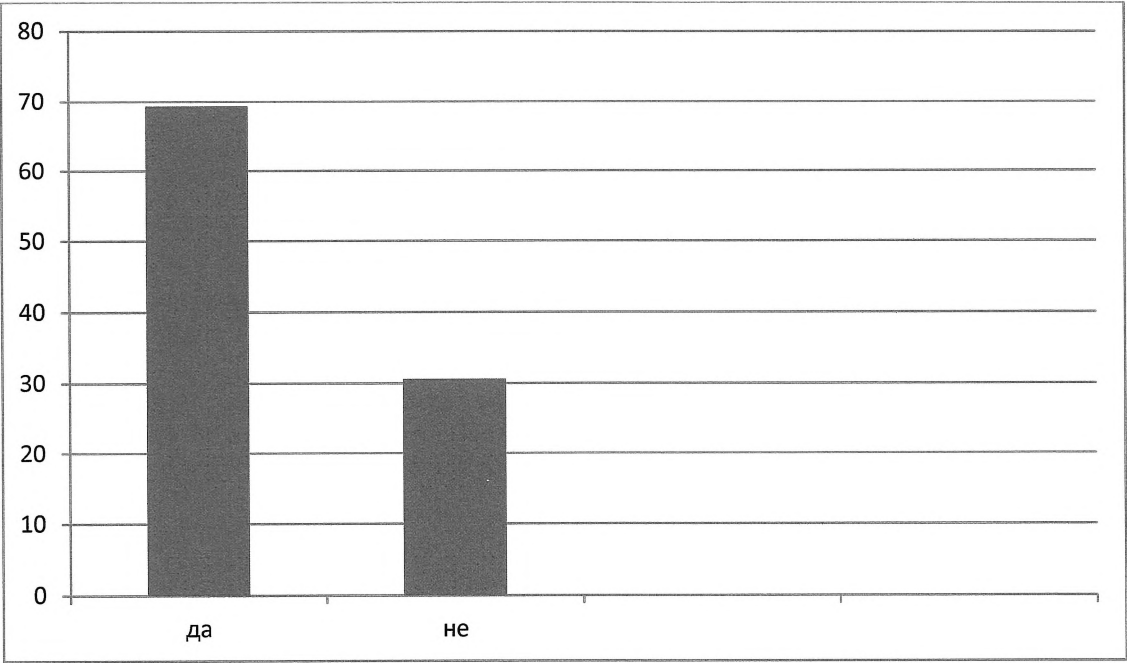


График бр. 51 Одговорите на анкетираниите во поглед на организирање/плаќање курсеви за изучување на странски јазици од страна на фирмата

Компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното место, со оглед на фактот дека во областа на Вашата струка се бележат рапидни промени			
Да		Не	
f	%	f	%
309	96,56	11	3,44

Табела бр. 53 Резултатите добиени од прашањето дали компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното место, со оглед на фактот дека во областа на информатичките технологии се бележат рапидни промени

Во дваесет и првиот век, промените во информатичката технологија се случуваат со страшна брзина како во ниедна друга област. Поради оваа причина, од голема важност за вработените од оваа струка е да имаат поддршка од компанијата да се справат со професионалните предизвици со кои ќе се сретнат во иднина преку разни корисни обуки. 96, 56% од испитаните субјекти дале потврден одговор во однос на ова прашање.

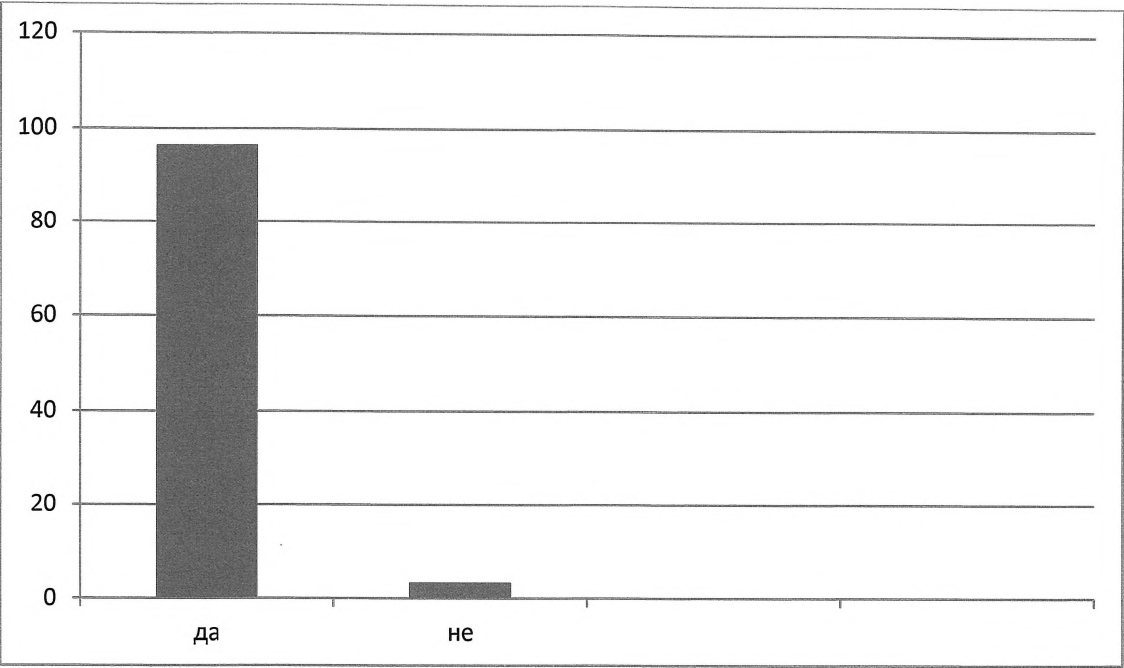


График бр. 52 Резултатите добиени од прашањето дали компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното

Во компанијата постои практика на јавни пофалби			
Да		Не	
f	%	f	%
33	10,31	287	89,69

Табела бр. 54 Одговорите на испитаните субјекти во врска со прашањето дали во компанијата постои практика на јавни пофалби

Доста малиот број на програмери – 33, или 10,31% кои одговориле дека компаниите практикуваат јавни пофалби укажува дека не се негува оваа практика.

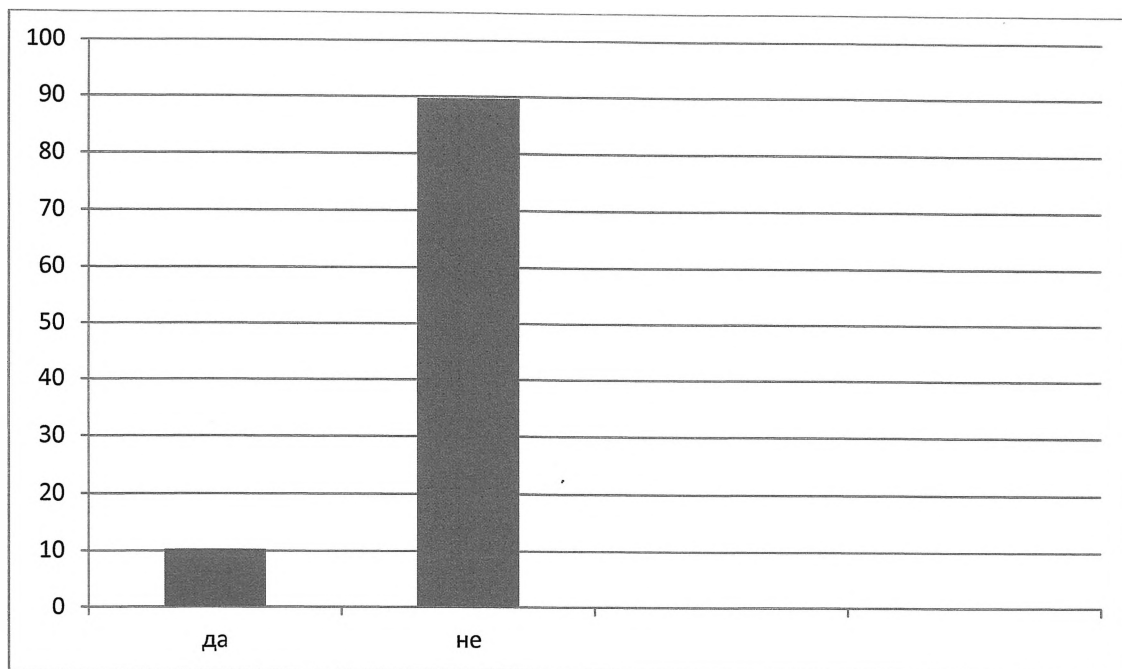


График бр. 53 Одговорите на испитаните субјекти во врска со прашањето дали во компанијата постои практика на јавни пофалби

Кога ќе се направи севкупна анализа на резултатите кои се добиени од вреднувањето на петтата хипотеза, која гласи: *"Повеќе се доделуваат нематеријални за разлика од парични награди"*, ќе се воочи дека сите мотивациски компензации и техники кои ги користи компанијата, како материјални така и нематеријални, си имаат поставено свое место во оваа проблематика. Сите тие во различни моменти, за различни цели и во различно време се подеднакво потребни за реализација на мотивациониот процес, но се докажа дека работодавците во поголема мера употребуваат материјални награди како мотивациски сретства, со што важноста на оваа хипотеза од истражувањето не се потврдува.

6. Системот на плаќање и награди на испитаниците во однос на оние на нивните колеги во другите земји

Согледувајќи ја опшата состојба и функционирањето на компаниите од сите области на дејствување во Република Македонија може да се заклучи дека ситуацијата е значително различна во однос на другите држави, во поглед на условите за работи, односот кон вработените, платите, поволностите и сл.

Програмерите во моментот можеби најдобро котираат на пазарот на труд во земјава и веќе подолго време се наоѓаат меѓу оние на врвот на листата најбарани професии.

Во врска со потврдувањето на шестата хипотеза која гласи:” Испитаниците сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените земји”, фокусот се става на мислењето на вработените за разликите во системот на плаќање и наградување во Република Македонија и другите земји. За да се открие мислењето на програмерите за тоа дали тие се повеќе или помалку платени во однос на програмерите од други земји, зададени се одредени прашања во анкетниот лист поврзани со оваа проблематика. Може да се направи една компарација на резултатите и врз основа на тоа да се изведе заклучок.

По анализата на одговорите на испитаните субјекти е дојдено до следниве резултати, прикажани во табела бр. 55

Вработените сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените европски земји									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
/	/	/	/	/	/	27	8,44	293	91,56

Табела бр. 55 Одговорите на анкетираните испитаници во врска со прашањето дали програмерите сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените европски земји

Табела бр. 55 дава сосема јасна слика за ставот на испитаните програмери за нивната состојба во нашата земја за разлика на оние програмери од развиените европски земји, односно мислењето на анкетираниите е дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените европски земји, а тоа се потврдува и со следните податоци: нема испитаници кое не се одлучни што мислат во врска со ова прашање. Исто така нема и такви кои не се согласуваат и воопшто не се согласуваат со ова тврдење. 8,44% се согласуваат, а 91,56% во потполност се согласуваат дека системот на плаќање и награди значително се разликува од оној во европските развиени земји, во корист на нивните странски колеги.

