



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје  
**Филозофски факултет**

**Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности**



МАГИСТЕРСТИ ТРУД

**ПЛАЌАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И МОТИВАЦИЈАТА ЗА  
УСПЕШЕН КАРИЕРЕН РАЗВОЈ**

Кандидат:

Филип Арсовски

Број на досие: 5428/22

Ментор:

Проф. д-р Анета Баракоска

Скопје, 2025 година

## СОДРЖИНА

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| КРАТОК ИЗВАДОК .....                                                              | 5  |
| ABSTRACT .....                                                                    | 6  |
| 1. ВОВЕД .....                                                                    | 7  |
| 2. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО .....                                                 | 9  |
| 3. ПЛАЌАЊЕ И МОТИВАЦИЈА ВРЗ РАЗВОЈОТ НА КАРИЕРАТА .....                           | 10 |
| 3.1. Основни концепти и теории за плаќање и мотивација .....                      | 11 |
| 3.1.1. Основни концепти на плаќање .....                                          | 11 |
| 3.2. Плаќање на човечките ресурси .....                                           | 15 |
| 3.2.1. Системи на плаќање .....                                                   | 17 |
| 3.2.2. Важност на плаќање .....                                                   | 17 |
| 3.3. Висина на плата на човечките ресурси .....                                   | 18 |
| 3.4. Системи на директни и индиректни облици на плаќање .....                     | 19 |
| 3.5. Важноста на транспарентноста во системите за плаќање .....                   | 21 |
| 3.5.1. Критички аспекти на транспарентноста .....                                 | 22 |
| 3.6. Плаќање како алатка за задржување на таленти .....                           | 23 |
| 3.6.1. Релевантнос на конкурентната плата во задржувањето на таленти .....        | 23 |
| 3.6.2. Структура на компензацијата - основна плата и дополнителни бенефиции ..... | 24 |
| 3.6.3. Праведнос во плаќањето како фактор за задржување .....                     | 25 |
| 3.6.4. Влијание на индивидуалните потреби и очекувања .....                       | 25 |
| 3.7. Разлика помеѓу фиксно и варијабилно плаќање .....                            | 26 |
| 3.8. Надоместот како катализатор за продуктивност .....                           | 29 |
| 3.8.1. Улога на надоместок во поттикнување на продуктивноста .....                | 30 |
| 3.8.2. Ограничувања на надоместокот како стимул .....                             | 30 |
| 3.8.3. Влијание на структурата на надоместокот врз продуктивноста .....           | 30 |
| 3.9. Културолошки разлики во концептите за плаќање и мотивација .....             | 32 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.9.1. Културолошки пристапи кон плаќањето.....                            | 32 |
| 3.9.2. Културолошки разлики во мотивацијата .....                          | 33 |
| 3.9.3. Предизвици во менаџирањето со културолошките разлики .....          | 33 |
| 3.10. Долгорочни ефекти од плаќањето врз мотивацијата.....                 | 35 |
| 3.10.1. Влијанието на структура на плаќање врз долгорочна мотивација ..... | 36 |
| 3.11. Плаќање и мотивација во услови на економска криза .....              | 37 |
| 3.11.1. Ефекти на економска криза врз стратегии за плаќање .....           | 38 |
| 3.11.2. Иновативни пристапи за плаќање и мотивација за време на криза..... | 39 |
| 3.12. Теории за мотивација.....                                            | 41 |
| 3.13. Психолошки аспекти на мотивација .....                               | 42 |
| 3.13.1. Внатрешна мотивација и нејзината психолошка основа .....           | 43 |
| 3.13.2. Надворешна мотивација и нејзиното влијание.....                    | 43 |
| 3.13.3. Емоции и мотивација .....                                          | 43 |
| 3.13.4. Мотивација како динамичен процес.....                              | 44 |
| 3.13.5. Влијание на нематеријални придобивки врз мотивацијата.....         | 44 |
| 3.14. Признавањето и почитта како катализатор за ангажираност .....        | 44 |
| 3.14.1. Личниот и професионален развој како инвестиција во иднината .....  | 45 |
| 3.14.2. Чувство на припадност и култура на заедништво.....                 | 45 |
| 3.15. Перцепција на праведност и нејзино влијание врз мотивацијата .....   | 46 |
| 3.15.1. Влијание на неправеднос врз мотивацијата.....                      | 47 |
| 3.16. Мотивациони стратегии за различни генерации.....                     | 48 |
| 3.16.1. Мотивација на Baby Boomers (родени 1946–1964) .....                | 49 |
| 3.16.2. Мотивација на генерација X (родени 1965–1980).....                 | 49 |
| 3.16.3. Мотивација на милениумци (родени 1981–1996).....                   | 49 |
| 3.16.4. Мотивација на Генерација Z (родени 1997–2012).....                 | 50 |

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.17. Улога на лидерство во стимулирање на мотивацијата .....                         | 51 |
| 3.17.1. Лични карактеристики на лидерите.....                                         | 52 |
| 3.17.2. Критички аспекти на лидерството и мотивацијата .....                          | 52 |
| 3.18. Врска меѓу плаќањето и мотивацијата.....                                        | 53 |
| 3.19. Мотивација за успешен кариерен развој.....                                      | 53 |
| 3.20. Мотивацијата како пресуден фактор во развојот на кариерата.....                 | 55 |
| 4. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА КАРИЕРАТА.....                                               | 57 |
| 4.1. Дефиниција и значење на кариерата .....                                          | 59 |
| 4.2. Клучни елементи на концептуалната рамка на кариерата .....                       | 59 |
| 4.3. Фази во развојот на кариерата .....                                              | 61 |
| 4.4. Фази на модерниот развој на кариерата.....                                       | 71 |
| 4.5. Влијанието на образованието врз развојот на кариерата .....                      | 72 |
| 4.6. Улогата на личните цели во менаџирањето со кариерата.....                        | 75 |
| 4.6.1. Значење на личните цели во управувањето со кариерата .....                     | 75 |
| 4.6.2. Врска меѓу личните цели и професионалниот развој .....                         | 76 |
| 4.7. Кариерата во контекст на дигиталната ера и технологијата.....                    | 77 |
| 4.8. Културолошки разлики во перцепцијата на успешната кариера.....                   | 80 |
| 4.9. Влијанието на професионалните мрежи врз напредокот на кариерата .....            | 82 |
| 4.10. Фактори кои го отежнуваат или поттикнуваат кариерниот развој .....              | 84 |
| 4.11. Стратегии за справување со предизвиците во кариерата .....                      | 87 |
| 4.11.1. Самоанализа и поставување на јасни цели .....                                 | 87 |
| 4.11.2. Изградба на силни професионални мрежи.....                                    | 88 |
| 4.11.3. Развивање на емоционална интелигенција и адаптабилност со флексибилност ..... | 88 |
| 4.11.4. Менаџирање со времето.....                                                    | 89 |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 4.12. Еволуција на концептот на доживотна кариера .....    | 90  |
| 4.12.1. Традиционалниот концепт на доживотна кариера ..... | 91  |
| 4.12.2. Модерниот пристап кон кариерата .....              | 91  |
| 4.12.3. Иднината на доживотната кариера .....              | 92  |
| 5. ОСНОВНИ КОМПОНЕНТИ НА ПЛАТА.....                        | 94  |
| 5.1. Висина на плата на човечките ресурси .....            | 95  |
| 5.2. Фактори на одредување на плата.....                   | 98  |
| 5.3. Видови системи на плата на човечките ресурси .....    | 100 |
| 6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО .....                     | 102 |
| 6.1. Истражувачки пристап .....                            | 102 |
| 6.2. Предмет на истражувањето .....                        | 103 |
| 6.3. Истражувачки дизајн .....                             | 104 |
| 6.4. Цел и карактер на истражувањето .....                 | 105 |
| 6.5. Задачи на истражувањето .....                         | 105 |
| 6.6. Хипотези .....                                        | 106 |
| 6.7. Варијабли на истражувањето .....                      | 108 |
| 6.8. Популација и примерок .....                           | 109 |
| 6.9. Методи, техники и инструменти .....                   | 112 |
| 6.10. Статистичка анализа на податоците.....               | 114 |
| 6.11. Организација и текот на истражувањето .....          | 116 |
| 7. РЕЗУЛТАТИ.....                                          | 117 |
| 8. ДИСКУСИЈА.....                                          | 160 |
| 9. ЗАКЛУЧОК .....                                          | 169 |
| 10. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....                              | 171 |
| 11. ПРИЛОЗИ .....                                          | 200 |

## КРАТОК ИЗВАДОК

Овој магистерски труд ги анализира односите помеѓу системите за плаќање на човечките ресурси и мотивацијата за успешен кариерен развој во контекст на приватниот и јавниот сектор во Република Северна Македонија. Главната цел е да се испита како различните компоненти на платата – директни и индиректни облици влијаат врз мотивацијата и професионалниот напредок на вработените. Истражувањето вклучува примерок од 127 испитаници, избрани со стратифициран случаен избор, кои одговараа на анкета-прашалник составен од два дела: мерење на компонентите на платата и мерење на мотивацијата низ различни фази во кариерниот развој.

Резултатите покажаа дека директните компоненти на платата како основната плата и бонусите имаат силно позитивно влијание врз мотивацијата на вработените ( $r = 0.68$ ), додека индиректните компоненти (бенефиците и можностите за обука) покажаа умерено влијание ( $r = 0.45$ ). Мотивацијата се потврди како медијатор меѓу платата и кариерниот развој со највисока корелација од  $r = 0.72$ . Регресиониот модел покажа дека мотивацијата ( $\beta = 0.58$ ) има најзначајно влијание врз кариерниот развој, дополнето со директните ( $\beta = 0.42$ ) и индиректните ( $\beta = 0.31$ ) компоненти на платата.

Анализата ги истакна и демографските разлики: жените покажаа повисока мотивација од мажите, а повисоко образованите испитаници изразија поголема посветеност на кариерниот развој. Приватниот сектор се истакна со флексибилни системи за плаќање, додека јавниот сектор се потпираше на фиксни структури.

Овој магистерски труд потврди дека комбинацијата на финансиски и нефинансиски стимулации е многу важна за развојот на мотивацијата и успехот на вработените. Препораките се однесуваат на адаптација на стратегиите за плаќање според специфичниот организациски контекст со цел поттикнување на ангажираноста и професионалниот раст.

**Клучни зборови:** плаќање, мотивација, кариерен развој, човечки ресурси, приватен сектор, јавен сектор, финансиски стимулации, професионален напредок, регресиона анализа, корелација.

## ABSTRACT

This master's thesis examines the relationship between human resource payment systems and motivation for successful career development in the context of the private and public sectors in North Macedonia. The primary objective was to explore how various components of salary - direct and indirect affect employee motivation and long-term professional growth. The study involved a sample of 127 respondents, selected through stratified random sampling who completed a questionnaire divided into two sections: measuring salary components and motivation across different career development stages.

The findings showed that direct salary components like base salary and bonuses had a strong positive impact on the motivation ( $r = 0.68$ ), while indirect components like benefits and training opportunities showed a moderate effect ( $r = 0.45$ ). Motivation was confirmed as a mediator between the salary and career development, with the highest correlation observed at  $r = 0.72$ . The regression model showed that motivation ( $\beta = 0.58$ ) had the most influence on professional growth, complemented by direct ( $\beta = 0.42$ ) and indirect ( $\beta = 0.31$ ) salary components.

The analysis also focused on demographic differences: women showed higher motivation than men and respondents with higher education levels showed greater commitment to career development. The private sector demonstrated flexibility in payment systems, while the public sector relied on fixed structures. This study confirmed that a combination of financial and non-financial incentives is important for implementing motivation and long-term employee success. Recommendations include adapting payment strategies to the specific organizational context to promote engagement and professional growth.

**Keywords:** payment, motivation, career development, human resources, private sector, public sector, financial incentives, professional growth, regression analysis, correlation.

## 1. ВОВЕД

Плаќањето на човечките ресурси и мотивацијата за успешен кариерен развој се два аспекти во современото менаџирање со човечките ресурси. Тие се од големо значење за одржување на високото ниво на продуктивност, задоволство на вработените и конкурентност на организациите (Mansaray, 2019). Човечкиот капитал како највреден ресурс во секоја организација бара постојана инвестиција во неговиот професионален и личен развој. Во услови на брзи технолошки, економски и социјални промени, правилното менаџирање со системите на плаќање и мотивација станува многу важно за организацискиот успех (Wujarso et al., 2021).

Системот на плаќање ги опфаќа сите плаќања кои работникот ги добива за својата работа во организацијата. Тоа се основната плата и сите додатоци кон неа, плаќани директно или индиректно. Според тоа, основни елементи на системот на плаќање се основната плата и разни додатоци кои значат нејзино зголемување, а се утврдуваат и се исплаќаат врз основа на остварените резултати, односно врз основа на перформанси на вработените. Ова се т.н. директни облици на плаќање. Како основни елементи на системот на плаќање се сметаат и т.н. индиректни облици на плаќањето во кои спаѓаат разни бенефиции и погодности (Бојациоски & Ефтимов, 2009).