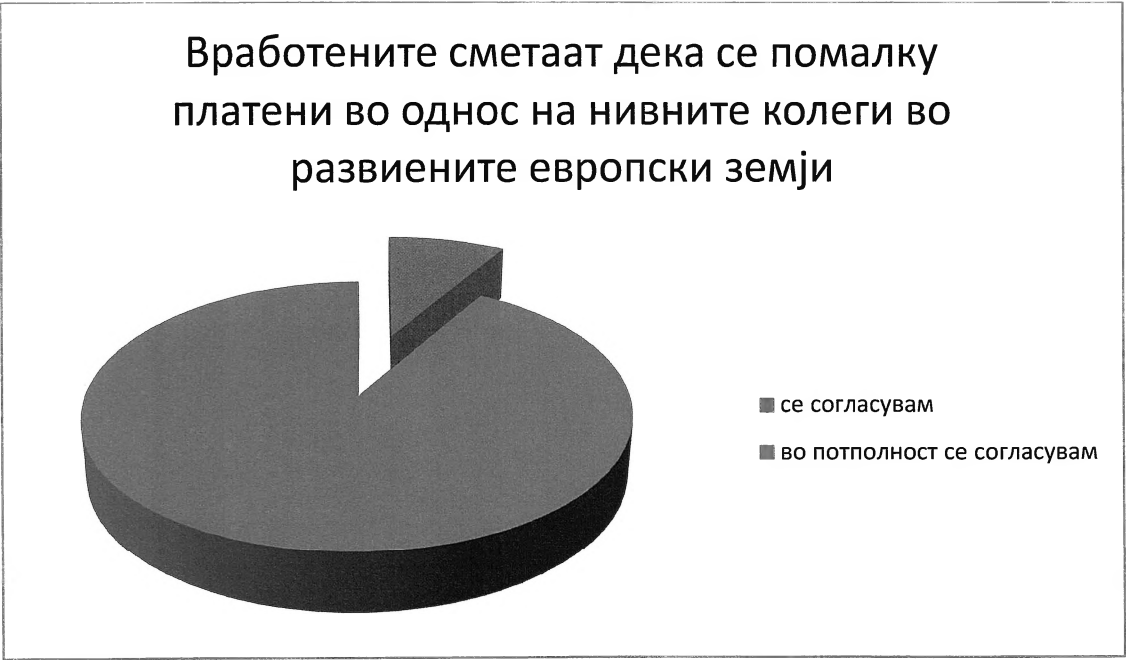


График бр. 54 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали програмерите сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените европски земји

Вработените сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во прекуокеанските земји									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
/	/	/	/	/	/	14	4,37	306	95,63

Табела бр. 56 Ставовите на анкетираните субјекти во однос на тоа дали се помалку платени од нивните колеги во прекуокеанските земји

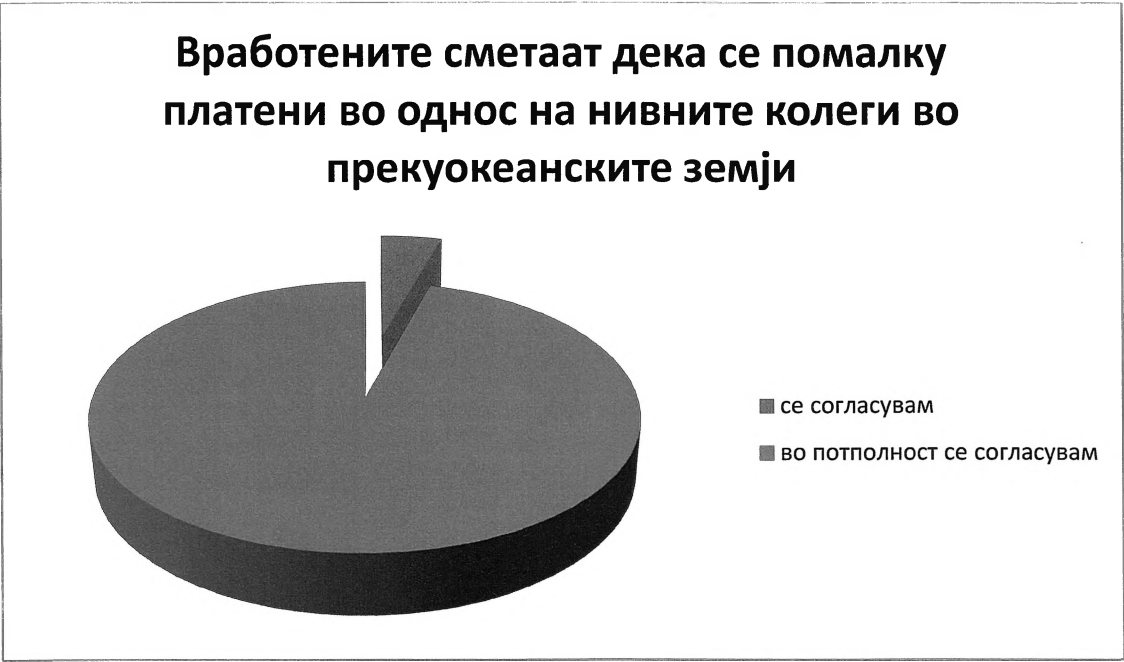


График бр. 55 Ставовите на анкетираните субјекти во однос на тоа дали се помалку платени од нивните колеги во прекуокеанските земји

Истата ситуација, како и во претходното прашање, ја потврдува и графикон бр. 55.

Компанијата спроведува мотивациски систем на плаќање по пример на развиените земји									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
/	/	39	12,19	34	10,63	143	44,69	104	32,5

Табела бр. 57 Проценките на анкетираниите испитаници во врска со тоа дали компанијата спроведува мотивациски систем на плаќање по пример на развиените земји

Разгледувајќи ги податоците од табела бр. 57 може да се заклучи дека најголем дел од вработените со 44,69% се изјасниле дека се согласуваат со тоа дека компанијата спроведува мотивациски систем на плаќање по пример на развиените земји. Овој податок е позитивен, но одговорите на предходните две прашања укажуваат дека сепак треба да се работи на негово подобрување и барем до некаде да се израмни со системите на компаниите во развиените земји. Нема вработени кои воопшто не се согласуваат, 12,19% не се согласуваат со ова тврдење, 32,5% во потполност се согласуваат, додека пак останатите 10,63 % се неодлучни во своите искази.

Компанијата спроведува мотивациски систем на плаќање по пример на развиените земји

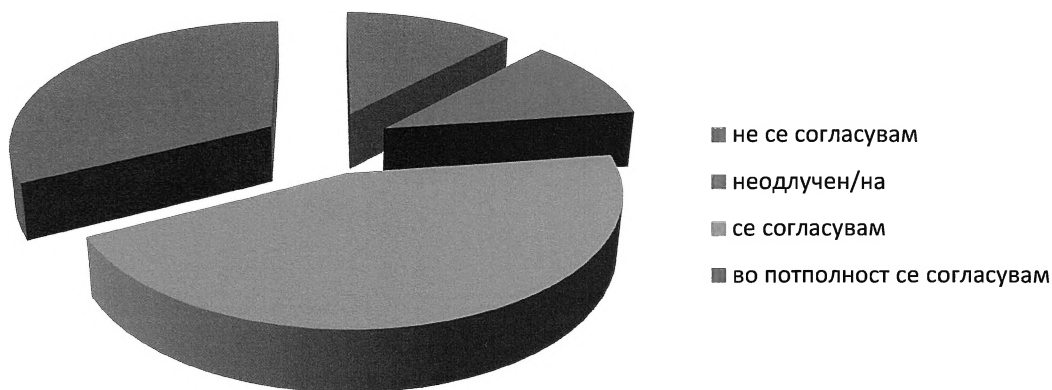


График бр. 56 Проценките на анкетираните испитаници во врска со тоа дали компанијата спроведува мотивациски систем на плаќање по пример на развиените земји

Во компанијата постои систем на наградување по пример на развиените земји									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
/	/	33	10,31	27	8,44	160	50	100	31,35

Табела бр. 58 Одговорите на анкетираните за тоа дали во компанијата постои систем на наградување по пример на развиените земји

Во врска со ова прашање, одговорите од табела бр. 58 укажуваат дека 50% од испитаните се согласуваат, а 31,35% во потполност се согласуваат. Такви што воопшто не се согласуваат нема. 8,44% се колебаат во своето мислење, а 10,31% не се согласуваат дека во компанијата постои систем на наградување по пример на развиените земји.

Во компанијата постои систем на наградување по пример на развиените земји

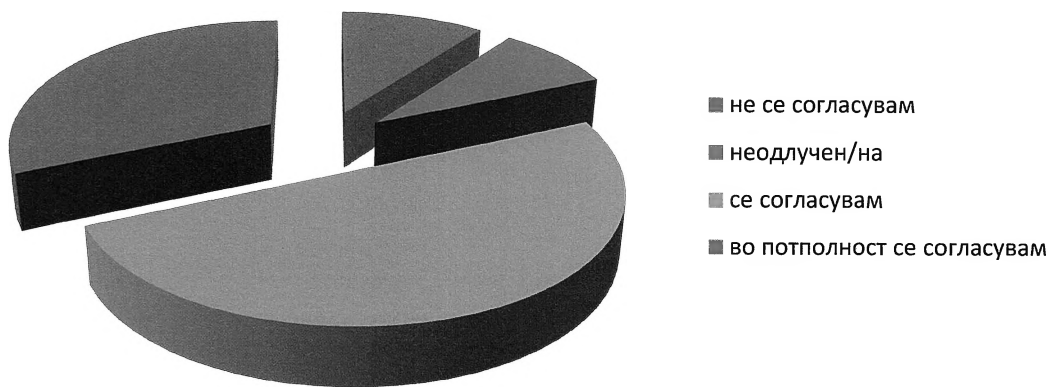


График бр. 57 Одговорите на анкетираните за тоа дали во компанијата постои систем на наградување по пример на развиените земји

Вработените сметаат дека се повеќе платени во однос на нивните колеги во балканските земји									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
29	9,06	119	37,19	22	6,88	123	38,44	27	8,44

Табела бр. 59 Проценките на испитаниците во врска со прашањето дали тие сметаат дека се повеќе платени во однос на програмерите од другите балкански земји

Во однос на ова прашање може да се согледа дека ставовите на испитаниците значително се разликуваат, веројатно поради различниот стандард на земјите на Балканот. 38,44% од вработените сметаат дека се повеќе платени во однос на нивните колеги од другите балкански земји. 8,44% во потполност се согласуваат.

6,88% не се одлучни. 37,19% не се согласуваат, а 9,06% воопшто не се согласуваат со ова тврдење.

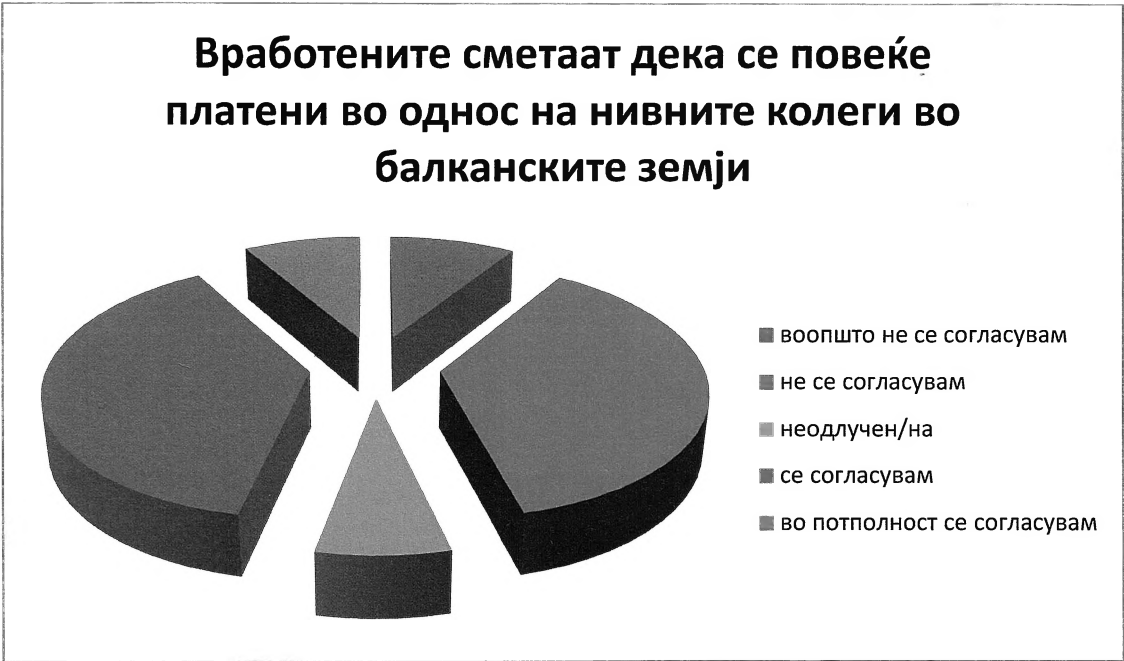


График бр. 58 Проценките на испитаниците во врска со прашањето дали тие сметаат дека се повеќе платени во однос на програмерите од другите балкански земји

Овие резултати, насочени кон проверување на шестата хипотеза, истата ја потврдуваат, односно програмерите од развиените земји се поплатени во односи на тие од нашата земја.

7. Степенот на задоволство на испитаниците од системот на плата

Сите компензации кои се доделуваат во компанијата се јавуваат во три вида, и тоа како: плати, награди и бенефиции. За потврдување на последната хипотеза од ова истражување, која гласи:” Испитаните вработени се задоволни од системот на плаќање”, вниманието се насочува кон платите.

Сè повеќе работодавци ја препознаваат важноста на висок квалитет на управување со човечките ресурси за успехот на компанијата. Компаниите треба да се фокусираат на континуирано инвестирање во човечките ресурси, поттикнување на своите вработени, но, исто така, внимателно да размислат што да променат за да има подобрување и развој.

На англиски јазик (eng. salary) зборот плата означува противтежа, противвредност или надомест. Кога ќе се истражи значењето на поимот *плата* на други јазици во светот може да се увиди разноврсност на значењата, кои кога ќе се комбинираат и поврзат, крајното значење би било – право на нешто, приход или награда.

Парите се најстариот и најочигледниот, а истовремено и најуниверзалниот начин за мотивација за извршување работа. Моделот на плаќање на платата генерално се состои од: целите на системот на плаќање, политиката на плаќање која е темел на системот и техниките кои ги поврзуваат политиката и целите. Треба да се води сметка да не постои универзален начин за осмислување на системот на платите или процесот на плаќање на поединецот, со оглед на тоа дека организациите, луѓето и околностите секојдневно се менуваат.

Материјалната мотивација е еден од темелните фактори на кои се заснова организациската пракса на мотивирање на вработените. Таа е под директно влијание на организацијата, нејзината политика и пракса. Зголемувањето на платата мора директно и непосредно да го следи подобрувањето на работната перформанса и на работната успешност на вработениот, а разликите во платите на добрите и слабите вработени мораат да бидат значајни за да стимулираат вложување поголем труд.

Политиката на управување со платите треба да ја дефинира висината, структурата на платата, делот од платата кој зависи од учинокот, влијанието на пазарната политика врз платата, контролата и праведноста. Управувањето со платите го опфаќа обликувањето, спроведувањето и одржувањето на системот за плати кој помага компанијата да ги оствари своите зацртани цели. Политиката на управувањето со платите гарантира развојот на различните компоненти на системот на плати да биде насочен кон постигнување на неговите општи и посебни цели. Обликувањето на политиката на управување со платите зависи од: организациската култура и нејзините вредности, видот и големината на компанијата, околината и факторите кои влијаат на висината на платата, во склад со законите и одредбите. Фактори кои влијаат на висината на платата се: вредноста на работните задачи на работното место, работната перформанса, пазарот на понуда и побарувачка на работна сила, притисокот од страна на синдикатот и др.

Со поставување на оваа хипотеза се тежне кон откривање на мислењето и ставовите на анкетираниите субјекти за нивото на задоволство од платата која ја добиваат. Целта е да се открие дали испитаниците градат позитивно мислење кон сумата на својата плата.

Докажувањето на валидноста на оваа хипотеза се потврдува преку поставување на прашања во анкетниот лист наменет за програмерите чии резултати се прикажани во следните табели и графикони.

Вработените во Вашата организација се задоволни од системот на плаќање									
1		2		3		4		5	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	1,25	21	6,56	/	/	167	52,19	128	40

Табела бр. 60 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали се задоволни од системот на плаќање

Вработените во Вашата организација се задоволни од системот на плаќање

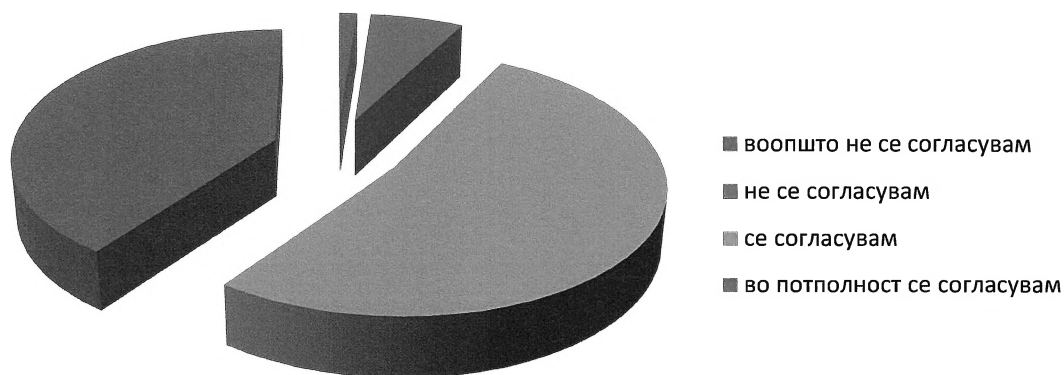


График бр. 59 Одговорите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали се задоволни од системот на плаќање

На ова прашање само 1,25% од испитаниците одговориле дека воопшто не се согласуваат, 6,56% не се согласуваат дека вработените се задоволни од системот на плаќање, нема неодлучни во врска со ова тврдење, 52,19% се согласуваат и 40% во потполност се согласуваат.

Кое/кои средство/а ги користат Вашите надлежни за да го намалат или отстранат незадоволството од системот на плаќање и наградување:	f	%
1.покачување на плата	187	58,44
2.бонуси	299	93,44
3.обуки	39	12,19
4.тим билдинг	68	21,25
5.ваучери за мобилен, лап топ	56	17,5
6.ваучери за кино, театар, ресторан	14	4,37
7.работа од дома	37	11,56
8._____	/	/

Табела бр. 61 Проценките на испитаните субјекти во врска со тоа кое средство најчесто го користи фирмата за намалување на незадоволството од системот на плаќање

И на ова прашање како најчесто даден одговор е бонусот, во овој случај како средство кое компанијата најчесто го користи за да го намали незадоволството од системот на плаќање. Така одговориле 93,44% од испитаните вработени.

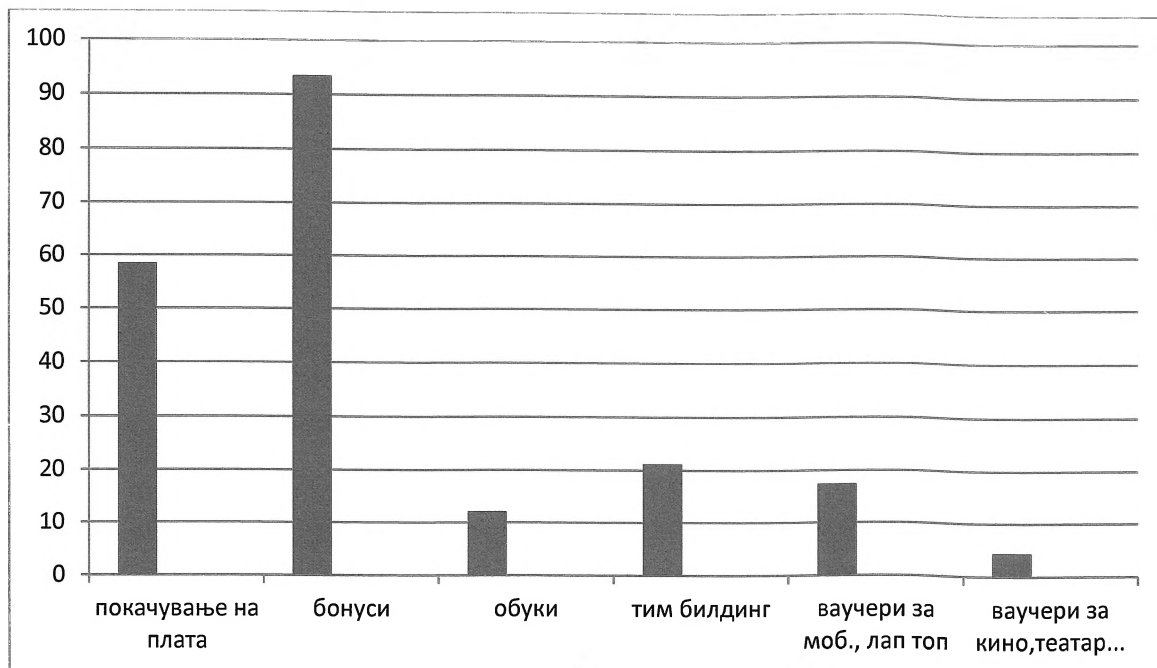


График бр. 60 Проценките на испитаните субјекти во врска со тоа кое средство најчесто го користи фирмата за намалување на незадоволството од системот на плаќање

Како најчесто реагираат надлежните на Вашите поплаки во врска со системот на плаќање и наградување:	f	%
1.му даваат отказ на вработениот	2	0,63
2.ја покачуваат платата	187	58,44
3.даваат еднократен бонус	299	93,44
4.водат разговор со незадоволниот	317	99,06
5.го праќаат вработениот на обука во странство	22	6,88

6.го казнуваат вработениот поради поплаките	2	0,63
7.применуваат одредени санкции	/	/
8._____	/	/

Табела бр. 62 Ставовите на испитаните субјекти за реакциите на надлежните во врска со поплаките од системот на плаќање и наградување

Како прв чекор кој компанијата го презема при незадоволството од системот на плаќање и наградување од страна на некој вработен е разговорот. 99.06% од вработените одговориле дека надлежните водат разговор со нив околу причините за незадоволството. Потоа, 93,44% одговориле дека добиваат еднократен бонус, 58,44% дека добиваат покачување на платата, 6,88% тврдат дека надлежните реагираат на поплаките на вработениот со тоа што ќе го пратат на обука во странство. 0,63% одговориле дека компанијата го казнува вработениот поради поплаките, а исто толкав процент дека добиваат отказ.