Современите истражувања покажуваат дека мотивацијата е еден комплексен процес кој вклучува не само финансиски туку и нефинансиски фактори. Вработените повеќе не ги перцепираат платите само како надоместок за нивниот труд, туку и како рефлексивна на нивната вредност во организацијата (Yousaf et al., 2014). Системите за плаќање имаат големо влијание врз чувството на правичност, лојалност и припадност кај вработените. Овие фактори заедно со можностите за кариерен напредок се директно поврзани со организациските перформанси и одржливоста на конкурентноста (Samat et al., 2020). Во контекст на глобализацијата и интеграцијата на новите технологии, организациите се соочуваат со нови предизвици во менаџирањето со човечките ресурси. Една од најголемите задачи е развивањето на стратегии кои ќе обезбедат и финансиска и нефинансиска мотивација за вработените (Lina, 2018).

Во исто време, платата мора да биде конкурентна за привлекување и задржување на најдобрите таленти на пазарот на трудот. Системите за плаќање како директните и

индиректните компензации, придобивките и бонусите мора да одговараат на индивидуалните потреби и очекувања на вработените, усогласувајќи ги со целите на организацијата (Fulmer et al., 2023).

Мотивацијата кај вработените е многу важен аспект на секоја успешна организација. Претставува движечка сила што ги поттикнува вработените кон постигнување на нивните цели, што пак придонесува за целокупниот успех на организацијата. Потеклото на зборот „мотивација“ доаѓа од латинскиот збор „movere“, што значи „да се движи“. Мотивацијата е поврзана со однесувањето и за да се постигнат посакуваните цели и резултати, ова однесување мора да се искористи и ефективно да се канализира. Мотивацијата е важен двигател на успехот на работното место, а разбирањето како да се негува и одржува е клучно за постигнување на оптималните перформанси кај вработените (Bhat, 2021).

Разбирањето на развојот на кариерата започнува со концептот на кариера. Кариерата може да се дефинира и од субјективна и од објективна перспектива. Од објективна перспектива, кариерата е доживотна низа на искуства поврзани со работа или улоги. Таа може да се мери со разни резултати, како што се позиции, плати и сл. Целните кариери го претставуваат начинот на кој индивидуалното искуство во низата работни места и активности сочинуваат нечија работна историја. Субјективните кариери се однесуваат на променливите аспирации, задоволства, само-концепции и други ставови на личноста кон нејзината работа и живот. Тоа често се рефлектира со лични достигнувања, самозадоволство итн. Комбинирајќи ги двете перспективи, кариерата се дефинира како индивидуално перципирана низа на ставови и однесувања поврзани со искуства и активности поврзани со работата во текот на животот на вработеното лице (Sun & Wang, 2012).

Релевантноста на темата е нагласена со тоа што плаќањето и мотивацијата се директно поврзани со кариерниот развој на лицето и организациската култура. Преку анализа на различни системи за плаќање и нивното влијание врз мотивацијата, овој магистерски труд дава увид во тоа како може да се подобри праксата за менаџирање со човечките ресурси. Целта на истражувањето е да ги идентификува најефективните модели на плаќање и мотивација кои водат кон постигнување на балансиран развој на кариерата на вработените и организациските перформанси. Со помош на ова ќе се овозможи подобро

разбирање на начините како овие елементи можат да се интегрираат со цел да се обезбеди раст, продуктивност и задоволство кај вработените.

## **2. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Во современиот деловен свет менаџирањето со човечките ресурси претставува многу важен аспект на организацискиот успех. Основниот проблем што произлегува во овој контекст е поврзан со оптимизацијата на плаќањето и мотивацијата на вработените за да се поттикне нивниот професионален развој и да се постигне организациска конкурентност (Uthman, 2024).

И покрај развојот на многубројните системи за плаќање, предизвикот е да се создаде систем што ќе ги задоволи потребите и очекувањата на вработените, но и ќе ги поддржи стратегиските цели на организацијата. Основниот проблем лежи во перцепцијата за правичноста и транспарентноста на системот на плаќање (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). Недостатокот на правичност може да предизвика демотивација, намалена продуктивност и зголемен тек на кадар. Мотивацијата како комплексен феномен бара повеќе од финансиски компензации, односно таа вклучува и аспекти како професионален развој, признание и можности за напредок (Al-Suraihi et al., 2021).

Друг аспект на проблемот е ограничувањето на ресурсите, што ги принудува организациите да балансираат помеѓу конкурентни платформи за плаќање и одржување на нивната финансиска стабилност. Овој баланс станува уште покомплексен во мултикултурните и светски контексти, каде што различните вредности и очекувања на вработените го усложнуваат менаџирањето со човечките ресурси (Sogancilar & Ors, 2018).

### 3. ПЛАЌАЊЕ И МОТИВАЦИЈА ВРЗ РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА

Плаќањето и мотивацијата играат важна улога во формирање и развој на кариерата на вработените. Плаќањето не само што е основен фактор за економска стабилност на вработените туку претставува и мерило за вреднувањето на нивните вештини, труд и достигнувања (Setyawati et al., 2022). Високата основна плата и соодветните додатоци можат да создадат чувство на сигурност, што е предуслов за соодветен кариерен развој. Индиректните форми на плаќање (здравственото осигурување и можностите за професионално усовршување) ги мотивираат вработените да се фокусираат на личниот и професионалниот раст (Shiri et al., 2023). Мотивацијата е огнот што нè води напред, ги поттикнува нашите амбиции и нè инспирира да посегнеме по ѕвездите.

Без разлика дали штотуку се започнува со кариера или добро се воспоставени кариерните цели, вистинската мотивација е од суштинско значење за успехот и растот на кариерното поле. Клучната улога што ја игра мотивацијата во развојот на кариерата може да се искористи за да се ослободи целосниот потенцијал. Мотивираното лице е движечката сила зад сопствениот успех. Од поставување цели до надминување на предизвиците, мотивацијата игра многу важна улога во развојот на кариерата (Babić, 2023).

Кариерата го одредува индивидуалниот професионален развој, односно професионалните качувања и назадувања на лицето на хиерархиската скала на организацијата во текот на неговиот работен век. Во исто време, кариерата претставува низа на вредносни ставови, аспирации и начини на однесувања на лицето во текот на работниот век. Кариерата на овој начин дефинирана може да се набљудува од два аспекта: субјективен и објективен. Субјективниот аспект ја набљудува кариерата како процес на менување на ставовите, системот на вредности, интересите, мотивацијата и однесувањето на вработеното лице во текот на работата, додека објективниот аспект значи сфаќање на кариерата како процес на менување на работните места, позициите и работите кои лицето ги извршува во организацијата во текот на работниот век, а кои се разликуваат според сложеноста, одговорноста и организациско-хиерархиското ниво (Бојациоски & Ефтимов, 2009).

Мотивацијата го стимулира проактивното однесување на вработените, што е неопходно за развојот на нивната кариера. Теоретските рамки, како двофакторската теорија на Херцберг, укажуваат дека мотивацијата се поттикнува преку комбинација на финансиски и нефинансиски фактори. На пример, додека платата обезбедува економска сигурност, нефинансиските аспекти, како признанието, професионалниот развој и автономијата, влијаат на задоволството и ангажираноста на вработените (Karaferis et al., 2022).

Истражувањата покажуваат дека недостатокот на соодветно плаќање и мотивација може да го ограничи потенцијалот на вработените за напредување. Од друга страна, системите што овозможуваат индивидуализирано плаќање и индивидуализирани можности за развој придонесуваат за создавање на тимови и трајна лојалност (Arulsamy et al., 2023). Организациите што инвестираат во стратешка мотивација на вработените обезбедуваат континуитет во развојот на кариерите, што ги позиционира како лидери на пазарот (Modise, 2023).

### **3.1. Основни концепти и теории за плаќање и мотивација**

Плаќањето и мотивацијата се два основни столба во областа на менаџирањето со човечките ресурси. Тие го дефинираат односот меѓу организацијата и вработените, влијаат на нивното задоволство, продуктивност и лојалност и ја обликуваат организациската култура и конкурентност (Riyanto et al., 2021). Системот на плаќање претставува материјален израз на вреднувањето на трудот на вработените, додека мотивацијата е двигател на нивното однесување и перформанси. Разбирањето на меѓусебната поврзаност на овие два аспекти е многу важно за соодветно менаџирање на човечките ресурси и постигнување на организациските цели (Okolie et al., 2021).

#### **3.1.1. Основни концепти на плаќање**

Системот на плаќање ги опфаќа сите форми на компензација што вработените ги добиваат за нивниот труд. Според Бојациоски и Ефтимов (2009), тој вклучува основна плата, директни додатоци (како бонуси и награди) и индиректни бенефиции (како здравствено осигурување, пензиски фондови и други погодности). Основната плата е

основа на секој систем за плаќање и обично се дефинира врз основа на критериуми, како што се ниво на образование, работно искуство, компетенции и сложеност на работните задачи (Kang, 2023).

Додатоците на платата се поврзани со индивидуалните или тимските перформанси и можат да бидат инструмент за директно стимулирање на продуктивноста. Индиректните облици на плаќање како дополнителните бенефиции, често се перципираат како долгорочна инвестиција во благосостојбата на вработените и нивната лојалност кон организацијата (Hassan et al., 2023). Овие елементи заедно го сочинуваат интегрираниот систем за компензација, кој има за цел да ги задоволи потребите на вработените, но и да ја обезбеди потребната флексибилност за организацијата (Madhani, 2014). Карактеристиките на работата како фактор од кој зависи висината на платите, влијаат врз плаќањето на вработените преку следните димензии на секоја работа:

- Барањата кои работата ги поставува во поглед на образованието и квалификацијата на извршителот;
- Одговорноста за извршување на соодветната работа;
- Тежината на работата (потребните умствени и физички напори кои треба да се вложат за извршување на работата);
- Условите на работата.

Кога се испитува врската помеѓу карактеристиките на работата и нејзиното плаќање, треба да се имаат предвид следните моменти:

- Повисокото образование и повисоката квалификација кои се бараат од соодветните работи, предизвикуваат поголеми трошоци за нивно стекнување, но, во исто време, се и претпоставка за создавање на повеќе и поквалитетни производи. Затоа и платите на таквите вработени треба да бидат повисоки;
- Повисоката одговорност за извршување на работата е поврзана со вложување на повеќе умствени напори, со поголемо трошење на човечките ресурси, поради што и платите на таквите работни места треба да бидат повисоки;
- Потешката работа е поврзана со поголемо трошење на човечките ресурси кое бара и поголеми средства за нивно репродуцирање. Поради тоа, таквата

работа при други непроменети услови, треба подобро да се плати. Освен тоа, практиката покажува дека тешките работи не се особено привлечни. Затоа мотивирањето за нивно извршување се врши и преку одредување на повисоки плати за таквите работни места;

- Условите во кои се извршува работата доколку се разликуваат од нормалните услови, предизвикуваат поголемо трошење на работната сила и поголеми трошоци за нејзино репродуцирање. Тие, исто така, неповолно можат да влијаат врз здравјето и работоспособноста на работниците. Затоа таквите работни места се помалку привлечни за работниците. Претпријатијата настојувајќи да ја надминат таквата состојба, предвидуваат задолжителна употреба на заштитни средства, давање на бесплатна исхрана, намалено работно време, привилигиран режим на пензионирање и слично. Искуството покажува дека целата таа заштитна политика може да ги направи привлечни работните места со лоши и несоодветни услови за работа, единствено доколку овие мерки се надоплатат со повисоки плати за таквите работни места.

Ниту едно претпријатие не треба да ги игнорира преовладувачките стапки на плати. Стапките на платите платени според карактеристиките на тежината на работата во индустријата или другите претпријатија на истото место, ќе формираат основа за фиксирање на стапките на платите. Ако организацијата или претпријатието плаќа ниски стапки, тогаш работниците ќе почнат да ги напуштаат своите работни места секогаш кога ќе се вработат на друго место. Нема да биде возможно да се задржат добри работници на долги периоди (Chand, 2012).

Висината на платата трдиционално се поврзува и со количината на вложен труд. Количината на вложениот труд се изразува преку трошењето на физичката и психичката енергија при производството на производи или при давањето на услуги. Соодветно на тоа, а респектирајќи ги законите за репродукција на вложен труд, повеќе вложениот труд при непроменети други услови треба да се надомести со повисока плата бидејќи овој труд, по правило, создава повеќе производи во споредба со помала количина на труд. Влијанието на количината на трудот при одредувањето на платата ја поттикнува мотивацијата на вработените да вложуваат поголема количина труд, доколку такви барања наметнуваат

потребите на производството. Универзално мерило на потрошен труд е должината на работното време. Поради тоа, еден од факторите кои ја одредуваат платата е траењето на работното време. Се смета дека колку е подолго работното време, толку е поголема количината на вложениот труд и обратно. Траењето на работното време, меѓутоа, не дава точна претстава за количината на вложениот труд. Вистинската количина на труд која се вложува во единица време не зависи само од времетраењето на работата, туку и од интензивноста на трудот. При извршувањето на работата секогаш важи правилото - поинтензивната работа содржи поголема количина на труд. Затоа може да се каже дека и интензитетот на трудот треба да се земе предвид при определувањето на разликите во платите на вработените. Трудот е количината на работа направена од работниците или вработените што придонесува за производниот процес. Ова може да биде физичка работа, како што е онаа што ја вршат вработените во фармата, или нефизичка работа, како што се часовите одработени од софтверски инженер (Nickolas, Kelly & Rathburn, 2023 ).

Работата како производствен фактор се однесува на напорот што лицата го вложуваат кога произведуваат добро или услуга. Самиот труд ги вклучува сите видови труд извршени за економска награда, како што е менталниот и физичкиот напор. Вредноста на трудот зависи и од човечкиот капитал кој е определен од вештините, обуката, образованието и продуктивноста на лицето. Продуктивноста се мери со количината на аутпут што некој може да го произведе во секој час работа. Приходот што доаѓа од трудот се нарекува плата. Треба да се има предвид дека работата што ја врши лицето чисто за негов личен интерес не се смета за труд во економски контекст.

Постојат неколку карактеристики на трудот во смисла на производствен фактор: прво, трудот се смета за хетероген, што се однесува на идејата за тоа како ефикасноста и квалитетот на работата се различни за секој човек. Се разликува затоа што зависи од уникатните вештини, знаење, мотивација, работната средина и задоволството од работата на вработениот. Трудот е исто така расиплив по природа, што значи дека трудот не може да се складира или зачува. Ако некој вработен денес не работи во смена, времето што е изгубено денес не може да се врати со работа уште еден ден. Исто така, друга карактеристика на трудот е тоа што е силно поврзан со човечките напори. Тоа значи дека постојат фактори кои играат важна улога во трудот, како што се флексибилноста на

работните распореди, правичниот третман на вработените и безбедните работни услови (CFI Team, 2010).

При проучувањето на факторите кои ги одредуваат нивото, структурата и динамиката на платите, треба да се има предвид фактот дека тие не дејствуваат изолирано еден од друг, туку нивното влијание е меѓусебно условено и поврзано. Затоа, во примената на политиката во областа на плаќањето на работната сила треба да се приоѓа доста внимателно. Практичните искуства често покажуваат дека значителното отстранување на платите од вообичаената висина неизбежно предизвикува идентично однесување на другите конкурентни претпријатија. Таквиот натпревар во одреден момент може да предизвика тешка економска состојба за претпријатијата кои учествуваат во „наддавањето“ за платите. Затоа, конкуренцијата помеѓу претпријатијата во областа на платите треба да се намали со помош на усогласување на интересите на работодавачите во стопанската област, структурата, регионот и стопанството во целина, во однос на висината на платите, при истовременото респектирање на сите фактори кои дејствуваат во определениот период. Може да се очекува дека таквиот пристап ќе создаде одредена стабилност на платите и ќе ги постави во еднакви услови како работодавачите, така и работниците (Бојациоски & Ефтимов, 2009).

### **3.2. Плаќање на човечки ресурси**

Плаќањето на човечките ресурси е еден од најважните аспекти во менаџирањето со човечкиот капитал во организациите. Претставува не само финансиски компензациски пакет за трудот на вработените, туку и средство за мотивација, задржување на таленти и поттикнување на организациската продуктивност (Sornorcid et al., 2023). Плаќањето има директно и индиректно влијание врз задоволството на вработените, нивните перформанси и нивото на ангажираност, како и врз општата репутација на организацијата како посакуван работодавач (Heywood & Wei, 2006).

Системот на плаќање се состои од неколку важни елементи кои заеднички ја одредуваат вредноста на компензацијата што вработените ја добиваат:

- Основна плата : основната плата е фиксниот износ што вработените го добиваат за нивната работа. Таа обично се определува според фактори, како што се нивото на образование, искуството, сложеноста на работните задачи и позицијата во организацијата. Основната плата е основа за финансиската сигурност на вработените и обично се утврдува според конкурентноста на пазарот на труд (Zhenjing et al., 2022);
- Додатоци и бонуси: додатоците и бонусите се форми на дополнителна компензација кои можат да бидат поврзани со перформансите, посебните достигнувања, времетраењето на работа или специфични услови (Mbukwana & Ayandibu, 2023). На пример, бонусите за перформанси се директно поврзани со индивидуалните, тимските или организациските резултати, додека додатоците за работа во смени или опасни услови обезбедуваат дополнителен надоместок за специфични работни обврски;
- Индиректни форми на плаќање: овие форми на плаќање вклучуваат различни придобивки, како здравствено осигурување, пензиски фондови, платени одмори, обуки и професионален развој. Индиректните форми на плаќање се многу важни бидејќи придонесуваат за благосостојба и задоволство на вработените (Klonoski, 2016);
- Нематеријални придобивки: покрај финансиските компензации, многу организации нудат нематеријални придобивки како флексибилно работно време, можности за кариерен развој, менторство и признанија. Иако овие придобивки не се финансиски, тие играат важна улога во мотивацијата и задржувањето на вработените (Fitri, 2024).

### **3.2.1. Системи на плаќање**

Системите на плаќање можат да бидат различни, во зависност од организациската култура, индустријата и пазарните услови. Некои од најчесто користените системи се:

- Плаќање според перформанси - базиран на мерливи резултати и го поттикнува зголемувањето на продуктивноста. Вработените добиваат финансиски награди за постигнување или надминување на целите (Gilbreath & Harris, 2002);
- Плаќање според вештини - вработените се наградуваат според нивото на знаења и вештини што ги поседуваат. Ова охрабрува континуирано учење и усовршување (Faozen & Sandy, 2024);
- Плаќање според работното место - платите се определуваат според тежината и сложеноста на работното место, а не според индивидуалните перформанси (Klarsfeld et al., 2003).

### **3.2.2. Важност на плаќањето**

Плаќањето има важна улога во организациите. Освен што претставува директен извор на финансиски средства за вработените, тоа служи и како инструмент за:

- Мотивација - соодветното и конкурентно плаќање може да ја зголеми мотивацијата на вработените и нивната подготвеност да ги исполнат организациските цели (Lee & Raschke, 2016);
- Задржување на таленти - еден од најчестите причини за заминување на вработените е незадоволството од платата. Системите за конкурентно и праведно плаќање помагаат во задржување на квалитетниот кадар (Sorn et al., 2023);
- Организациска репутација - компаниите што обезбедуваат фер и транспарентен систем на плаќање имаат подобра репутација, што ги прави привлечни за потенцијалните кандидати (Cable & Turban, 2003).

Современите системи за плаќање се соочуваат со бројни предизвици, како потребата за поголема транспарентност, адаптација кон глобализацијата и интеграција на дигиталните

технологии. На пример, концептот на плати според вештини и динамични бонуси станува сè поприсутен во современите организации (Plekhanov et al., 2023).

### **3.3. Висина на плата на човечките ресурси**

Висината на платата на човечките ресурси е многу важен аспект на менаџирањето со вработените во секоја организација бидејќи таа директно влијае на мотивацијата, продуктивноста и задоволството на вработените (Sitorus & Hidayat, 2023). Платата претставува основен облик на компензација за вложениот труд, но исто така ја одразува и вредноста што организацијата ја придава на своите вработени. Таа е инструмент кој помага во привлекувањето на талентирани лица, задржување на квалитетниот кадар и зголемување на нивото на ангажираност на работното место. Преку висината на платата вработените добиваат сигнал за нивниот придонес во организациските цели и за тоа како нивниот труд е вреднуван во споредба со пазарните стандарди (Rasool et al., 2021).

Утврдувањето на соодветната висина на платата зависи од повеќе фактори кои ги вклучуваат индивидуалните карактеристики на вработените, условите на пазарот на трудот и специфичностите на самата организација (Giotis, 2024). Образованието и квалификациите на вработените често се земаат како основа за утврдување на нивната почетна плата, при што повисокото ниво на образование и специјализираните сертификати обично водат до повисоки компензации. Искуството игра значајна улога бидејќи вработените со повеќе години работа во конкретна област имаат поголеми шанси за повисока плата. Вештините кои се специфични за одредена професија или се ретки на пазарот на трудот, исто така можат да ја зголемат вредноста на вработениот (Goldsmith & Veum, 2002).

Пазарните услови и економската состојба во одредена индустрија или регион се многу важни фактори за одредување на платите. На пример, платите варираат во зависност од индустријата – технолошките сектори и здравството често нудат повисоки плати во споредба со услужните или трговските дејности (Mwachofi & Al-Assaf, 2011). Исто така местото игра важна улога бидејќи платите во урбаните центри обично се повисоки поради повисоките животни трошоци. Големината и финансиската стабилност на организацијата се дополнителни фактори кои влијаат на нејзината способност да понуди конкурентни плати (Yankow, 2006).

Висината на платата исто така е тесно поврзана со перцепцијата на правичност кај вработените. Кога платата е соодветна и транспарентно утврдена, тоа може да придонесе за зголемено чувство на припадност и мотивација кај вработените (Hartmann & Slapničar, 2012). Од друга страна, неправедно утврдените плати или големите разлики помеѓу колегите можат да доведат до демотивација и намалена продуктивност. Организациите што вложуваат во редовна анализа на пазарот и следење на трендовите во платите имаат поголема шанса да ги задржат своите најдобри вработени и да привлечат нови таленти (Ali & Anwar, 2021).

Платата, покрај тоа што е основна компензација, е и стратешки инструмент кој овозможува организациите да ги постигнат своите долгорочни цели. Конкурентните и праведно распределени плати ја зајакнуваат организациската репутација, го намалуваат текот на кадар и ја подобруваат општата култура на работа (Bryant & Allen, 2013). Во современиот свет платата не се гледа само како фиксна компонента, туку како дел од поширок систем на наградување кој ги вклучува и нематеријалните бенефиции како флексибилно работно време, можности за професионален развој и дополнителни погодности. Со ваков холистички пристап организациите можат да обезбедат високо ниво на задоволство и лојалност кај своите вработени (Ranta & Ylinen, 2024).

### **3.4. Системи на директни и индиректни облици на плаќање**

Системите на плаќање во современото менаџирање со човечките ресурси претставуваат сложени структури кои вклучуваат различни форми на компензација за трудот на вработените (Yang et al., 2023). Плаќањето не е само финансиска обврска на работодавачот, туку и моќен инструмент за мотивација, задржување и продуктивност на вработените. Се дели на два основни типа: директни и индиректни облици на плаќање, секој со своја функција, карактеристики и влијание врз вработените (Rynes et al., 2004).

Директните облици на плаќање претставуваат парични компензации што вработените ги добиваат директно за својот труд и постигнувања. Овие форми на плаќање обично се делат на основна плата и дополнителни парични награди (Aguinis & Gottfredson, 2013). Основната плата е фиксен износ што се исплаќа на вработените врз основа на договорот за работа. Таа е основната компонента на директното плаќање и се утврдува

според позицијата, сложеноста на задачите, искуството и вештините. Основната плата обезбедува финансиска сигурност и претставува основа за пресметка на дополнителните награди (El Balshy & Ismael, 2023). Бонусите се дополнителни парични награди што вработените ги добиваат за постигнување на специфични цели или високи перформанси. Овие награди се поврзани со индивидуални, тимски или организациски резултати. На пример, годишните бонуси или награди за успешен проект се популарни во многу организации (Wahab et al., 2024). Плаќањето за прекувремена работа и работа во ноќни смени се други важни форми на директно плаќање. Вработените што работат надвор од редовното работно време често добиваат зголемена компензација како признание за дополнителниот труд (Wong et al., 2022).

Индиректните облици на плаќање вклучуваат нефинансиски компензации и придобивки што не се исплаќаат директно како парични средства, но значително придонесуваат за задоволството и благосостојбата на вработените. Овие форми на плаќање се фокусирани на долгорочната вредност и одржливоста на работниот однос (Akter, 2024). Здравственото осигурување е еден од најчестите индиректни облици на плаќање. Организациите нудат осигурителни пакети кои ги покриваат здравствените трошоци на вработените и нивните семејства, што ја зголемува лојалноста и задоволството (O'Brien, 2003). Дополнителното пензиско осигурување е форма на индиректно плаќање која придонесува за финансиската сигурност на вработените по завршувањето на нивната кариера. Компаниите што ги нудат овие придобивки имаат повисок рејтинг кај вработените (Revuelto-Taboada & Duques-Ospina, 2024).

Платените одмори и слободните денови вклучуваат платени годишни одмори, боледувања, породилно отсуство и други форми на платено отсуство. Тие овозможуваат вработените да одржуваат баланс помеѓу професионалниот и приватниот живот (Davison, & Blackburn, 2023). Инвестициите во тренинзи, обуки и образовни програми се индиректна форма на плаќање која ја зголемува вредноста на вработените на долг рок. Ова вклучува финансирање на обуки, учество на конференции и курсеви за унапредување на вештините (Kauhanen, 2021). Понудата на флексибилно работно време, можност за работа од дома или скратено работно време е значајна индиректна придобивка што ја зголемува мотивацијата и задоволството на вработените (De Menezes & Kelliher, 2016).

Некои организации нудат дополнителни бенефиции, како што се субвенционирани оброци, транспортни надоместоци, попусти за производи или услуги и пристап до спортски или рекреативни активности (Halling Ullberg et al., 2023). Системите што комбинираат директни и индиректни облици на плаќање се покажуваат како најефективни за привлекување и задржување на талентираните вработени. Комбинираниот пристап овозможува:

- Мотивација и продуктивност: директното плаќање стимулира краткорочни резултати, додека индиректните придобивки создаваат долгорочна посветеност;
- Баланс помеѓу трошоци и вредност: индиректните форми на плаќање честопати се подостапни за организациите во споредба со зголемувањето на основните плати;
- Подобра организациска култура: индиректните придобивки ја зајакнуваат лојалноста, задоволството и припадноста на вработените (Thibault Landry et al., 2017).