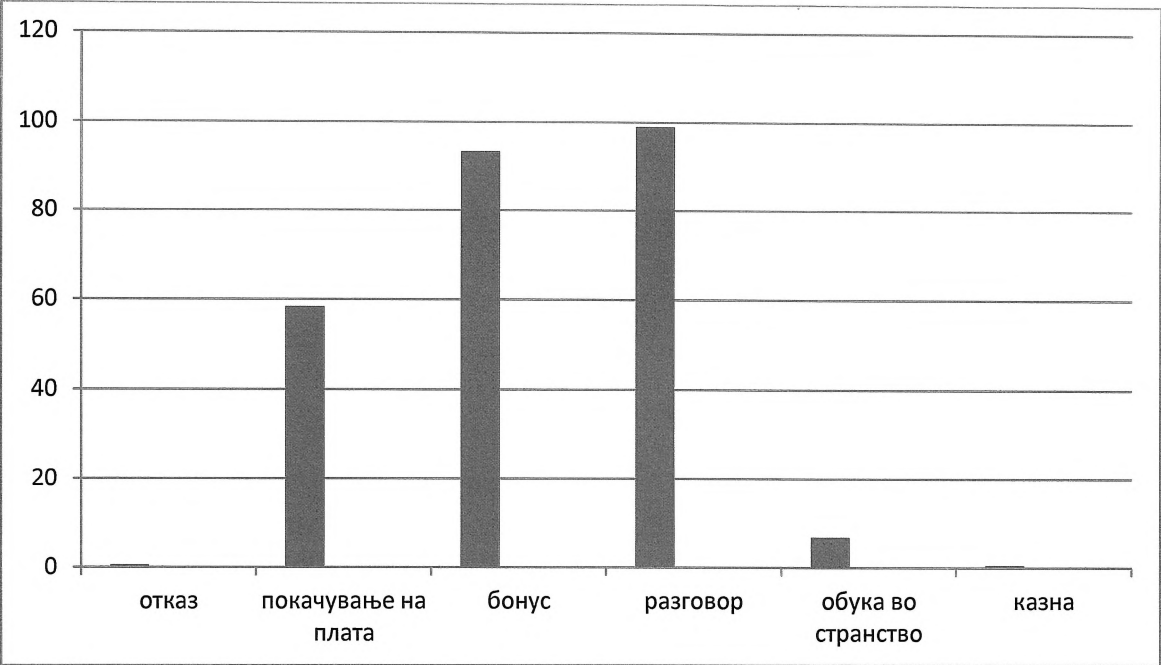


График бр. 61 Ставовите на испитаните субјекти за реакциите на надлежните во врска со поплаките од системот на плаќање и наградување

Во однос на оваа проблематика, на испитаниците им беше поставено прашање за тоа дали ја добиваат редовно својата плата, а резултатите од нивните одговори се прикажани во табела бр. 63

Дали редовно ја добивате основната плата			
Да		Не	
f	%	f	%
320	100	/	/

Табела бр. 63 Одговорите на испитаниците во врска со прашањето дали редовно ја добиваат основната плата

100%, односно сите 320 програмери одговориле потврдно на ова прашање, односно дека редовно ја добиваат својата плата.

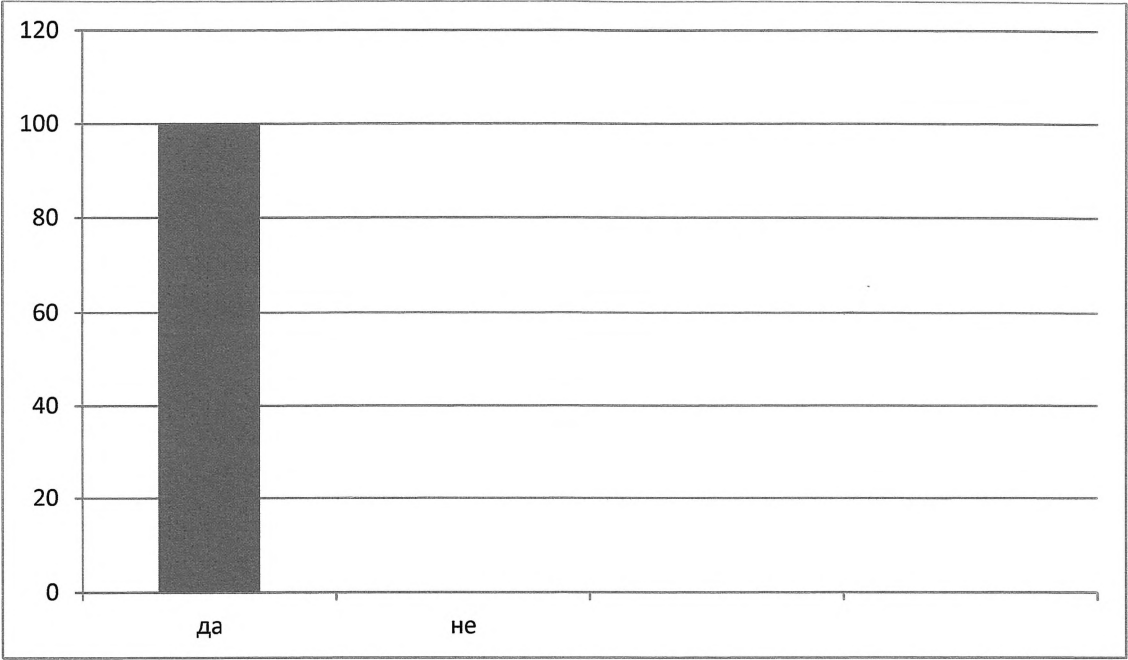


График бр. 62 Одговорите на испитаниците во врска со прашањето дали редовно ја добиваат основната плата

Сметате ли дека сте платени во согласност на вашите резултати			
Да		Не	
f	%	f	%
298	93,13	22	6,87

Табела бр. 64 Ставовите на анкетираните испитаници во врска со тоа дали се платени според нивните резултати и постигнувања

Од самата табела може да се воочи задоволството од платата бидејќи 93,13% од вработените испитаници се изјасниле дека се платени според заслугата и

результатите кои ги покажуваат, со што уште еднаш се докажува точноста на оваа хипотеза.

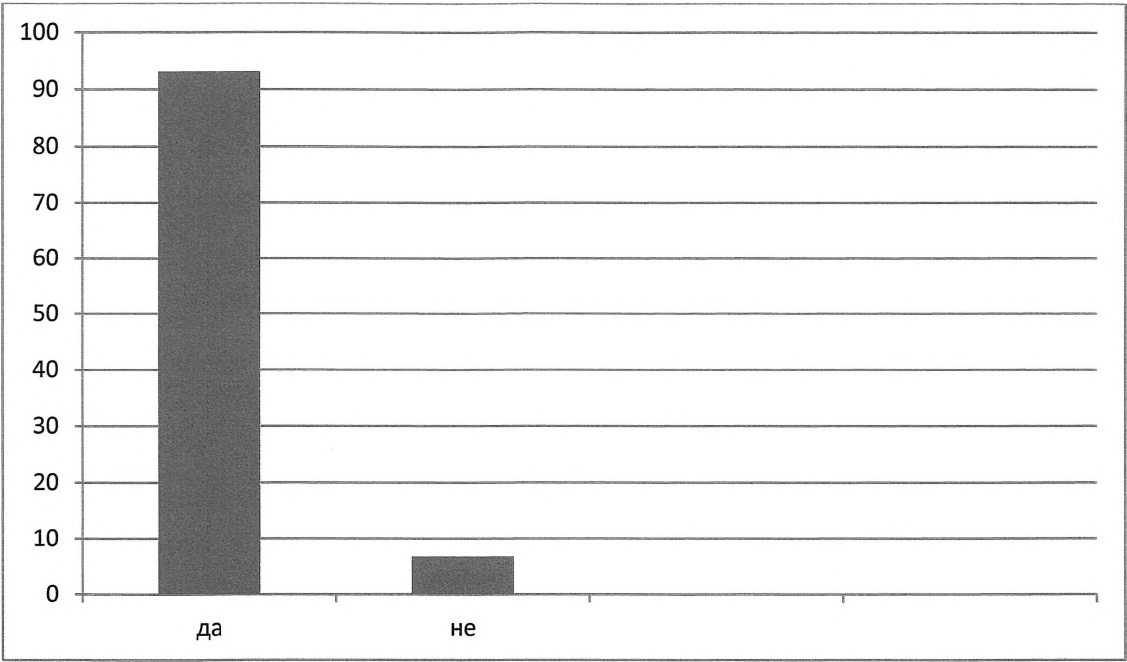


График бр. 63 Ставовите на анкетираниите испитаници во врска со тоа дали се платени според нивните резултати и постигнувања

Сметате ли дека сте помалку платени во однос на Вашите колеги			
Да		Не	
f	%	f	%
12	3,75	308	96,25

Табела бр. 65 Проценките на прогрмерите за тоа дали се помалку платени од нивните колеги

Само 3,75% сметаат дека нивните колеги се поплатени од нив.