Системите на директни и индиректни облици на плаќање се критичен дел од стратегијата за управување со човечките ресурси. Преку балансирање на овие два аспекти организациите можат да ја зголемат конкурентноста, да го подобрат задоволството на вработените и да изградат одржлив работен однос. Современите трендови нагласуваат дека успешното управување со платите вклучува не само финансиски туку и нефинансиски награди кои придонесуваат за целокупната благосостојба на вработените.

### **3.5. Важнос на транспарентнос во системите за плаќање**

Во современото општество транспарентноста во системите за плаќање претставува важна компонента за економскиот развој, довербата на потрошувачите и интегритетот на финансиските институции. Со глобализацијата и дигитализацијата на економијата транспарентните системи за плаќање не се само потреба туку и услов за одржливост и напредок (Tay et al., 2022).

Транспарентноста подразбира отвореност, јасност и достапност на информации за сите учесници во процесот на плаќање. Ова вклучува јасно дефинирани трошоци за трансакции, информации за време на обработка, заштита на податоците и усогласеност со регулативите. Еден транспарентен систем овозможува корисниците да донесуваат информирани одлуки за тоа како ги користат своите финансиски ресурси (Rossi & Lenzini, 2020).

Транспарентните системи градат доверба меѓу корисниците и финансиските институции. Кога потрошувачите знаат дека трошоците се јасно објавени и нема скриени такси, тие имаат поголема доверба во процесот. Транспарентноста ја спречува можноста за неетичко однесување, како манипулација со цените. Со тоа финансиските институции се охрабруваат да создадат фер услови за конкуренција. Отворените системи за плаќање, поддржани со технологија како ланец овозможуваат подобро следење на трансакциите, што ја намалува можноста за финансиски измами и перење пари. Транспарентноста обезбедува усогласеност со меѓународните стандарди и закони, како што се антикорупциските политики и правилата за заштита на потрошувачите (Wang et al., 2023).

### **3.5.1. Критички аспекти на транспарентноста**

И покрај многубројните предности, транспарентноста во системите за плаќање може да биде предизвик за имплементација. Неколку важни моменти се:

- Прекумерна комплексност на информации - понекогаш обидот за транспарентност може да доведе до преголемо објавување информации, што ги збунува корисниците наместо да им помага;
- Заштита на приватноста - во обидот за транспарентност постои ризик од компромитирање на чувствителните податоци на корисниците. Рамнотежата помеѓу транспарентноста и приватноста е многу важна;
- Економска нерамнотежа - во земјите со помалку развиени економии транспарентните системи може да бидат скапи за имплементација, што доведува до понатамошна маргинализација на сиромашните популации (Putrevu & Mertzanis, 2024).

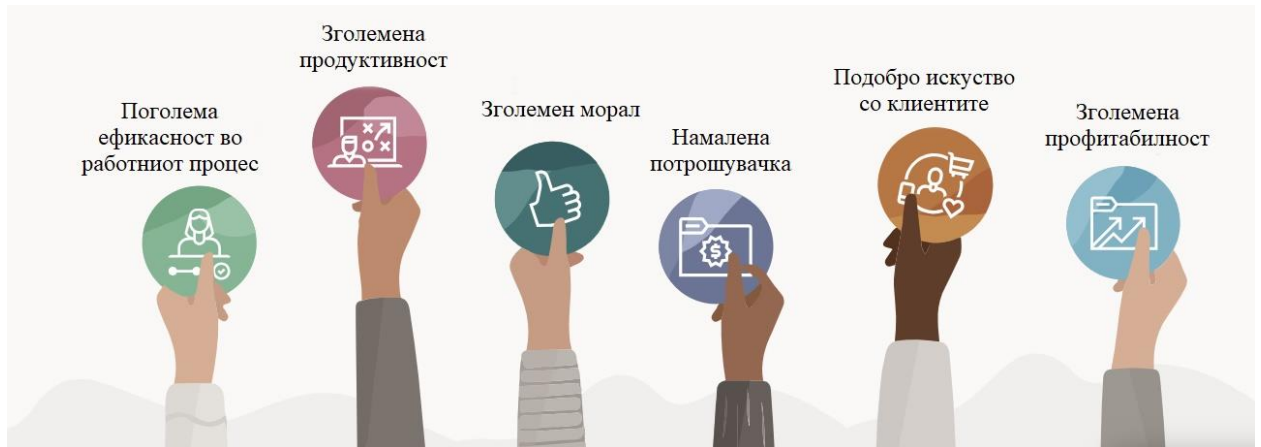
Според горенаведеното можеме да заклучиме дека транспарентноста во системите за плаќање е суштински аспект за градење на доверба, заштита на корисниците и одржлив економски развој. Иако постојат предизвици, внимателното планирање и примена на соодветни стратегии може да го зголемат позитивниот ефект на транспарентните системи. Финансиските институции, владите и потрошувачите мора заеднички да работат за да обезбедат ефективна и фер дигитална економија.

### **3.6. Плаќање како алатка за задржување на таленти**

Задржувањето на таленти е еден од најголемите предизвици за модерните организации. Во динамичниот деловен свет каде што конкуритивноста постојано се зголемува, организациите треба да вложуваат значителни напори за да ги задржат најдобрите и највештите вработени. Плаќањето е еден од најочигледните, но и најнеефективните начини за задржување на таленти бидејќи директно влијае врз задоволството, лојалноста и мотивацијата на вработените. Но неговата улога е комплексна и зависи од многу фактори, како што се структурата на компензацијата, перцепцијата за праведност и индивидуалните потреби на вработените (Mazlan & Jambulingam, 2023).

#### **3.6.1. Релевантноста на конкурентната плата во задржувањето на таленти**

Една од клучните причини зошто вработените размислуваат за промена на работното место е незадоволството од платата. Конкурентната плата, односно онаа која е во склад со или над пазарниот просек е фундаментален услов за задржување на талентираниите работници. Платата не само што ја рефлектира вредноста на трудот туку и претставува индикатор за тоа колку организацијата ги цени своите вработени (Irabor & Okolie, 2019). Организациите кои нудат плати кои се под пазарниот просек често се соочуваат со проблеми како висока стапка на флукуација и ниско ниво на мотивација. Наспроти тоа, конкурентната плата ја зајакнува лојалноста и ја намалува веројатноста за заминување на вработените бидејќи тие чувствуваат дека нивната работа е соодветно наградена (Al-Suraihi et al., 2021) .



Слика 1: Бенефити од задржувањето на талентите

### 3.6.2. Структура на компензацијата - Основна плата и дополнителни бенефиции

Плаќањето како алатка за задржување на таленти не се однесува само на основната плата. Дополнителните бенефиции играат значајна улога во компензирањето на вработените и влијаат врз нивната перцепција за вкупната вредност на пакетот за надоместок. Некои од најчесто користените дополнителни бенефиции се:

- Бонуси: перформанс-базираните бонуси го наградуваат индивидуалниот или тимскиот успех и создаваат чувство на директна поврзаност помеѓу трудот и наградата.
- Придонеси за пензиско и здравствено осигурување: овие бенефиции додаваат вредност за вработените, особено за оние кои бараат долгорочна стабилност.
- Флексибилни работни услови: иако не се директна финансиска компензација, можноста за флексибилно работно време, работа од дома или скратено работно време има финансиски импликации за вработените и се високо ценети (Kulikowski & Sedlak, 2020).

### **3.6.3. Праведноста во плаќањето како фактор за задржување**

Перцепцијата за праведност во плаќањето е исто толку важна како и самиот износ на платата. Вработените ја споредуваат својата компензација со онаа на колегите во рамките на организацијата, како и со платите во други компании. Ако сметаат дека нивниот труд не е праведно награден, тоа може да доведе до незадоволство, демотивација и на крај напуштање на организацијата. За да се избегне ова, организациите треба да воведат транспарентни политики за плаќање и јасни критериуми за одредување на платите. Редовното оценување на перформансите и ревизија на платите помагаат во одржување на праведноста и конкурентноста (Ismail et al., 2020).

### **3.6.4. Влијанието на индивидуалните потреби и очекувања**

Индивидуалните потреби и очекувања на вработените значително влијаат врз нивната перцепција за платата. На пример, помладите генерации често бараат флексибилни услови, можности за развој и општествено одговорни иницијативи, додека постарите генерации повеќе ја ценат финансиската стабилност и придонесите за пензиско осигурување. Организациите кои сакаат да ги задржат своите таленти треба да ја разберат различноста на потребите и да понудат индивидуализирани пакети кои ќе ги задоволат специфичните очекувања на вработените (Eversole et al., 2012). Во однос на овој дел може да се заклучи дека иако плаќањето е моќна алатка за задржување на таленти, постојат одредени ограничувања и предизвици:

- Секоја организација не може да си дозволи високи плати или комплексни пакети за бенефиции, особено во услови на економска нестабилност;
- Иако плаќањето е важно, не може целосно да ги замени непаричните фактори на мотивација, како работната средина, односите со колегите и можностите за развој;
- Зголемувањето на платата може да има краткорочен ефект врз мотивацијата, но без други мерки за поддршка може да не доведе до долгорочна лојалност.

Плаќањето е еден од најважните фактори за задржување на таленти во организациите, но неговата ефикасност зависи од многу фактори, како што се структурата

на компензацијата, праведноста и прилагодувањето на индивидуалните потреби. За да го искористат максимумот од оваа алатка, организациите треба да развијат интегриран пристап кој ќе ги комбинира финансиските награди со дополнителни бенефиции и создавање на поддржувачка работна средина. Само на овој начин плаќањето може да биде долгорочен фактор за задржување на најдобрите таленти и постигнување на организацискиот успех.

### **3.7. Разлика помеѓу фиксно и варијабилно плаќање**

Системите за плаќање играат важна улога во мотивацијата, продуктивноста и задоволството на вработените. Фиксното и варијабилното плаќање се два основни типа на компензација кои имаат различни карактеристики, предности и предизвици. Разбирањето на разликите помеѓу овие два системи е од големо значење за организациите кои сакаат да создадат ефективни стратегии за наградување, со цел да ја поттикнат мотивацијата и да ги постигнат своите деловни цели (Tumi et al., 2022).

Фиксното плаќање се однесува на однапред утврден износ што се исплатува на вработените во редовни временски интервали, најчесто месечно или неделно. Овој систем на плаќање е стабилен, предвидлив и независен од перформансите или постигнувањата на вработените во одреден временски период. Карактеристики на фиксното плаќање се:

- Стабилност - обезбедува сигурност за вработените, бидејќи тие знаат точно колку ќе заработат.
- Јасност - лесно е за разбирање и не бара сложени пресметки.
- Примена - најчесто се користи за работни позиции со јасно дефинирани одговорности кои не бараат постојана промена во обемот на работа.

Предности на фиксно плаќање се:

- Финансиска сигурност - фиксната плата им овозможува на вработените да ги планираат своите финансии, што може да го намали нивото на стрес.
- Едноставност - организациите лесно можат да го администрираат овој систем бидејќи нема потреба од сложени анализи на перформансите.

- Лојалност - обезбедува стабилност, што може да ја зголеми довербата и лојалноста на вработените.

Недостатоци на фиксно плаќање се:

- Нема директна врска со перформансите - фиксната плата не ги поттикнува вработените да го зголемат нивниот труд или продуктивност.
- Ограничена флексибилност - организациите со фиксно плаќање имаат помалку можности за краткорочни приспособувања во компензацијата (Bun & Huberts, 2018).

Варијабилното плаќање, познато и како перформанс-базирано плаќање, се однесува на компензација која се менува во зависност од учиниот, постигнатите цели или успехот на индивидуата, тимот или организацијата. Овој систем вклучува бонуси, провизии, исплата според производството и слични форми на наградување. Карактеристики на варијабилното плаќање се:

- Флексибилност - зависи од резултатите, што го прави прилагодливо според деловните цели.
- Структура - често е дел од комбиниран пакет, каде што фиксната плата е надополнета со варијабилен дел.
- Примена - најчесто се користи за продажни позиции, менаџмент или проекти каде што постигнувањето на резултати е мерливо.

Предности на варијабилното плаќање се:

- Поттикнување на мотивацијата: вработените се мотивирани да ги надминат целите за да добијат дополнителна компензација.
- Зголемена продуктивност - врската меѓу трудот и наградата ги поттикнува вработените да вложуваат повеќе напор.
- Финансиска флексибилност за организацијата - организацијата може да ја прилагоди исплатата според нејзината моментална финансиска состојба и резултати.

Недостатоци на варијабилно плаќање се:

- Непредвидливост - вработените можат да се чувствуваат несигурни ако нивниот доход варира значително.
- Фокус на краткорочни цели - варијабилното плаќање може да поттикне вработените да ги постигнат краткорочните цели на сметка на долгорочната стратегија.
- Комплексност - потребни се системи за следење и оценување на перформансите, што може да биде многу скапо (Lucifora & Origo, 2022).