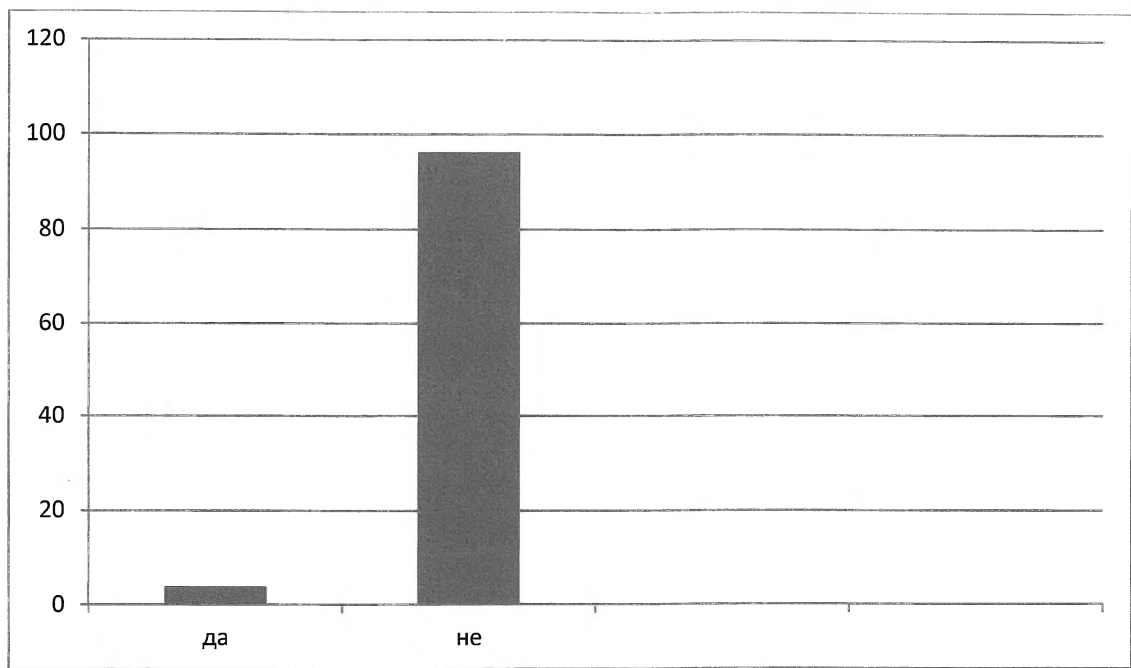


График бр. 64 Проценките на прогрмерите за тоа дали се помалку платени од нивните колеги

Дали самите сте побарале покачување на платата			
Да		Не	
f	%	f	%
35	10,94	285	89,06

Табела бр. 66 Одговорите на анкетираните во врска со прашањето дали сами имаат побарано покачување на платата

Од податоците во табела бр. може да се забележи дека поголемиот број на испитаници, 89,06% не побарале покачување на платата, но ова може да се протолкува на два начина: дека вработените се задоволни од својата плата или не се осудиле да преземат таков чекор, чекајќи на компанијата.

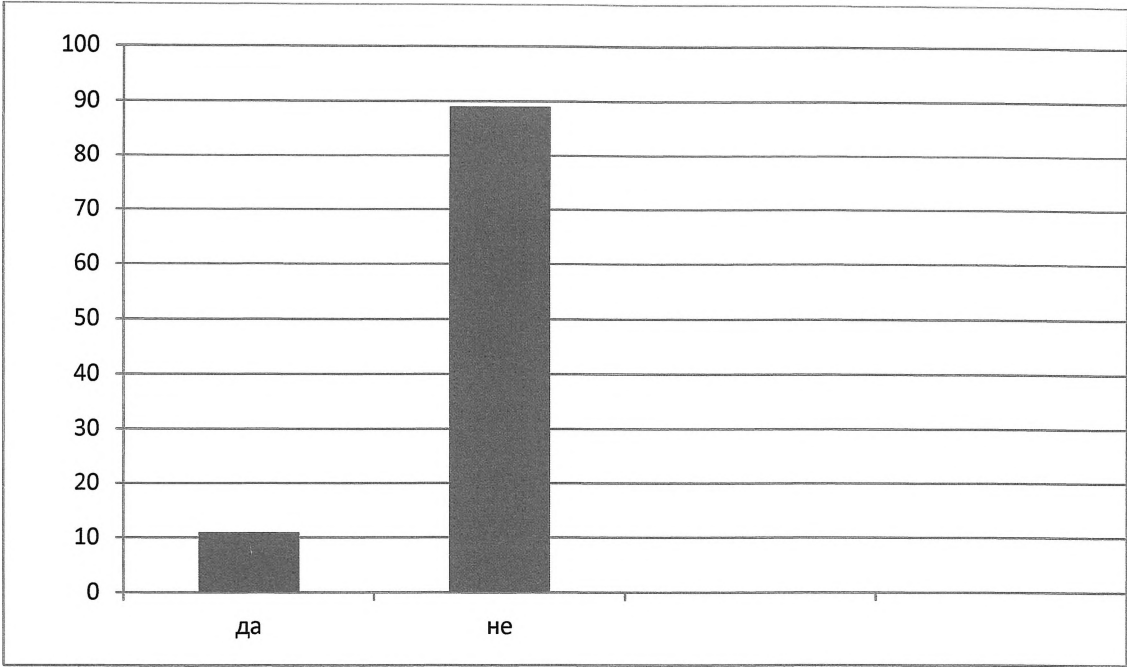


График бр. 65 Одговорите на анкетираниите во врска со прашањето дали сами имаат побарано покачување на платата

Компанијата ги покачува платите со покачување на трошоците за живот			
Да		Не	
f	%	f	%
253	79,06	67	20,94

Табела бр. 67 Ставовите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали компанијата ги покачува платите на вработените во согласност со покачувањето на трошоците за живот

79,06%, што е доста голем процент, одговориле со потврден одговор на прашањето дали компанијата ги покачува платите на вработените во согласност со покачувањето на трошоците за живот, што мора да се нагласи дека е за пофалба.

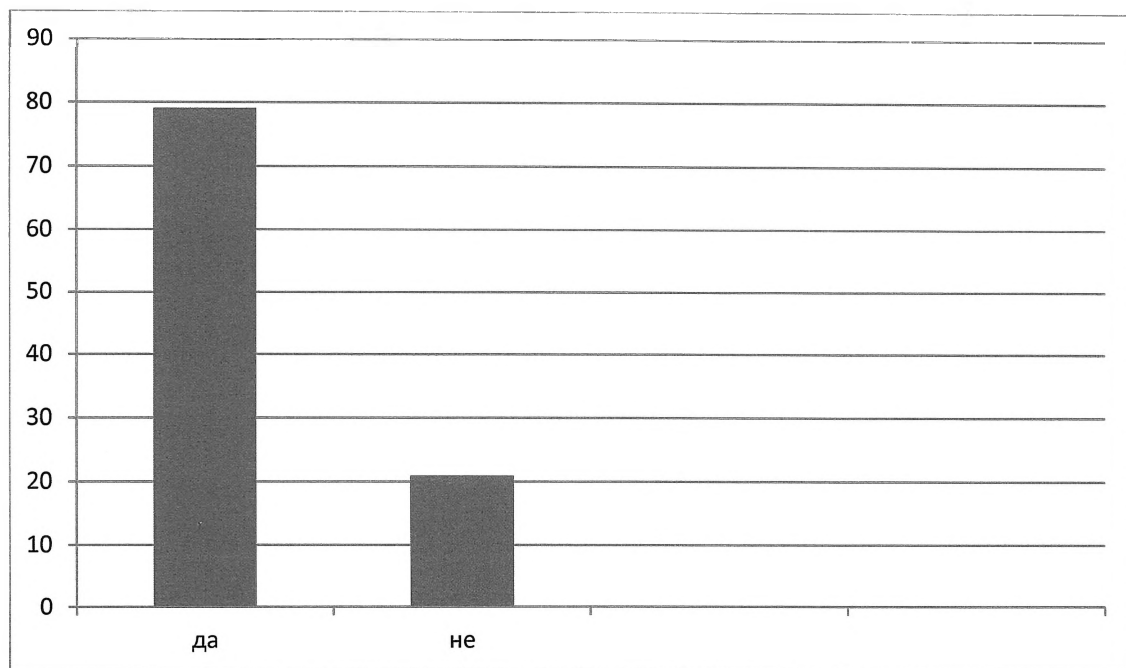


График бр. 66 Ставовите на анкетираниите испитаници во врска со прашањето дали компанијата ги покачува платите на вработените во согласност со покачувањето на трошоците за живот

Преку овие одговори се дојде и до потврдување на седмата по ред хипотеза која гласеше:” Испитаните вработени се задоволни од системот на плаќање”.

Заклучок

Во новата економија, главна задача на компанијата е постојано развивање на потенцијалот на секој вработен за да поседува оптимален збир на способности за извршување на работните задачи. Еден од пионерите и најпознатите теоретичари за управување со работниот процес, Питер Дракер, го потенцира најголемиот предизвик во управувањето и раководењето на 21-от век: „За менаџерите ширум светот главен предизвик во претстојниот период ќе биде токму мотивацијата на луѓето кои работат со нив. Сè друго е лесно да се купи во глобалната економија, во која протокот на пари е апсолутно слободен”.

Во согласност со основните постулати на овој современ концепт и во овие тешки времиња компаниите се трудат да реализираат значајни програмски содржини, задоволувајќи ги потребите и очекувањата на своите вработени.

Во своите деловни активности, покрај почитувањето на законитоста во работењето како императив, компанијата треба да ја интегрира и грижата за вработените и нивното опкружување во неговото најопшто значење, како и одговорно управување со истите.

Поддршката на социјалниот и на економскиот развој на вработените и подобрувањето на квалитетот на нивното живеење, компанијата може да ги оствари преку посета и учество на значајни научни собири, културни и спортски манифестации и проекти од пошироко општествено значење и интерес. Реализацијата на проекти за развој на здравјето, образованието, културата и спортот, колективните ангажирања, ентузијазмот и учествата на вработените во економски, еколошки, социјални, едукативни и во културни иницијативи, вклучително и финансиска и други видови поддршка, можат да придонесат за подобрување на квалитетот на живеење на самите вработени и нивната

перформанса.

Компаниите треба да се водат под мотото „Спортот нè обединува, спортот нè мотивира, спортот развива победнички дух“ и да организираат пријателски спортски натпревари, според желбите на вработените, кои ќе ги насочуваат на вистинскиот пат - патот на упорноста, патот на истрајноста, патот на тимската работа, на успехот. Тоа ќе им овозможи на вработените да се одржуваат во здрави и одговорни личности. Целта е да се влијае на нивното здравје, да се подобри комуникацијата меѓу колегите, да се доведат во состојба во која ќе се идентификуваат со компанијата и тоа ќе влијае на задоволството од работа во таа компанија, а сето ова значително придонесува кон заложбите на вработениот на неговото работно место, поврзано како во еден синџир кој континуирано ги реди своите алки се додека не дојде до најзначајниот дел за компанијата, оптималната перформанса.

„Клучот на успехот на секоја компанија се успешните и силно мотивирани вработени“. ²³ Односот кон вработените и управувањето со човечките ресурси, воопшто, претставува еден клучен фактор, што во современи услови на работење станува интегрален дел од концептот за успешен развој како на вработените, така и на компанијата. Од тие причини, треба да се спроведува практика на развивање добри меѓучовечки односи на сите нивоа на работното ангажирање и дејствување, како и на градење социјално партнерство меѓу вработените и рабoтoвoднaтa структура. Во тие настојувања најдиректно, а и преку синдикалната организација и преку нејзините подружници, органи и тела треба да се врши навремено информирање за стратешките одлуки и актуелни состојби од интерес на вработените и консултации за особено чувствителните прашања од доменот на работните односи, вклучително и прашањата поврзани со системот за наградување, обезбедувањето здрава и безбедна работна средина и воведувањето програми кои го помагаат подобрувањето на нивната општа положба.