*Табела 1: Разлики меѓу фиксното и варијабилното плаќање*

| Аспект               | Фиксно плаќање                                  | Варијабилно плаќање                                  |
|----------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Стабилност</b>    | Обезбедува финансиска сигурност                 | Зависно од резултатите и може да биде непредвидливо  |
| <b>Мотивација</b>    | Ограничено влијание врз мотивацијата            | Поттикнува висока мотивација за постигнување на цели |
| <b>Флексибилност</b> | Помалку флексибилно                             | Може да се прилагоди според перформансите и целите   |
| <b>Комплексност</b>  | Лесно за администрирање                         | Потребни се сложени системи за мерење на учинокот    |
| <b>Примена</b>       | Подобро за административни или рутински позиции | Погодно за продажба, менаџмент и проектни тимови     |

Табела 1 ја прикажува главната споредба помеѓу фиксното и варијабилното плаќање, истакнувајќи ги клучните аспекти како стабилност, мотивација, флексибилност, комплексност и примена. Табелата дава јасен увид во тоа како овие два системи за компензација се разликуваат и како можат да се применат во различни контексти.

Според горенаведеното, може да се заклучи дека фиксното и варијабилното плаќање играат различни улоги во мотивацијата и задржувањето на вработените, а нивната примена зависи од уникатните потреби и цели на организацијата. Фиксното плаќање обезбедува стабилност и чувство на сигурност за вработените, што е особено важно за позиции кои бараат долгорочна посветеност и рутинска работа. Од друга страна, варијабилното плаќање ја зголемува мотивацијата преку поттикнување на индивидуалните и тимските перформанси, што го прави особено ефективно за позиции каде што резултатите се мерливи.

Сепак, ниту еден од овие системи не е совршен сам по себе. Организациите кои се потпираат исклучиво на фиксно плаќање ризикуваат да ја изгубат можноста за поттикнување на врвни резултати, додека тие што се фокусираат само на варијабилно плаќање можат да предизвикаат стрес и несигурност кај вработените. Затоа, најдобрите практики укажуваат на тоа дека комбинирањето на фиксното и варијабилното плаќање може да понуди оптимално решение. Преку интегриран пристап, фиксната компонента обезбедува основна сигурност и стабилност, додека варијабилната делува како стимулатор за зголемена продуктивност и постигнување на специфични цели. Овој модел покрај тоа што ја зголемува лојалноста на вработените, помага и во градењето на култура на перформанси во која поединците и тимовите се чувствуваат вреднувани и мотивирани да го дадат својот максимум.

На крајот, организациите треба внимателно да ги анализираат своите потреби, ресурсите што ги располагаат и карактеристиките на работната сила за да дизајнираат систем на плаќање, што не само што ќе ги задоволи вработените туку и ќе ги поддржи долгорочните стратешки цели на компанијата. Комбинираниот пристап не само што создава рамнотежа помеѓу сигурноста и мотивацијата туку и овозможува поголема флексибилност и адаптабилност во динамичната деловна средина.

### **3.8. Надоместок како катализатор за продуктивност**

Надоместокот е еден од најмоќните инструменти кој влијае врз продуктивноста на вработените. Преку соодветен систем за надоместок, организациите можат да поттикнат поголема посветеност, подобри перформанси и лојалност кај своите вработени. Сепак, врската меѓу надоместокот и продуктивноста не е линеарна и зависи од различни фактори, како што се структурата на надоместокот, перцепцијата за праведност и мотивациските потреби на вработените. Иако надоместокот е клучен стимул за продуктивност, тој сам по себе не е доволен за долгорочно одржување на високото ниво на ангажираност, што отвора простор за критичка дискусија (Savira et al., 2024).

### **3.8.1. Улогата на надоместокот во поттикнување на продуктивноста**

Добро осмислениот систем за надоместок директно го стимулира однесувањето на вработените и нивниот труд. Финансиските награди како платата, бонусите и провизиите ги мотивираат вработените да ги постигнат или надминат поставените цели. Надоместокот, кога е конкурентен и праведен служи како признание за трудот на вработените, поттикнувајќи ги да останат мотивирани и да вложуваат максимални напори (Ojiyovwi et al., 2023).

На пример, компаниите кои нудат перформанс-базирани бонуси често бележат зголемување на продуктивноста бидејќи таквите модели на надоместок ја поврзуваат компензацијата со резултатите. Сепак, организациите треба да бидат внимателни бидејќи прекумерниот акцент на материјалните награди може да доведе до појава на негативни ефекти, како што се прекумерен стрес и фокус на краткорочни цели.

### **3.8.2. Ограничувања на надоместокот како стимул**

Иако надоместокот игра клучна улога, постојат одредени ограничувања кои треба да се земат предвид. Прво, финансиските награди можат да создадат мотивација која е исклучиво надворешна. Кога вработените се мотивирани само од финансиски придобивки, тие можат да го изгубат интересот за самата природа на својата работа. Исто така нерамномерната распределба на надоместокот може да предизвика чувство на неправда, што често резултира со демотивација и намалена продуктивност. Надоместокот може да доведе до нездрави форми на конкуренција, особено во тимски контексти, каде што индивидуалните награди се спротивставуваат на колективните цели. Поради тоа, организациите треба да балансираат помеѓу материјалните и нематеријалните форми на мотивација (Osterloh & Frey, 2007).

### **3.8.3. Влијание на структурата на надоместокот врз продуктивноста**

Добрата структура на надоместокот е клучна за зголемување на продуктивноста. Фиксната плата обезбедува стабилност и чувство на сигурност, додека варијабилниот

надоместок како бонусите или провизиите создава дополнителна мотивација за постигнување на специфични цели (Chalk, 2022). Пример за ваква структура е табела 2:

*Табела 2: Примери на структури за надоместок и нивно влијание врз продуктивноста*

| Тип на надоместок               | Опис                                                 | Влијание врз продуктивноста                              |
|---------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Фиксна плата</b>             | Редовен месечен надоместок, независен од резултатите | Обезбедува стабилност, но може да ја намали мотивацијата |
| <b>Перформанс-базиран бонус</b> | Дополнителен надоместок за постигнување на цели      | Поттикнува високи перформанси и продуктивност            |
| <b>Провизии</b>                 | Процент од приходот или профитот                     | Мотивира индивидуална иницијатива                        |
| <b>Тимски бонуси</b>            | Награди за постигнување на тимски цели               | Поттикнува соработка и колективен труд                   |

Според ова, може да се заклучи дека надоместокот е клучен фактор за стимулирање на продуктивноста, но неговата ефикасност зависи од бројни фактори, како што се структурата, транспарентноста и перцепцијата на праведност кај вработените. Финансиските награди можат да го поттикнат трудот и посветеноста, особено ако се директно поврзани со перформансите. Сепак, за долгорочна продуктивност организациите не можат да се потпираат исклучиво на финансиските стимули.

Многу истражувања покажуваат дека комбинирањето на материјалните и нематеријалните форми на мотивација е најефикасниот пристап (Nadezhkina et al., 2023). На пример, признанието, можностите за развој и пријатната работна средина се исто толку важни за зголемување на мотивацијата и задржување на вработените. Организациите треба да развијат култура која ја цени праведноста и транспарентноста во распределбата на надоместокот. Кога вработените чувствуваат дека нивниот труд е соодветно награден, тие се подготвени да вложат дополнителни напори за остварување на организациските цели. Во иднина ефикасноста на системите за надоместок ќе зависи од способноста на организациите да ги разберат и интегрираат различните потреби и очекувања на своите

вработени. Преку адаптивен и интегриран пристап надоместокот може да остане еден од најмоќните катализатори за продуктивност, обезбедувајќи не само индивидуални успеси, туку и долгорочен организациски раст.

### 3.9. Културолошки разлики во концептите за плаќање и мотивација

Плаќањето и мотивацијата се два меѓусебно поврзани концепти кои имаат различно значење и влијание во различни културолошки контексти. Разбирањето на културолошките разлики во пристапот кон овие концепти е многу важно за организациите кои работат во глобализиран свет. Во различни делови на светот вредностите, ставовите и перцепциите поврзани со плаќањето и мотивацијата се обликувани од општествените норми, економските услови и историските искуства на одредена култура (Vlad & Stan, 2018).

#### 3.9.1. Културолошки пристапи кон плаќањето

Во различни култури концептот на плаќање се доживува на различни начини. Во западните земји плаќањето најчесто се поврзува со индивидуалните перформанси и се смета за основна мерка на успехот. Наспроти тоа, во колективистичките култури како азиските акцентот е ставен на групните постигнувања, а платата може да се користи како средство за поддршка на хармонијата и тимскиот дух (Načinović et al., 2019).

Табела 3: Различни пристапи во плаќањето кај разни култури

| Култура                   | Фокус на плаќањето        | Пример                                                            |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Западна култура           | Индивидуални постигнувања | Платите и бонусите често се базирани на индивидуални резултати    |
| Азијска култура           | Групна хармонија          | Компензирање на тимски постигнувања                               |
| Скандинавска култура      | Еднаквост и праведност    | Платите се транспарентни и разликите меѓу нив се минимални        |
| Латиноамериканска култура | Лични односи и лојалност  | Надоместокот често вклучува дополнителни нематеријални придобивки |

### 3.9.2. Културолошки разлики во мотивацијата

Мотивацијата силно зависи од културните вредности. Според теоријата на Гирт Хофстеде за културните димензии, културите можат да се анализираат врз основа на неколку параметри кои влијаат на тоа како вработените се мотивираат:

- Во индивидуалистичките култури мотивацијата произлегува од личните цели и успеси, додека во колективистичките култури мотивацијата е тесно поврзана со групните цели и хармонијата.
- Во културите со висока потреба за избегнување на несигурноста, мотивацијата е поврзана со стабилноста и сигурноста во работното место.
- Во „машки“ култури акцентот е ставен на компетитивноста и успехот, додека во „женски“ култури се нагласуваат квалитетот на животот и соработката.

Табела 4: Културолошки разлики во мотивацијата

| Димензија                         | Карактеристики                       | Пример за влијание врз мотивацијата                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Индивидуализам</b>             | Лична амбиција и независност         | Мотивацијата преку признание и индивидуални награди      |
| <b>Колективизам</b>               | Групна хармонија и соработка         | Мотивација преку тимски бонуси и заеднички цели          |
| <b>Избегнување на несигурност</b> | Потреба за стабилност                | Мотивација преку обезбедување долгорочна сигурност       |
| <b>Машкост</b>                    | Конкуренција и резултати             | Мотивација преку награди за најдобрите перформанси       |
| <b>Женскост</b>                   | Хармонија и грижа за добросостојбата | Мотивација преку поддршка и благосостојба на вработените |

### 3.9.3. Предизвици во менаџирањето со културолошките разлики

Еден од главните предизвици со кои се соочуваат мултинационалните компании е адаптирањето на стратегиите за плаќање и мотивација во различни културолошки контексти. Унифицираниот пристап може да биде неефективен бидејќи ги игнорира локалните културни разлики. На пример, во САД бонусите базирани на индивидуални

резултати може да бидат многу ефективни, додека во Јапонија истите бонуси би можеле да создадат чувство на неправедност и да ја нарушат групната хармонија (Dartey-Baah, 2013).

*Табела 5: Влијание на културолошките разлики врз стратегиите за плаќање и мотивација*

| <b>Културолошки фактор</b>          | <b>Најдобри стратегии за плаќање</b>     | <b>Најдобри стратегии за мотивација</b>    |
|-------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Индивидуалистички култури</b>    | Индивидуални бонуси и провизии           | Признание и награди за лични постигнувања  |
| <b>Колективистички култури</b>      | Тимски бонуси                            | Поттикнување на тимска работа и соработка  |
| <b>Култури со висока хиерархија</b> | Награди базирани на хиерархискиот статус | Мотивација преку јасни правила и структури |
| <b>Култури со ниска хиерархија</b>  | Програми за еднаков надоместок           | Мотивација преку инклузивни практики       |

Од сето ова може да се заклучи дека културолошките разлики имаат огромно влијание врз перцепцијата на плаќањето и мотивацијата и нивното разбирање е клучно за успешното управување со човечкиот капитал во глобален контекст. Организациите кои не ги земаат предвид овие разлики ризикуваат да ги демотивираат вработените и да ги нарушат своите деловни резултати.

Во индивидуалистичките култури акцентот е ставен на личните постигнувања и организациите кои оперираат во овие средини треба да воведат стратегии кои ќе ја нагласат важноста на личниот успех. Од друга страна, во колективистичките култури тимската работа и хармонијата се во фокусот, што значи дека тимските бонуси и програми за групно признание се поважни.

Приспособувањето на стратегиите за плаќање и мотивација не само што ја зголемува ефикасноста на вработените туку и ја зајакнува лојалноста и задоволството. Фирмите треба да вложат во истражување на културолошките аспекти и да создадат адаптивни стратегии

кои ќе ги комбинираат локалните културни вредности со глобалните деловни цели. На крајот, најуспешните организации се оние кои не само што ги разбираат културолошките разлики туку и ги почитуваат, искористувајќи ги како предност за поттикнување на иновации, креативност и продуктивност. Интегрирањето на културолошките вредности во стратегиите за плаќање и мотивација создава синергија која го поддржува долгорочниот организациски успех и ја поттикнува конкурентноста во глобализираниот свет.