Во услови на глобална криза, кога компаниите се соочени со ситуација да вршат делумно редуцирање на производните активности или целосно временo запирање

²³ Neil, T. (2004). *The Concise Adairon Teambuilding and Motivation*, London: Thorogood, p. 65;

на производниот процес, кога како логичен епилог се наметнува намалувањето на бројот на вработените, треба да се прават напори за сведување на тоа неизбежно намалување на најмала можна мера, амортизирајќи го ударот на кризата со преквалификација на вработените или нивно прераспределување. Притоа, и во вака сложени услови треба да се продолжи со практиката на наоѓање соодветни мотивациски критериуми и транспарентна евалуација на резултатите на вработените во сите сегменти на деловниот процес. Компаниите треба да искажуваат посебна одговорност за здравјето и животот на своите вработени. Исто така, треба да се спроведува практиката на перманентна едукација на вработените на неселективна основа, преку организирани интерни обуки, односно обуки организирани од специјализирани центри за едукација, што овозможува нивно професионално напредување базирано на знаење и подготвеност за справување со новите професионални предизвици на нивните работни места.

Треба да се спроведува и практика на соработка со образовните институции со цел осовременување и прилагодување на вработените на потребите на работните процеси, соработка во научни проекти и други облици на истражувачки активности, менторирање стручни студентски практики и стипендирање одредени специфични дефицитарни кадри заради соодветно задоволување на идните кадровски потреби, но и стипендирање на магистерски и докторски студии како награда за постигнувањата на вработените на кои таквата награда би имала мотивирачко дејство.

Компанијата грижејќи се за едукативниот развој и стручната надоградба на своите вработени, воедно се грижи за развој и напредок на компанијата во целост. Имено, иднината и развојот на компанијата се во тесна корелација и зависат од нивото на развој на вработените. За успешна перформанса не се доволни само компетенциите кои вработените веќе ги поседуваат, туку неопходно е нивно натамошно усовршување и унапредување кое произлегува од потребата за успешно справување со работните задачи. Колку повеќе потенцијал и подготвеност за развој имаат вработените, толку повеќе можности и стојат на

располагање на компанијата, а истовремено, доколку компанијата се грижи за развојот на вработените, тие ќе чувствуваат дека таа придонесува за нивниот напредок.

Тим билдинг активностите се неопходност на секоја организација и компанија која се стреми кон европските и светските стандарди за успешно работење. Потребно е да се изготват програми кои ги водат експерти – предавачи, најчесто психолози со искуство во полето на развојот на човечките ресурси и потенцијали. Да се дадат можности преку креативни активности, тимот да изнајде решение за одредени проблеми и да изврши задачи за кои е потребна тимска работа, комуникација и заедничко донесување на одлуки. Целите на програмите можат да бидат:

- Подобрување на комуникацијата и интеракцијата во рамките на компанијата;
- Развивање на тимска свест;
- Усовршување на комуникациските и презентациските вештини;
- Интеграција на нов тим;
- Намалување на стресот;
- Приредување забавни активности.

Системот на наградување на вработените претставува регулаторен механизам помеѓу:

- вложувањето и придонесот на индивидуата;
- вработениот во создавањето на вкупниот учинок;
- приходот во претпријатието и распределбата на учинокот;
- приходот помеѓу вработените и сопственикот на претпријатието.²⁴

²⁴J. Hackman. J.R.. and Oldham.G. R. (1975). *A New strategy For Job Enrichment*, California: Summer , p.58;

Од начинот на распределба на приходот и неговата структура во голема мера зависи интересот и мотивацијата на вработените за извршување на работните задачи со цел постигнување на подобра работна успешност.

Поимот мотивација се користи во теоријата на менаџментот за да се опишат силите со кои индивидуата го определува степенот, правецот и упорноста во извршувањето на работата.²⁵ Менаџерите на малите и средни претпријатија посакуваат да постигнат состојба во која преку процесот на мотивација ќе обезбедат подобрување на ефикасноста во работењето на претпријатието како и подобрување на позицијата на самото претпријатие на пазарот во однос на конкурентските сили.

За да ја поттикнат мотивацијата кај малите и средни претпријатија, сопствениците може да ги користат следните насоки :

- Користење на реални, остварливи стандарди во работењето со воведување на критериуми за поврзување на наградите со остварувањата и показателите кои го покажуваат извршувањето на работните задачи;
- Примена на конкретен, познат модел на наградување кој се базира на конкретни и јасни стандарди и критериуми за извршување на работните задачи;
- Зголемување на наградата како резултат на зголемени резултати до лимит кој во иднина може да ја поттикне мотивација во работењето и остварување на подобри резултати;
- Примена на транспарентност во работењето и поврзаност помеѓу остварените резултати и наградата на вработените;

Вработените се разликуваат меѓу себе и поради тоа постојат разлики и во она што ги поттикнува и мотивира. Оние фактори што претставуваат мотиватори за вработените од едно претпријатие, не значи дека ги мотивираат и вработените во друго претпријатие. Но, во овој труд се дојде до заклучок дека речиси сите испитаници од сите 8 компании се најмногу мотивирани од еден ист мотивациски

²⁵Neil, T. (2008). *The Concise Adairon Teambuilding and Motivation* , London: Thorogood, p. 65;

фактор – парите. Можеби тоа најмногу се должи на социо - економските прилики во нашата земја, од политичката нестабилност, желбата за поголема финансиска сигурност, поради тоа што се живее во време во кое голем процент од вработените граѓани имаат подигнато кредити кои мора да ги враќаат, секако, желбата за покралитетен живот во секој поглед, вклучувајќи подобра здравствена заштита, поздрава храна и слично.

Може да се заклучи дека оценувањето на перформансата на вработените треба да се практикува во секоја организација која сака да биде успешна, а исто така треба да биде поврзано со наградувањето, односно, за добрите перформанси вработените треба да добијат соодветна награда. На тој начин, ќе се зголеми мотивацијата на вработените, а како резултат на тоа ќе се постигне поголема посветеност и поголемо задоволство на работното место. Со задоволни и мотивирани вработени, успехот на секоја компанија е загарантиран.

Оценувањето на перформансата претставува формален, структуриран и стандардизиран систем за следење и оцена на работата на вработените и влијаење врз карактеристиките на однесувањето и работата на вработените кои се поврзани со дејноста која ја вршат во компанијата. Во овој труд се опфати перформансата на вработените и нејзиното оценување како главен фактор за успешен систем на плаќање и наградување, но и подобрување на работната перформанса со помош на платите и наградите, како еден взаемно поврзан процес. Се поставија задачи и хипотези преку кои се донесоа значајни заклучоци поврзани токму со перформансата, плаќањето и наградувањето. Шест од седум хипотези се потврдија, додека една од нив, според добиените резултати, не се потврди, односно се покажа како спротивна.

Извршената анализа на податоците кои се добиени со истражувањето, покажува дека главната хипотеза на истражувањето се потврдува, односно постои меѓусебна заемна поврзаност помеѓу работната перформанса на човечките ресурси и системот на плаќање и наградување. Сосема е очигледна нивната врска, односно успешноста на перформансата на вработените зависи од тоа колку се мотивирани да ја постигнат, задржат и унапредат, а тоа се постигнува преку

системот на плаќање и наградување. Од друга страна пак, платите и наградите зависат од самата работна перформанса на вработените.

Со анализата и со споредувањето на податоците кои се добиени за утврдување на валидноста на помошните хипотези е дојдено до следниве општи констатации кои се значајни за менаџирањето со човечките ресурси, работната перформанса и системот на плаќање и наградување.

X1 – Испитаниците сметаат дека материјалните финансиски награди делуваат помотивирачки од нематеријалните;

1. Според резултатите кои се добиени од истражувањето, а кои се однесуваат на материјалните финансиски награди како помотивирачки од останатите, може да се дојде со заклучок дека, според мислењата на вработените финансиските награди се далеку помотивирачки.

X2- Оценувањето и плаќањето на перформансата е објективно;

2. Во контекст на потребата од објективно оценување и плаќање на перформансата, според резултатите добиени за ова суптилно прашање е воочено дека компаниите покажуваат висок степен на успешност при објективното оценување и плаќање на перформансата.

X3 – Компанијата знае како да ја подобри перформансата на вработените;

3. Испитаниците сметаат дека компаниите во кои работат сериозно ја имаат сфатено важноста и потребата од подобрување на перформансата на вработените преку разни техники и процеси. Компаниите и испитаниците сметаат дека овој процес на подобрување на перформансата е неопходен за нормално и успешно функционирање на компанијата и дека преку овој процес се овозможува ефикасно извршување и исполнување на поставените цели во компанијата.

X4- Испитаниците сметаат дека надлежните умеат материјално и нематеријално да ги мотивираат вработените;

4. Од добиените резултати може да се заклучи дека компаниите практикуваат и материјални и нематеријални мотивациски компоненти, преку соодветни начини за нивно реализирање – системи за стручно усовршување, професионален развој, континуирано следење, наградување, унапредување, што овозможува ефикасно и ефективно функционирање.

X5- Повеќе се доделуваат нематеријални за разлика од парични награди;

5. Преку споредбата на податоците добиени во текот на истражувањето, а кои се однесуваат на соодносот на парични и нематеријални награди, се дојде до следниов заклучок кој укажува на спротивно тврдење за разлика од она кое беше поставено, односно компаниите имаат развиено систем за мотивација на вработените и истиот го реализираат со примена главно на финансиска мотивација.

X6- Испитаниците сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените европски земји;

6. Сите испитаници без сомнение тврдат дека се помалку платени во споредба на платите на нивните колеги во развиените земји. Иако се задоволни од своите плати, како што се потврди со седмата хипотеза, сепак во нашата земја работната рака е помалку платена, а и стандардот е понизок.

X7- Испитаните вработени се задоволни од системот на плаќање

7. Анкетираните субјекти, според добиените податоци од спроведеното истражување се изјасниле како задоволни од системот на плаќање, вклучувајќи ја висината на платата, редовноста, покачувањето, бонусите и сл. Добро е тоа што програмерските фирми се стремат да им обезбедат на своите вработени високи плати, награди и солидни работни услови, што е попатено со задоволство од страна на вработените.

Со помош на анкетата се дојде до нови идеи и препораки за тоа како да се продолжи да се мотивираат вработените да постигнуваат што подобра перформанса. Претпоставувајќи дека компаниите имаат јасно дефинирани

правила за наградување, плаќање, однесување и бизнис процеси, бизнис вредности и вистинските луѓе на вистинските места, тогаш ги имаат сите предуслови за успешна работа.