### **3.10. Долгорочни ефекти од плаќањето врз мотивацијата**

Плаќањето е еден од најзначајните фактори кој влијае врз мотивацијата на вработените, но неговото влијание се менува со текот на времето. Иако краткорочно може да биде моќна алатка за стимулирање на однесувањето, долгорочните ефекти на плаќањето врз мотивацијата се комплексни и зависат од повеќе фактори како што се структурата на компензацијата, перцепцијата за праведност и нематеријалните аспекти на работното искуство. Организациите кои сакаат да одржат високо ниво на мотивација на своите вработени, мораат да ги разберат и потенцираат долгорочните последици од своите системи за плаќање (Urieși, 2016).

Кога плаќањето е добро структурирано и праведно распределено, тоа може да има бројни позитивни долгорочни ефекти врз мотивацијата:

- Конкурентната и фер плата ја зајакнува лојалноста на вработените, што ги намалува стапките на флукуација.
- Финансиските стимули, како перформанс-базирани бонуси или редовни зголемувања на платите, ја поттикнуваат долгорочната посветеност на работата.
- Стабилната плата создава чувство на финансиска сигурност, што е клучно за менталното здравје и задоволството од работата (Pohler & Schmidt, 2015).

И покрај позитивните ефекти, постојат и одредени ризици кои можат да ја намалат ефективноста на плаќањето како мотивациски фактор на долг рок:

- Вработените често се адаптираат на нивото на плата и со текот на времето тоа престанува да биде мотивациски фактор.

- Доколку плаќањето е главниот стимул, вработените можат да станат помалку заинтересирани за нематеријалните аспекти на работата, како професионалниот развој или тимската хармонија.
- Прекумерниот фокус на перформанс-базирани компензации може да предизвика стрес, што долгорочно го намалува задоволството и продуктивноста (Gagné et al., 2023).

### 3.10.1. Влијанието на структурата на плаќањето врз долгорочната мотивација

Структурата на системот за плаќање има значителна улога во определување на неговите долгорочни ефекти. Во продолжение е табела број 6 која ги прикажува клучните типови на плаќање и нивното долгорочно влијание врз мотивацијата:

*Табела 6: Клучни типови на плаќање и нивното долгорочно влијание врз мотивацијата*

| Тип на плаќање                        | Краткорочен ефект                                 | Долгорочен ефект врз мотивацијата                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Фиксна плата</b>                   | Обезбедува стабилност и сигурност                 | Може да доведе до рутинска работа и намалена мотивација |
| <b>Перформанс-базирани бонуси</b>     | Поттикнуваат краткорочна продуктивност            | Долгорочно може да создадат стрес и конкуренција        |
| <b>Редовно зголемување на платата</b> | Ги подобрува моралот и перцепцијата на праведност | Одржува задоволство и посветеност                       |
| <b>Нематеријални бенефиции</b>        | Непосредно ја поддржуваат мотивацијата            | Го поттикнуваат професионалниот развој и лојалноста     |

За да се обезбеди долгорочна мотивација, плаќањето треба да биде дел од поширока стратегија која вклучува:

- Комбинирање на материјалните и нематеријалните стимули - организациите треба да обезбедат не само финансиски награди, туку и можности за професионален развој, признавање и поддршка.
- Перцепција за праведност - редовните ревизии на платите и транспарентноста во процесот на компензација се клучни за создавање доверба и задоволство кај вработените.

- Фокус на индивидуалните потреби - персонализираните пакети за надоместок можат да ги потенцираат специфичните очекувања и мотивациски потреби на вработените (Okwuike & Ndudi, 2023).

Според горенаведеното, може да се заклучи дека долгорочните ефекти од плаќањето врз мотивацијата се сложени и зависат од контекстот, културата и индивидуалните потреби на вработените. Иако плаќањето е клучен фактор за поттикнување на мотивацијата, неговата ефикасност има граници особено кога не е придружено со нематеријални стимули. Финансиските награди играат важна улога во создавањето на чувство на сигурност и вреднување, но истовремено постои ризик од зависност од надворешни стимули. Организациите кои сакаат долгорочно да ја одржат мотивацијата мораат да развијат стратегии кои ги комбинираат материјалните и нематеријалните аспекти на работата. На пример, редовните зголемувања на платата и транспарентноста во компензацијата можат да ја одржат перцепцијата за праведност, додека признавањето и можностите за раст го поттикнуваат внатрешниот интерес на вработените.

Долгорочната мотивација бара флексибилен и интегриран пристап каде што плаќањето се гледа како дел од поширока рамка за управување со човечките ресурси. Компаниите што инвестираат во разбирањето на потребите на своите вработени и ги адаптираат своите системи за плаќање, создаваат посветени тимови кои се подготвени да ја поддржат визијата и целите на организацијата. На крајот, најуспешните фирми се оние кои препознаваат дека плаќањето не е само трансакција, туку дел од дијалогот меѓу организацијата и нејзините вработени, кој ја поддржува продуктивноста, задоволството и долгорочната лојалност.

### **3.11. Плаќањето и мотивацијата во услови на економска криза**

Економските кризи имаат значително влијание врз сите аспекти на бизнисот, вклучително и на стратегиите за плаќање и мотивација. Во време на економска нестабилност организациите се соочуваат со намалени приходи, зголемени трошоци и притисок да го задржат својот човечки капитал. Од друга страна, вработените се соочуваат со зголемена несигурност, страв од губење на работата и намалени можности за професионален развој.

Плаќањето како еден од најдиректните начини за наградување на трудот игра важна улога во одржување на мотивацијата и продуктивноста. Но, организациите треба да најдат начин да го балансираат ограничениот буџет со потребите на вработените, користејќи иновативни стратегии за задржување на мотивацијата (Gutiérrez Banegas et al., 2022).

### 3.11.1. Ефекти на економската криза врз стратегиите за плаќање

Економската криза често ги принудува компаниите да го редуцираат буџетот за плати и бенефиции. Намалувањата на платите, одложувањето на бонусите или укинувањето на одредени бенефиции се вообичаени мерки. Овие промени директно влијаат врз мотивацијата и моралот на вработените, кои може да се чувствуваат помалку ценети и несигурни за својата иднина.

*Табела 7: Влијание на економската криза врз платите и мотивацијата*

| Мерка за намалување на трошоци | Краткорочни ефекти врз мотивацијата | Долгорочни ефекти врз мотивацијата                 |
|--------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Намалување на платите          | Намалено задоволство и морал        | Зголемена флукуација и намалена лојалност          |
| Одложување на бонусите         | Краткорочна демотивација            | Намалена доверба во организацијата                 |
| Укинување на бенефициите       | Фрустрација и незадоволство         | Зголемен ризик од заминување на најдобрите таленти |

Табела 7 ги илустрира различните мерки што организациите ги преземаат за време на економска криза и нивното краткорочно и долгорочно влијание врз мотивацијата на вработените. Иако мерките можат да обезбедат финансиска одржливост на компанијата, тие исто така ризикуваат да ја поткопаат довербата и ангажираноста на вработените.

### 3.11.2. Иновативни пристапи за плаќање и мотивација за време на криза

Во време на криза организациите мора да бидат креативни за да ги задржат вработените мотивирани. Некои ефективни стратегии за ова се:

- Организациите можат да ги компензираат ограничувањата на платите преку нематеријални награди како што се признавање, можности за професионален развој или флексибилно работно време.
- Редовната комуникација за финансиската состојба на компанијата создава доверба и ја намалува несигурноста кај вработените.
- Воведувањето привремени договори, како што се скратено работно време или делумни бонуси, може да ја намали економската тежина без целосно укинување на придобивките (Bieńkowska et al., 2022).

Табела 8: Примери на иновативни пристапи за плаќање во економска криза

| Стратегија                       | Опис                                     | Влијание врз мотивацијата                         |
|----------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Нематеријални награди            | Признавање на трудот, обуки              | Ја зголемува довербата и посветеноста             |
| Флексибилно работно време        | Прилагодување на работните часови        | Го подобрува балансот помеѓу работата и животот   |
| Транспарентна комуникација       | Објаснување на финансиските ограничувања | Ја намалува несигурноста и ја зголемува довербата |
| Привремено намалување на платите | Редукција со јасен временски период      | Обезбедува краткорочна финансиска стабилност      |

Оваа табела ги прикажува алтернативните стратегии кои организациите можат да ги применат за време на економска криза. Овие мерки имаат потенцијал да ја задржат мотивацијата на вработените, дури и во услови на намален буџет.

Според горенаведеното, очигледно станува збор дека економските кризи имаат силно влијание врз психолошката состојба на вработените. Несигурноста и стравот од губење на работата можат да го намалат нивото на ангажираност. Затоа, лидерите треба да вложат дополнителни напори за да создадат чувство на сигурност и вредност кај вработените. Ефективното лидерство е клучно за одржување на мотивацијата. Лидерите кои

покажуваат емпатија, транспарентност и поддршка можат значително да го намалат стресот кај своите тимови.

Плаќањето и мотивацијата за време на економска криза се меѓусебно поврзани, но и исклучително предизвикувачки за управување. Во услови на финансиски ограничувања организациите мора да преземат проактивен и иновативен пристап за да ги задржат своите вработени мотивирани и посветени. Иако традиционалните стратегии за наградување, како зголемување на платите и бонусите, можеби не се одржливи, постојат алтернативи кои можат да ги ублажат негативните ефекти од кризата.

Во овој контекст транспарентната комуникација станува клучен елемент. Кога вработените ги разбираат финансиските предизвици со кои се соочува организацијата, тие се повеќе склони да ги поддржат привремените мерки, како намалување на платите или укинување на бонусите. Притоа, нематеријалните стимули, како што се признание, можности за учење и професионален развој, можат да ја одржат мотивацијата и во најтешките моменти.

Психолошката поддршка на вработените е од клучно значење. Лидерите кои покажуваат емпатија и активно се вклучуваат во справувањето со предизвиците на своите тимови, не само што ја одржуваат мотивацијата туку и ја зајакнуваат довербата и лојалноста. На долг рок организациите што успеваат да ги задржат своите вработени мотивирани за време на економска криза, излегуваат посилни и поподготвени да се соочат со идните предизвици. Преку комбинација на внимателно планирање, ефективна комуникација и креативни стратегии за наградување, плаќањето може да остане моќна алатка за одржување на мотивацијата, дури и во услови на економска неизвесност.

### 3.12. Теории за мотивација

Мотивацијата е клучен фактор што влијае на перформансите на вработените и организацискиот успех. Теоретските модели за мотивација даваат рамка за разбирање на механизмите преку кои вработените се стимулираат да ги постигнат своите цели и да придонесат кон целите на организацијата (Akerlele, 2023).

Една од најпознатите теории за мотивација е хиерархијата на потребите на Абрахам Маслов. Според оваа теорија, луѓето се мотивирани од пет нивоа на потреби: физиолошки, безбедносни, социјални, егзистенцијални и потреби за самоактуализација. Во контекст на работното место ова значи дека плаќањето треба да ги задоволува основните физиолошки и безбедносни потреби на вработените, додека дополнителните форми на мотивација како признавањето и професионалниот развој, се насочени кон задоволување на повисоките потреби (Ihensekien & Joel, 2023).

Фредерик Херцберг ја развил двофакторската теорија на мотивација, според која постојат два вида фактори што влијаат на мотивацијата: хигиенски и мотивирачки фактори. Хигиенските фактори, како што се платата, условите за работа и безбедноста се основни за задоволство на вработените, но не водат кон повисоки нивоа на мотивација. Од друга страна, мотивирачките фактори, како што се професионалниот развој, признанијата и можностите за напредок се тие што поттикнуваат високи перформанси во работата (Dartey-Baah & Amoako, 2011).

Теоријата на очекувањата развиена од Виктор Врум нагласува дека мотивацијата на вработените е резултат на три фактори: очекувања, инструменталност и валенца. Очекувањата се поврзани со вербата дека напорната работа ќе води кон успешни резултати. Инструменталноста ја одразува вербата дека успешните резултати ќе бидат наградени, додека валенцата се однесува на вредноста што вработените ја придаваат на наградите. Оваа теорија нагласува дека мотивацијата зависи од перцепциите на вработените за правичноста и транспарентноста на системот на плаќање (Le Thu & Nguyen Van, 2024).

Теоријата на правичноста на Адамс го нагласува значењето на правичноста на работното место. Според Адамс, вработените постојано го споредуваат својот напор и компензација со другите. Ако перцепираат дека се неправедно третираани, нивната мотивација опаѓа, што може да доведе до намалена продуктивност или зголемен тек на

кадар. Организациите мора да воспостават праведен систем за плаќање што ќе обезбеди задоволство и мотивација (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

### **3.13. Психолошки аспекти на мотивацијата**

Мотивацијата како централна тема во психолошките истражувања претставува сила која ги поттикнува, насочува и одржува човековите активности кон постигнување на одредени цели. Таа е еден од клучните фактори кој влијае на однесувањето на луѓето, нивната продуктивност и исполнување. Од психолошка перспектива, мотивацијата е мултидимензионален концепт кој се формира од интеракцијата на внатрешните психолошки потреби, емоции и надворешните фактори (Simpson et al., 2016). Психологијата ја разгледува мотивацијата преку повеќе различни теории и пристапи, меѓу кои најпознати се:

- Теоријата на потребите (Абрахам Маслов): Маслов ја класифицира мотивацијата преку хиерархија на потреби, почнувајќи од основните физиолошки потреби, па сè до самоактуализацијата. Според оваа теорија, мотивацијата се активира кога одредено ниво на потреби е задоволено и човекот се стреми кон задоволување на потребите од повисок ред (Maslow, 1943).
- Теоријата на самодетерминација (Деси и Рајан): Оваа теорија прави разлика помеѓу внатрешната и надворешната мотивација. Внатрешната мотивација произлегува од интересите, радоста и задоволството што произлегуваат од самата активност, додека надворешната мотивација е поттикната од надворешни награди како плата или признание (Ryan & Deci, 2020).
- Теорија на очекувањата (Врум): Мотивацијата се определува според перцепцијата на лицето за тоа дали неговиот труд ќе доведе до резултати и дали тие резултати ќе носат соодветни награди. Клучните компоненти се очекувањето, инструменталноста и валентноста (Fang, 2023).
- Херцбергова теорија на двофакторна мотивација: Херцберг разликува фактори кои предизвикуваат задоволство (мотиватори, како постигнување и признание) и оние кои спречуваат незадоволство (хигиенски фактори, како плата и услови за работа) (Peramatzis & Galanakis, 2022).