IV Користена литература и интернет извори

На македонски јазик

Ангеловска-Галевска, Н. (2011). *Планирање на научно истражување*. Скопје: Филозофски факултет

Бојациоски, Д., Блажеска, О. (2003). *Економика на претпријатие*. Второ, дополнето и преработено издание, Скопје: Економски факултет

Дамјановски, Ј., скрипта *Стратегиски менаџмент*. Свети Николе: ПВУ МСИ “Г.Р.Державин“

Пејковски, Ј. (1997), *Претприемништвото и развојот*. Скопје: Абакус Комерц

Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В. (2008). *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*. Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка

Фалмер, Р. (1994). *Новиот менаџмент*. Скопје: Скај Агенција

Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001). *Стратегиски менаџмент*. Скопје: Економски факултет

На српски јазик

Bogićević-Milikić, B. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet

Nikolić, S. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd : FIT

Тодоровиќ, Ј. (1979). *Проучавање и мерење рада са основама вредновања*. Белград: Факултет организационих наука

На англиски јазик

Agrawal, S. (2010). *Motivation and Executive Compensation*. The IUP Journal of Corporate Governance , Vol. 9, Nov. 1 & 2, 27-46

Adair, J. (2008). *Understanding motivation*. London: Talbort Adair Press

Adams, J.S. (1965). *Inequity in Social Exchange, Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications

Armstrong, M. (2001). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan

Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes* , Vol. 50, 179-211

Alderfer, C.P. (1969). *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142 – 175

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications

Allender, H., & Allender, J. (1998). *Identifying the right management job for you. Industrial Management* , Mar/Apr98, Vol. 40 Issue 2, 29-31

Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Managemend and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page

Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward management : A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page

Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill

Beach, D.S. (1980). *Personnel: The management of people at work*_(4th ed.). New York: Macmillan Publishing Co. Inc.

Beardwell, Holden, Claydon. (2004). *Human Resource Management*. UK: Prentice Hall

Beck, R.C. (1983). *Motivation: Theories and principles*_(2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall

Bjorklund, C. (2001). *Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm: Stockholm School of Economics, EFI, The Economic Research Institute

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

Bu, N., & Mckeen, C. (2001). *Work goals among male and female business students in Canada and China: the effects of culture and gender*. International Journal of Human Resource Management , Mar2001, Vol. 12 Issue 2, 166-183

Brayton Bowen, R. (2003). *Recognizing and Rewarding Employees*. Boston: Cover

Carrell, M., & Dittrich, J. (1978). *Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions*. Academy of Management Review , Apr78, Vol. 3 Issue 2, 202-210

Cofer, C.N. & Appley, M.H. (1968). *Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Condly, S., Clark, R., & Stolovitch, H. (2008). *The Effect of Incentives on Workplace Performance*, Volume 16 Issue 3, 46 - 63

Cummings, L.L. & Schwab, D.P. (1973). *Performance in organizations: Determinants and appraisal*. Illinois: Scott-Foresman

Czaja, R., & Blair, J. (2005). *Designing surveys : a guide to decisions and procedures*. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press

Davidoff, L. L. (1987). *Introduction to psychology* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill

Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E. (2009). *Motivating people: Getting beyond money*. N.Y.: McKinsey Quarterly

Fincham, R., & Rhodes, P. (2005). *Principles of Organizational Behaviour*. New York: Oxford University Press Inc.

- Fisher, C.D. (2003). *Human Resource Management*. Houghton: Mifflin Company
- Frey, B., & Osterloach, M. (2002). *Succesful Managment by Motivation - Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Zurich: Springer
- Hackman, J.R.. and Oldham, G. R. (1975). *A New strategy For Job Enrichment*. California: Review Management
- Hackman, J.R. & Porter, L.W. (1968). *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 417 – 426
- Hadebe, T.P. (2001). *Relationship between motivation and job satisfaction of employees at Vista Information Services*. M.A. dissertation, Johannesburg: Rand Afrikaans University
- Harriet, D.& Linda Eve, D. (2000). *Perfect Phrases for Motivating and Rewarding Employees*. Houston: Hill Publishing
- Harpaz, I. (1990). *The importance of work goals: an international perspective*. Journal of International Business Studies , Vol. 21 Issue 1, 75-93
- Herzberg, F. (1974). *Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization*. Autumn, Vol. 3 Issue 2, 18-29
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review , Jan/Feb68, Vol. 46 Issue 1, 53-63
- Humphrey, D. (1995). *Payment systems*. New York: World Bank Publications
- Jackson, H, John and Mathis, L. Robert (2002). *Human Resource Management: Essential Perspectives*, 2nd ed.Cincinnati, OH: South –Western Publishing
- James N.Baron and David M.Kreps (1999). *Consistent Human Resource Practices*. California: Management Review
- Jeffrey, P. (1995). *Producing Sustinable Competitive Advantage Through the Effective Management of People*. California: Academy of Management Executive

Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). *Determinants of organisational commitment amongst knowledge workers*. South African Journal of Business Management , Sep2000, Vol. 31 Issue 3, 106-113

Kovach, K. (1995). *Employee motivation: Addressing a crucial factor in you organization's performance*. Employment Relations Today , Summer1995, Vol. 22 Issue 2, 93-107.

Kovach, K. (1987). *What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*. Business Horizons , Sep/Oct87, Vol. 30 Issue 5, 58-66

Kovach, K. (1980). Why motivational theories don't work. Advanced Management Journal , Spring80, Vol. 45 Issue 2, 54-60

Latham, G., & Ernst, C. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. Human Resource Management Review, Vol. 16 , 181-198

Lawler, E. E. (1983). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole

Lim, V., Srivastava, A., & Si Sng, Q. (2008). *Money motives, achievement orientation, and motivation to work among youths*. Journal of International Business and Economics , Vol 8, No 3, 104-111

Lindner, J. (1998). *Understanding Employee Motivation*. Journal of Extension , Jun98, Volume 36, Number 3

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*, N J: Prentice-Hall

Locke, E., & Latham, G. (1989). *Goal Setting - A Motivational Technique That Works*. Organizational Dynamics , Autumn89, Vol. 8 Issue 2, 68-80

Locke, E., & Latham, G. (1990). *Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel*. Psychological Science , Jul90, Vol. 1 Issue 4, 240-246. 62

Lu, L. (1999). *Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being*. Journal of Applied Management Studies , Jun99, Vol. 8 Issue 1, 61-63

Luthans, F., & Stajkovic, A. (1999). *Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards*. Academy of Management Executive; , May99, Vol. 13 Issue 2, 49-57

Mayfield, J. R., Mayfield, M. P., & Kopf, J. (1998). *The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction*. Human Resource Management, , Fall/Winter98, Vol. 37 Issue 3/4, 235-244, visited 19th May 2010

McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press

Milkovich, G. and Bourdreau, J. (1988). *Personnel Human Resource Management*. Illinois: Homewood

Miles, E. (1996). *Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction*. Journal of Occupational & Organizational Psychology , Sep96, Vol. 69 Issue 3, 277-292, 16

Miner, J. (2006). *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc.

Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1998). *Organizational behavior: Managing people and organizations*_(5th ed.). Boston: Houghton Mifflin

Neil, T. (2004). *The Concise Adair on Teambuilding and Motivation*. London: Thorogood

Nelson B. (1994), *1001 Ways to Reward Employees*, New York: Workman Publishing

Newstron, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behaviour, human behaviour at work*. New York: McGraw-Hill

Oldham, G., & Hackman, R. (2010). *Not what it was and not what it will be: The future of job design research*. Journal of Organizational Behavior , Feb2010, Vol. 31 Issue 2/3, 463-479

Ott, J.S. (1989). *The organizational culture perspective*. California: Brooks / Cole Publishing Company

- Petri, H.L. (1996). *Motivation: Theory, research and applications*_(4th ed.). New York: Brooks / Cole Publishing Company
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, N J: Prentice-Hall
- Reif, W. (1975). *Intrinsic versus extrinsic rewards: Resolving the controversy*. Human Resource Management , Summer75, Vol. 14, Issue 2, 2-10
- Roche, W., & MacKinnon, N. (1970). *Motivating people with meaningful work*. Harvard Business Review , May/Jun70, Vol. 48 Issue 3, 97-110
- Rungtusanatham, M., & Anderson, J. (1996). *A clarification on conceptual and methodological issues related to the Job Characteristics Model*. Journal of Operations Management; , Nov96, Vol. 14 Issue 4, 357-367
- Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). *The importance of pay in employee motivation: discrepancies in what people say and what they do*. Human Resource Management , Vol.43, No.4, 381-394
- Sagan, M., Tomkiewicz, J., Adeyemi-Bello, T., & Frankel, R. (2008). *Importance of Job Characteristics among Future Businesspersons*. International Journal of Management , Dec2008, Vol. 25 Issue 4, 641-653
- Sonawane, P. (2008). *Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices*. International Journal of Industrial Relations , Oct2008, Vol. 44 Issue 2, 256-271
- Steers, R. & Porter, L. (1978). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill
- Stein, J. (2013). *Executive Employment Law: Protecting Executives, Entrepreneurs and Employees*. London: Blue Ink
- Torrington, D., Taylor, S., Hall, L. (2005). *Human Resource Management*. London: Prentice Hall
- Thompson, A. (1985). *The Economic Theory of the Firm*. London: Prentice Hall

Tyson, S., York, A. (2001). *Human Resource Management*. London: Made Simple Books

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons

Wanous, J.P. & Zwany, A. (1977). *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 78 – 97

White, A. (1998). *The essential guide to developing your staff*. London: Piatkus

Whitley, P. (2002). *Motivation*. Oxford: Capestone Publishing

Adams, H. Mark and LeBato, M. (October 08, 2014), Religion in the workplace: Employers can't discriminate on the basis of what they don't know. Преземено на 02.11.2014 г. од <http://hr.blr.com/HRnews/Discrimination/ReligiousDiscrimination/Religion-workplace-Employers-cant-discriminate>

Cathleen S. Yonahara , (October 06, 2014), California employers: If employees use their cell phones for work, you've gotta pay! Преземено на 02.11.2014 г. од <http://hr.blr.com/HR-news/HR-Administration/Telephones/California-employers-employees-cell-phone-who-pays>

Cowan. M, (October 08, 2014), 8 tips to help employers create programs that foster a mentally healthy culture. Преземено на 03.11.2014 г. од <http://hr.blr.com/HR-news/HR-Administration/HR-Management/8-tips-to-help-employers-create-programs-that-fost>

McKenzie, S. (October 03, 2014), 4 techniques for mindfully expanding productivity in your workplace. Преземено на 26.10.2014 г. од <http://hr.blr.com/HR-news/Benefits-Leave/Employee-Wellness/4-techniques-mindfully-expanding-productivity>

Newman, M. (October 01, 2014), Domestic violence: A workplace problem employers can't ignore. Преземено на 28.10.2014 г. од <http://hr.blr.com/HR-news/Health-Safety/Violence-in-Workplace/Domestic-violence-A-workplace-problem-employers-ca>

Popking, J.(October 27, 2014), The days are getting shorter--Make sure your workplace has proper lighting. Преземено на 29.10.2014 г. од <http://hr.blr.com/HR-news/HR-Administration/Facilities/Days-getting-shorter-workplace-proper-lighting>

Quigley, K. (June 06, 2013), Are Vacations History?: Employee Benefits in Today's Economy. Преземено на 04.11.2014 г. од <http://www.humanresourcesiq.com/rewards-compensation/articles/are-vacations-history-employee-benefits-in-today-s/>

Robertson, N. (October 14, 2014), What is the connection between motivation and job performance? Преземено на 31.10.2014 г. од <http://www.wisegeek.com/what-is-the-connection-between-motivation-and-job-performance.htm>

Siegel, S. (July 23, 2014), 13 Ways to Improve Employee Engagement. Преземено на 31.10.2014 г. од <http://www.humanresourcesiq.com/hr-talent-management/articles/13-ways-to-improve-employee-engagement/>

Stork, B.(October 14, 2014), Slideshow: Mental illness in the workplace. Преземено на 30.10.2014 г. од <http://hr.blr.com/HR-news/Discrimination/Disabilities-ADA/Slideshow-Mental-Illness-in-the-Workplace->

Snelling, S. (October 17, 2014), Best Practice: Astellas' new employee benefits program addresses multigenerational family needs. Преземено на 01.11.2014 г. од <http://hr.blr.com/HR-news/Benefits-Leave/Employee-Benefits/Best-Practice-Astellas-employee-benefits-program>

Terri L. Rhodes, (October 16, 2014), How the ADA has changed workplace culture. Преземено на 02.11.2014 г. од <http://hr.blr.com/HR-news/Discrimination/Disabilities-ADA/How-the-ADA-has-changed-workplace-culture>

Terri L. Rhodes, (October 16, 2014), It's Drive Safely Work Week: Road safety is key component of employer's safety culture. Преземено на 02.11.2014 г. од <http://hr.blr.com/HR-news/Health-Safety/Safety-and-Health/Drive-Safely-Work-Week-Road-safety-is-key>

V Прилози

Прилог бр. 1

I Биографски податоци

Заокружете го тврдењето што се однесува на вас

1.Пол

1. машки

2. женски

2.Возраст

1.од 18-20 години

2.од 21-25 години

3.од 26-30 години

4. од 31-35 години

5. од 36-40 години

6. од 41-45

7. над 45 години

3.Степен на образование

1.Основно образование

2.Средно образование

3.Виша школа

4.Факултетско образование

5.Магистерски студии

6.Докторски студии

4.Работен стаж во областа на програмирањето

1. до 5 години

2.над 5-10 години

3.над 10-15 години

4.над 15-20 години

5.над 20 години

5.Националност

1.Македонец/ка

2.Албанец/ка

3.Турчин/ка

4.Србин/ка

5.Ром/ка

6.Бошњак/иња

7.Влав/Влаинка

8.Друго

6.Религиска определба

1.Христијанин/ка

2.Муслиман/ка

3.Католик/чка

4. Атеисти

5. Друго

7. Брачен статус

1. Немам склучено брак

2. Во брак

3. Разведен/а

4. Вдовец/ица

II Систем на плаќање и награди

Прилог бр.2

Анкетата е анонимна и се спроведува заради потребите на научно истражување (магистерски труд). Вашите одговори на прашањата ќе бидат употребени само за истражувачки цели и се строго доверливи. Информациите нема да биде поврзана со Вас или со Вашата организација.

Анкетен прашалник бр.1

Во табелата, за секое тврдење заокружете број од 1 до 5, според Вашето мислење.

1 – воопшто не се согласувам

2 – не се согласувам

3 – неодлучен/на

4 – се согласувам

5 – во потполност се согласувам

1. Надлежните умеат материјално да ги мотивираат вработените	1 2 3 4 5
2. Надлежните умеат нематеријално да ги мотивираат вработените	1 2 3 4 5
3. Степенот на образование на вработените влијае врз висината на нивната плата и сите видови на бенефиции	1 2 3 4 5
4. Постои разлика во системот за плаќање и награди во организациите во зависност од работниот стаж на вработените	1 2 3 4 5
5. Постои разлика во системот за плаќање и награди во организациите во зависност од религиската определба на вработените	1 2 3 4 5
6. Постои разлика во системот за плаќање и награди во организациите во зависност од полот на вработените	1 2 3 4 5
7. Постои разлика во системот за плаќање и награди во организациите во зависност од етничката припадност на вработените	1 2 3 4 5
8. Надлежните спроведуваат обуки и проекти кои се однесуваат на Вашиот професионален развој	1 2 3 4 5
9. Вработените во Вашата организација се задоволни од системот за плаќање и награди	1 2 3 4 5
10. Вработените повеќе ги мотивираат материјалните награди	1 2 3 4 5
11. Вработените повеќе ги мотивираат нематеријалните награди	1 2 3 4 5
12. Системот за плаќање и награди е рамноправен за сите вработени	1 2 3 4 5
13. Вработените сметаат дека се помалку платени во однос на нивните колеги во развиените земји	1 2 3 4 5
14. Вработените сметаат дека се повеќе платени од нивните колеги во балканските	

земји	1 2 3 4 5
15.Оценувањето на перформансата е објективно	1 2 3 4 5
16. Компанијата применува конкретен, познат модел на наградување кој се базира на јасни стандарди и критериуми за извршување на работните задачи	1 2 3 4 5
17. Надлежните се доследни во она што го ветуваат во врска со платите и наградите	1 2 3 4 5
18. Фирмата овозможува градење на кариера	1 2 3 4 5
19. Компанијата ги информира вработените за важни стратешки одлуки и актуелни состојби од интерес на вработените	1 2 3 4 5
20. Компанијата се грижи да им помогне на вработените во реализацијата на нивните амбиции и планови за професионален успех	1 2 3 4 5
21. Фирмата спроведува потребни обуки и врши континуирана едукација на вработените	1 2 3 4 5
22. Компанијата има поставено јасни цели и очекувања од своите вработени	1 2 3 4 5
23. Чувствувате идентификација и чувство на припадност во компанијата во која работите	1 2 3 4 5
24. Вашиот труд и вложените напори се вреднуваат	1 2 3 4 5
25. Во Вашата компанија се одржува постојана и отворена двонасочна комуникација помеѓу вработените и претпоставените	1 2 3 4 5

Прилог бр.3

Анкетен прашалник број 2 (прашања од комбиниран тип)

Во табелата, за секое тврдење, според Вашето мислење, заокружете едно или повеќе од дадените можности или дополнете.

1.Какви мотивациски компензации и техники применуваат Вашите надлежни со

цел да ја подигнат желбата за работа:

- 1.топол оброк
- 2.патни трошоци
- 3.флексибилно работно време
- 4.обуки во странство
- 5.унапредување
- 6.бонуси
- 7.курсеви
8. _____

2.Кое/кои средство/а ги користат Вашите надлежни за да го намалат или отстранат незадоволството од системот на плаќање и наградување:

- 1.покачување на платата
- 2.бонуси
- 3.обуки
4. тим билдиг
- 5.ваучери за мобилен, лап топ
- 6.ваучери за кино, театар, ресторан
- 7.работа од дома
8. _____

3.Како најчесто реагираат надлежните на Вашите поплаки во врска со системот на плаќање и наградување:

- 1.го отпуштаат вработениот
- 2.ја покачуваат платата
- 3.даваат еднократен бонус
4. водат разговор со незадоволниот
5. го праќаат вработениот на обука во странство

6. го казнуваат вработениот поради поплаките

7. применуваат одредени санкции

8. _____

4.Каква награда најчесто се доделува во Вашата компанија:

1. парична награда

2.обуки

3.стипендии за магистерски/докторски студии

4.патување

5.вредни подароци

6.унапредување

7. пофалба

8. _____

5.Која награда најретко се доделува во Вашата компанија

1.унапредување

2.парична награда

3.обука во странство

4.вредни подароци

5.обуки

6.патување

7.пофалба

8. _____

6.Која награда има најголемо влијание, како мотивирачки фактор, врз работната перформанса

1.парична награда

2.унапредување

3.обука во државата 4.обука во странство 5.јавно признание и пофалба 6.платено патување 7.вреден предмет 8._____
7.Кои награди имаат најмало влијание врз работната перформанса 1.усна пофалба 2.писмено признание 3.јавно признание 4.обука 5.вреден предмет 6.курс 7.премала парична награда 8._____

Прилог бр.4

Анкетен прашалник бр. 3 (прашања со алтернација)		
Во табелата, за секое тврдење, според Вашето мислење, заокружете ДА или НЕ.		
1.Во компанијата постои практика на јавно доделување на награди	ДА	НЕ
2.Дали редовно ја добивате основната плата	ДА	НЕ

3.Надлежните редовно ги исплаќаат бонусите што ги добивате од Вашите клиенти	ДА	НЕ
4. Сметате ли дека сте помалку платени во однос на Вашите резултати	ДА	НЕ
5.Сметате ли дека сте помалку платени во однос на Вашите колеги	ДА	НЕ
6. Во Вашата фирма добивате подарок за позначајните годишнини од вработување во фирмата	ДА	НЕ
7. Вашата фирма има соработка со одредени фирми со што Ви овозможува да купувате производи со попуст	ДА	НЕ
8. Дали Вашата фирма Ви има доделено техничка опрема, како лап топ, мобилен телефон и др. за Ваша лична употреба	ДА	НЕ
9.Дали во Вашата фирма системот на плати се држи во тајност	ДА	НЕ
10.Дали сметате дека системот на плати треба да се држи во тајност	ДА	НЕ
11.Сметате ли дека платата е најголемиот мотиватор за успешна перформанса	ДА	НЕ
12.Вашата компанија доделува вредни подароци на вработени со исклучителни резултати	ДА	НЕ
13. Во Вашата компанија прекувремената работа е платена	ДА	НЕ
14. Компанијата врши честа евалуација за зголемување на платите	ДА	НЕ
15. Дали самите сте побарале покачување на платата	ДА	НЕ
16. Компанијата доделува групен бонус со цел разгорување на тимскиот дух	ДА	НЕ
17. Компанијата доделува бонуси доколку го завршите проектот пред зададениот краен рок	ДА	НЕ
18.Надлежните, при формулирање на сумата за плата, водат сметка за тежината и сложеноста на работните задачи и брзината со која вработениот ги извршува	ДА	НЕ
19. Компанијата доделува K-15	ДА	НЕ
20. Компанијата доделува 13-та плата	ДА	НЕ
21. Фирмата организира новогодишни и прослави по разни поводи за своите вработени на сметка на фирмата	ДА	НЕ

22. Фирмата организира/плаќа курсеви за изучување на странски јазици	ДА	НЕ
23. Фирмата доделува стипендии	ДА	НЕ
24. Компанијата спроведува обуки за справување со новите, идни, професионални предизвици на работното место, со оглед на фактот дека во областа на Вашата струка се бележат рапидни промени	ДА	НЕ
25. Компанијата ги покачува платите со покачување на трошоците за живот	ДА	НЕ
26. Во Вашата компанија, казните на вработените се честа појава	ДА	НЕ
27. Компанијата врши честа евалуација на перформансата, односно добивате честа и континуирана повратна информација, а не само еднаш на секои 12 месеци	ДА	НЕ
28. Вашите идеи и предлози се прифаќаат	ДА	НЕ
29. Можете слободно да ги исказете вашите идеи и предлози и чувствувате дека сте ислушани	ДА	НЕ
30. Компанијата доделува поклон по повод новородено бебе на некој вработен, свадба и сл.	ДА	НЕ
31. Компанијата поклонува поклон по повод роденденот на вработените	ДА	НЕ
32. Компанијата приредува активности за дружба на вработените надвор од работното време	ДА	НЕ

Ви благодарам на соработката!