### **3.13.1. Внатрешна мотивација и нејзината психолошка основа**

Внатрешната мотивација е длабоко вкоренета во психолошките процеси и игра значајна улога во продуктивноста и креативноста. Личностите кои се внатрешно мотивирани доживуваат чувства на самонаградување. Психолозите веруваат дека оваа форма на мотивација произлегува од три основни потреби:

- Автономија: желбата да се има контрола врз сопствените постапки и одлуки.
- Компетентност: потребата да се чувствуваме способни и успешни во она што го правиме.
- Поврзаност: чувството дека припаѓаме на заедницата и дека нашата работа е значајна за другите (Fishbach, & Woolley, 2022).

### **3.13.2. Надворешна мотивација и нејзиното влијание**

Надворешната мотивација е поттикната од надворешни фактори, како финансиски награди, признанија или страв од казна. Иако може да биде ефективна во краток рок, долгорочно може да го намали интересот и посветеноста ако не се комбинира со внатрешна мотивација. На пример, ако една личност е мотивирана исклучиво од висока плата, таа може да го изгуби интересот за работа доколку нема предизвици кои ќе ги задоволат нејзините психолошки потреби за раст и развој (Gerhart & Fang, 2015).

### **3.13.3. Емоции и мотивација**

Емоциите играат значајна улога во процесот на мотивација. Позитивните емоции како радост, ентузијазам и задоволство ја поттикнуваат мотивацијата, додека негативните емоции како стравот или анксиозноста можат да бидат и поттик и препрека. Стравот, на пример, може да мотивира за избегнување на негативни последици, но ако е прекумерен, може да предизвика парализа и демотивација (Fredrickson, 2001).

#### **3.13.4. Мотивација како динамичен процес**

Мотивацијата не е статична, туку динамичен процес кој се менува со текот на времето и под влијание на различни околности. Индивидуалните разлики како личноста, вредностите, културата и животното искуство влијаат врз тоа како луѓето се мотивираат. Исто така, контекстуалните фактори како условите за работа и општествената поддршка имаат многу важна улога (Schunk & DiBenedetto, 2020).

Разбирањето на психолошките аспекти на мотивацијата е клучна за лидерите, работодавците и професорите. Со примена на психолошките теории и принципи можат да се создадат средини кои го поттикнуваат внатрешниот потенцијал на лицата, зголемувајќи ја нивната посветеност и задоволство. На пример, обезбедувањето на флексибилност, можностите за учење и признавањето на постигнувањата може во голема мера да ја зголеми мотивацијата и продуктивноста (Marczak & Yawson, 2021).

#### **3.13.5. Влијание на нематеријални придобивки врз мотивацијата**

Нематеријалните придобивки се многу важни елементи кои влијаат врз мотивацијата на вработените и нивното задоволство на работното место. Иако финансиските награди играат важна улога, психолошките и емоционалните аспекти на мотивацијата често се поважни за долгорочно задоволство и продуктивност. Овие придобивки вклучуваат признавање, личен развој, чувство на припадност и други фактори кои ја зголемуваат посветеноста и лојалноста на вработените (Agbenyegah, 2019).

#### **3.14. Признавање и почит како катализатор за ангажираност**

Еден од најсилните нематеријални мотивациски фактори е признавањето за добро завршената работа. Признавањето не мора секогаш да биде формално - едноставното благодарам или пофалба од менаџерот може во голема мера да го зголеми моралот на вработените. Кога лицата се чувствуваат ценети за своите напори, тие се повеќе мотивирани да ги надминат очекувањата. Признавањето може да се манифестира на различни начини (јавно пофалување, доделување сертификати или можности за преземање нови, предизвикувачки задачи). Истражувањата покажуваат дека вработените кои добиваат

редовно признание имаат повисоки нивоа на продуктивност и задоволство од работа. Културата на признавање ја подобрува и соработката меѓу тимовите, што резултира со подобри резултати за целата организација (Mogensen, 2012).

#### **3.14.1. Личен и професионален развој како инвестиција во иднината**

Можностите за учење и развој се уште еден важен нематеријален фактор кој влијае врз мотивацијата. Кога организациите инвестираат во обуки, работилници, семинари и други форми на професионален развој, тие испраќаат порака дека се грижат за иднината на своите вработени. Вработените кои имаат пристап до овие можности чувствуваат дека нивниот труд се вреднува, што ги мотивира да останат посветени и да вложуваат дополнителни напори (Ismael et al., 2021).

Личниот развој не се однесува само на професионалните вештини, тој вклучува и поддршка за менталното и физичкото здравје. На пример, програмите за менаџирање со стресот, флексибилно работно време и можностите за балансирање на работата и приватниот живот се дел од стратегиите кои ја зголемуваат мотивацијата. Кога вработените чувствуваат дека нивниот работодавач се грижи за нивниот целокупен развој, тие се посклони да се вложат максимално во својата работа (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

#### **3.14.2. Чувство на припадност и култура на заедништво**

Чувството на припадност е многу важен нематеријален фактор кој влијае на мотивацијата. Вработените кои се чувствуваат како дел од тимот и ја делат визијата и целите на организацијата, се повеќе мотивирани да придонесат кон нејзиниот успех. За да се постигне ова, организациите треба да создадат позитивна работна култура каде што комуникацијата, поддршката и соработката се приоритет. Културата на заедништво може да се зајакне преку тимски активности, редовни состаноци за размена на идеи и иницијативи кои ја промовираат инклузивноста. Кога вработените чувствуваат дека нивните идеи и мислења се важни, тие имаат поголема верба во организацијата и се почувствуваат мотивирани да учествуваат активно во постигнувањето на нејзините цели (Adham & Sukkar, 2024).

Како заклучок, нематеријалните придобивки играат многу важна улога во мотивирањето на вработените исто како и финансиските награди. Преку признавање, инвестиција во личниот и професионалниот развој и создавање чувство на припадност организациите можат да го зголемат задоволството и посветеноста на своите вработени. Овие фактори не само што ги мотивираат лицата, туку и создаваат позитивна организациска култура која води кон зголемена продуктивност и долгорочен успех.

### **3.15. Перцепција на праведност и нејзино влијание врз мотивацијата**

Перцепцијата на праведност е важен психолошки фактор кој има големо влијание врз мотивацијата на лицата во различни контексти, особено на работното место. Идејата за праведност е длабоко вкоренета во човечката природа, а чувството дека се третираат фер е основен предуслов за задоволство, продуктивност и посветеност. Оваа перцепција влијае врз тоа како вработените ги доживуваат нивните работни обврски, компензација и односите со колегите и раководството (Sainz et al., 2023).

Една од најзначајните теории која го објаснува влијанието на праведноста врз мотивацијата е теоријата на праведност од Џон Адамс. Според оваа теорија, луѓето ја проценуваат праведноста преку споредување на нивниот личен влез (труд, време, вештини) и излез (плата, признание, награди) со влезот и излезот на другите луѓе. Ако перцепираат дека се третираат неправедно, тоа може да резултира со чувство на незадоволство, демотивација и намалена продуктивност (Mdhlalose, 2022). На пример, ако еден вработен забележи дека колега со слично работно искуство и обврски добива поголема плата, тоа може да предизвика фрустрација и да го намали неговото ниво на ангажираност. Наспроти тоа, кога луѓето чувствуваат дека нивните напори се наградени праведно, тие се помотивирани да продолжат со својата посветеност.

Перцепцијата на праведност може да се подели на неколку различни типови, од кои секој има свој уникатен ефект врз мотивацијата:

- Дистрибутивна праведност: се однесува на перцепцијата на поединците за праведноста во дистрибуцијата на наградите. Ова вклучува не само финансиски компензации туку и други бенефиции како унапредувања, можности за развој и признанија;
- Процедурална праведност: се однесува на праведноста на процесите и процедурите преку кои се донесуваат одлуките. Ако вработените сметаат дека процедурите се транспарентни и доследни, тие имаат поголема доверба во организацијата, дури и ако резултатите не се секогаш во нивна корист;
- Интеракциска праведност: го опфаќа начинот на кој луѓето се третираат во меѓусебните интеракции. Почитта, емпатијата и искреноста во комуникацијата играат важна улога во перцепцијата на праведност (Krishnan et al., 2018).

### **3.15.1. Влијание на неправедност врз мотивацијата**

Кога луѓето чувствуваат дека не се третирани праведно, тоа може да доведе до низа негативни последици:

- Неправедноста го намалува ангажманот и желбата за исполнување на работните задачи. Вработените кои чувствуваат дека не се ценети, имаат тенденција да го намалат својот труд како форма на „изедначување“ на ситуацијата;
- Чувството на неправедност често води кон зголемена стапка на флукуација на вработените. Луѓето бараат нови можности каде што сметаат дека ќе бидат третирани фер;
- Неправедноста може да резултира со токсична работна средина, каде што фрустрацијата и незадоволството се пренесуваат помеѓу вработените (Cohen-Charash & Mueller, 2007).

Организациите кои сакаат да ја зголемат мотивацијата треба да преземат проактивни чекори за да обезбедат чувство на праведност:

- Раководството треба да обезбеди транспарентни и објаснети процеси за донесување на одлуки, особено оние поврзани со плати, унапредувања и награди;
- Отворената комуникација помага да се решат потенцијалните недоразбирања и да се намали ризикот од перцепција на неправедност;
- Формално и неформално признавање на постигнувањата може да го подобри чувството на праведност;
- Важно е сите вработени да имаат еднаков пристап до ресурси, обуки и можности за напредок (Hadziahmetovic & Salihovic, 2022).

Како личен заклучок, перцепцијата на праведност е основен фактор кој ја обликува мотивацијата, задоволството и однесувањето на вработените. Кога организациите вложуваат во праведност на сите нивоа – од дистрибутивна до интеракциска – тие создаваат работна средина во која вработените се чувствуваат ценети, посветени и продуктивни. Во спротивно, неправедноста може да доведе до демотивација, намалена ефикасност и негативна организациска култура и затоа практикување на праведноста не е само етичка обврска, туку и стратегија за долготраен успех.

### **3.16. Мотивациони стратегии за различни генерации**

Мотивацијата е основен двигател на човечкото однесување, но начинот на кој различните генерации се мотивираат значително варира. Секој генерациски сегмент има уникатни вредности, потреби и очекувања кои се формирани под влијание на општествените, економските и технолошките промени во времето кога тие созревале. Разбирањето на овие разлики е важно за успешно мотивирање на различните генерации во работниот контекст (Heyns & Kerr, 2018).

### **3.16.1. Мотивација на Baby Boomers (родени 1946–1964)**

Baby Boomers се генерација која пораснала во период на економски просперитет и е позната по својата посветеност на работата и лојалноста кон организацијата. Тие често ги ценат структурите и хиерархиите и се мотивираат преку јасно дефинирани цели и признание за постигнувањата.

- Тие ја ценат почитта и признанието за нивните долгогодишни вештини и знаење.
- Како што се приближуваат кон пензионирање, финансиската стабилност и сигурноста се клучни мотивациони фактори.
- Личните состаноци и директната комуникација често се поефективни од електронските пораки (Mohr et al., 2011).

### **3.16.2. Мотивација на генерација X (родени 1965–1980)**

Генерација X е генерација која пораснала со чувство на самостојност и независност. Тие често бараат рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот и се мотивираат преку флексибилност и можности за професионален развој. Некои клучни карактеристики:

- Генерација X ја цени можноста да го организира своето време според личните обврски.
- Тие се мотивираат преку пристап до обуки, сертификати и нови знаења.
- Генерација X претпочита да има одредена независност и доверба во нивниот начин на работа (Gibson et al., 2009).

### **3.16.3. Мотивација на милениумци (родени 1981–1996)**

Милениумците се генерација која пораснала со дигитална технологија и има силна свест за општествените вредности. Тие се мотивирани од можности за иновации, работа со значење и од култури кои го поддржуваат тимскиот дух. Некои карактеристики:

- Тие сакаат да работат за организации кои имаат позитивно влијание врз општеството и околината.
- Милениумците го ценат водството и соработката со колегите.

- Тие очекуваат современи технолошки решенија за олеснување на работата (Au-Yong-Oliveira et al., 2018).

#### **3.16.4. Мотивација на Генерација Z (родени 1997–2012)**

Генерација Z е најмладата генерација на работното место и е позната по својата адаптивност кон технологијата и потребата за постојана комуникација. Тие се мотивираат преку иновации, брзи резултати и можности за личен развој. Некои карактеристики:

- Генерација Z очекува пристап до најновите технолошки алатки кои ќе ја зголемат продуктивноста.
- Тие претпочитаат интерактивни тренинг програми со кратки, динамични формати.
- Генерација Z сака редовно да добива фидбек за својата работа (Racolța-Paina & Irini, 2021).

Според горенаведеното може да се заклучи дека еден од најголемите предизвици во менаџирањето со мултигенерациски тимови е адаптирањето на стратегиите за мотивација според различните потреби и очекувања. Додека постарите генерации ја ценат стабилноста и традиционалните форми на признание, помладите генерации бараат иновации, брзина и можности за индивидуален развој. Затоа е важно лидерите и организациите да ја препознаат важноста на персонализираниот пристап кон мотивацијата. Мотивацијата е многу важна за продуктивноста и задоволството на работното место, а разликите меѓу генерациите играат голема улога во тоа како различните вработени ја перцепираат и доживуваат мотивацијата. Преку разбирање на овие карактеристики и потреби на секоја генерација, организациите можат да создадат стратегии кои ќе ја поттикнат посветеноста и ќе обезбедат успех во перспективата. Овој индивидуализиран пристап не само што ја зголемува продуктивноста, туку и ја зајакнува лојалноста и хармонијата меѓу генерациите во тимот.

### 3.17. Улога на лидерство во стимулирање на мотивација

Лидерството игра многу важна улога во стимулирањето на мотивацијата бидејќи лидерите имаат директно влијание врз перцепцијата на вработените за нивната работа, условите во кои оперираат и нивните индивидуални и колективни цели. Лидерството не е само позиција или функција, туку комплексен процес на влијание кој ги инспирира другите да ги остварат заедничките цели. Ефективниот лидер треба да ги препознае потребите на своите вработени и да создаде средина во која мотивацијата природно ќе се зголемува. Сепак, улогата на лидерството во мотивацијата е подложна на бројни предизвици и ограничувања, кои често произлегуваат од организациските структури, лидерските стилови и личните карактеристики на лидерите (Susilo, 2018).

Еден од најзначајните фактори кој ја дефинира улогата на лидерството е стилот на лидерство кој се практикува. Различни стилови на лидерство имаат различни ефекти врз мотивацијата на вработените:

- Трансформациско лидерство: овој стил е познат по својата способност да инспирира и трансформира. Трансформациските лидери ги мотивираат вработените преку визија, харизма и индивидуализирана поддршка. Тие ја зголемуваат внатрешната мотивација на тимот со тоа што поттикнуваат чувство на значење и припадност.
- Авторитарно лидерство: авторитарните лидери честопати се фокусираат на контрола и правила. Иако ова може да доведе до краткорочна продуктивност, долгорочно го намалува чувството на автономија и мотивација кај вработените, што може да предизвика незадоволство и отпор.
- Демократско лидерство: овој стил се фокусира на вклучување на тимот во донесувањето одлуки. Тој е многу ефикасен за стимулирање на мотивацијата, бидејќи вработените се чувствуваат ценети и активни учесници во процесите.
- Ласе-фер лидерство: лидерите кои го применуваат овој стил даваат голема слобода на вработените, што може да биде мотивирачки за искусни и самостојни професионалци, но демотивирачки за оние кои бараат насока и поддршка (Sharma, 2024).

### **3.17.1. Лични карактеристики на лидерите**

Индивидуализираните карактеристики на лидерите се од големо значење за мотивацијата. Емпатијата, емоционалната интелигенција и способноста за комуникација се клучни за ефективното лидерство. Лидерите кои покажуваат искрена грижа за добросостојбата на своите вработени создаваат доверба и чувство на припадност, што ја зголемува мотивацијата. Сепак, сите лидери не ги поседуваат овие квалитети. Лидерите кои не умеат да слушаат, не обезбедуваат фидбек или ги игнорираат потребите на тимот ризикуваат да создадат работна средина во која доминира демотивацијата и конфликтите (Koutsioumpa, 2023).

Иако лидерите можат да имаат големо влијание, нивната способност да ја стимулираат мотивацијата е често ограничена од организациски фактори:

- Бирографија: во многу организации ригидните структури и правилата го ограничуваат просторот за иновативно лидерство, што негативно влијае на мотивацијата.
- Недостаток на ресурси: дури и најдобрите лидери се соочуваат со предизвик да ја одржат мотивацијата во услови на недоволно финансирање или ограничени можности за развој.
- Култура на организацијата: организациската култура која не ја поддржува вредноста на луѓето и нивните достигнувања, може да ја потисне мотивацијата дури и со силно лидерство (Mazibuko & Mutambara, 2023).

### **3.17.2. Критички аспекти на лидерството и мотивацијата**

Иако лидерството е важен фактор за мотивацијата, неопходно е да се разгледаат и критичките аспекти:

- Претераната зависност од лидерот може да создаде работна средина каде што вработените се демотивираат ако лидерот не е присутен или достапен.
- Лидерите кои инсистираат на постојана контрола го намалуваат чувството на автономија, што може негативно да влијае врз мотивацијата.

- Ако лидерот не ги постави јасно и реално очекувањата, може да дојде до фрустрација и демотивација кај тимот (Al-Baidhani & Alsaqqaf, 2022).

Според ова можеме да заклучиме дека лидерството е моќна алатка за стимулирање на мотивацијата, но неговата ефективност зависи од лидерскиот стил, личните карактеристики на лидерот и организацискиот контекст. За да бидат успешни, лидерите мора да покажат емпатија, да креираат транспарентни процеси и да ги поттикнуваат вработените преку признание, поддршка и овозможување на автономија. Сепак, лидерите треба да бидат свесни за ограничувањата и да работат на надминување на бариерите кои можат да ја потиснат мотивацијата. Само со интегриран пристап лидерството може да ја исполни својата улога како катализатор за личен и организациски успех.

### **3.18. Врска меѓу плаќање и мотивација**

Плаќањето и мотивацијата се меѓусебно зависни и играат клучна улога во постигнување на организациските цели. Ефикасниот систем на плаќање треба да ги задоволи основните потреби на вработените, додека дополнителните мотивациски стратегии треба да ги поттикнат нивните лични и професионални аспирации (Varma, 2017). Истражувањата покажуваат дека комбинирањето на финансиски и нефинансиски стимули може значително да ја подобри продуктивноста, задоволството и лојалноста на вработените (Manjenje & Muhanga, 2021).

### **3.19. Мотивација за успешен кариерен развој**

Мотивацијата претставува основен концепт во теоријата и праксата на менаџирањето со човечките ресурси, особено кога се разгледува преку призмата на кариерниот развој (Jackson & Schuler, 1995). Таа претставува сложен феномен кој го поттикнува индивидуалниот напредок, организациската продуктивност и економската одржливост. Разбирањето на мотивацијата како двигател на успешниот кариерен развој бара интегрален пристап што вклучува психолошки, социолошки и организациски аспекти (Bandhu et al., 2024). Во современото работно окружување мотивацијата не е само средство

за постигнување на краткорочни цели, туку и долгогодишен двигател за личен раст и професионално напредување (Vo et al., 2022).

Во контекст на кариерниот развој мотивацијата се манифестира како динамична сила која ги насочува лицата кон поставување и остварување на нивните професионални цели. Таа е основниот фактор што ги одржува вработените проактивни и ангажирани во нивната работа, овозможувајќи им да ги надминат предизвиците и да создадат додадена вредност за себе и за организацијата (Steinmann et al., 2018). Без мотивација дури и најталентираните лица ризикуваат да останат стагнирани, додека организациите се соочуваат со зголемена стапка на тек на кадар, намалена продуктивност и недостаток на иновации (Urme, 2023).

Критичкиот аспект на мотивацијата за кариерен развој лежи во фактот дека таа не е универзално применлива и не функционира подеднакво за сите лица. Луѓето се мотивирани од различни фактори кои се поврзани со нивните лични вредности, културни позадини, животни околности и професионални аспирации (Wiley, 1997). На пример, за еден вработен финансиската компензација може да биде главен двигател, додека за друг можностите за учење и напредок во кариерата може да претставуваат клучен мотиватор. Оваа разноликост создава комплексност во создавањето на ефективни стратегии за мотивирање на вработените.

Една од главните критики на современите теории за мотивација е нивната ограничена примена во контексти каде што постојат културни и структурни разлики (Cook et al., 2016). На пример, во мултинационалните компании каде што културните вредности значително се разликуваат, мотивацијата може да биде поврзана со аспекти што не се опфатени во традиционалните теории, како што се групната хармонија или колективните успеси.

Во практичен контекст мотивацијата за успешен кариерен развој зависи од способноста на организациите да ги препознаат потребите на вработените преку индивидуализирани стратегии. Тука се вклучуваат финансиски стимули како конкурентни плати и бонуси, но и нефинансиски мерки, како што се флексибилноста на работното време, можностите за учење и развој и создавање на работна средина која го поддржува менталното здравје и благосостојбата на вработените. Овие елементи не само што ја

поттикнуваат мотивацијата, туку и ја зајакнуваат лојалноста и долгорочната посветеност кон организацијата (Liu & Liu, 2022).

И покрај бројните позитивни аспекти, мотивацијата за кариерен развој може да биде засенета од организациските ограничувања како недостатокот на ресурси, неправедноста во системите за наградување и отсуството на јасна кариерна патека (Ferdiana et al., 2023). Овие фактори не само што ја намалуваат мотивацијата, туку и придонесуваат за зголемена стапка на тек на кадар и пад на организациската репутација. Оттука, организациите мора да ја признаат мотивацијата како стратешки приоритет и да инвестираат во нејзино одржување преку транспарентни и правични системи за наградување и поддршка (Uka & Prendi, 2021).

### **3.20. Мотивација како пресуден фактор во развој на кариерата**

Мотивацијата претставува основна сила која ги поттикнува лицата кон остварување на нивните професионални цели и претставува суштински елемент за успешен кариерен развој (Subrahmanyam & Henari, 2023). Во современиот деловен свет каде што конкуренцијата, динамичните промени и високите очекувања се секојдневие, мотивацијата не е само движечка сила за личниот успех, туку и главен услов за одржување на организациската конкурентност (Veríssimo et al., 2024). Без доволна мотивација дури и најквалификуваните и најталентираните вработени можат да стагнираат, што води кон ограничување на нивниот потенцијал и намалување на организациските перформанси (Osabiya, 2015).

Во процесот на кариерен развој мотивацијата ја игра улогата на катализатор. Таа го насочува фокусот на вработените кон професионално усовршување и напредување. Поединците кои се мотивирани се подготвени да вложат дополнителен напор, да ги надминат пречките и да го искористат својот целосен потенцијал. Ова не се однесува само на техничките вештини и знаења, туку и на развојот на социјалните и лидерските способности, кои се неопходни за долгорочен успех во кариерата (Karimi et al., 2023).

Еден од клучните аспекти што ја прави мотивацијата пресуден фактор во развојот на кариерата е нејзината поврзаност со поставувањето и остварувањето на цели. Мотивираните лица се посклони да поставуваат амбициозни, но реалистични цели и да се

движат кон нив со јасна стратегија (Morgenroth et al., 2015). Ова се должи на нивната способност да се фокусираат на долгорочните придобивки наместо на краткорочните задоволства. Преку постигнување на целите тие ја зајакнуваат својата самодоверба, што дополнително ја поттикнува нивната мотивација и создава позитивна спирала на раст (Berkman, 2018).

Мотивацијата исто така е клучна за адаптацијата на промените. Во динамичните работни средини каде што новите технологии, глобализацијата и пазарните промени наметнуваат потреба од постојано учење и приспособување, мотивираните вработени се подготвени да преземат иницијативи, да се прилагодуваат и да прифаќаат нови предизвици. Ова не само што им помага во напредокот на нивната кариера, туку и ги позиционира како вредни членови на организацијата (Bakır & Tyas, 2024).

Мотивацијата е многу важна за справување со пречките во кариерниот развој. Професионалниот пат е често обележан со предизвици како конкуренција, неуспеси или недостаток на ресурси (Chuang et al., 2024). Мотивираните лица се посклони да ги гледаат овие пречки како можности за учење и раст наместо како непремостливи бариери. Нивната истрајност поттикната од внатрешна мотивација ги прави подготвени да продолжат да се движат напред, дури и кога се соочуваат со неповолни околности (Morris et al., 2022).

Сепак, мотивацијата не е постојана и не се одржува автоматски. Таа бара внимателно менаџирање и поддршка, како од страна на организацијата, така и од страна на самиот поединец. Организациите што ги препознаваат и наградуваат достигнувањата нудат можности за учење и развој и создаваат позитивна работна култура, а можат значително да ја поттикнат мотивацијата на своите вработени (Pandya, 2024). Од друга страна, лицата што активно ги идентификуваат своите мотивациски извори и поставуваат јасни цели, имаат поголема веројатност да ја одржат својата мотивација на високо ниво (Pervaiz et al., 2021).

#### 4. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА КАРИЕРАТА

Во менаџментот на човечки ресурси со концепцијата на кариерата се поврзуваат повеќе други поими, како на пример: патека на кариерата, планирање на кариерата, развој на кариерата и управување со кариерата, кои бараат попрецизно одредување и меѓусебно диференцирање (Бојациоски & Ефтимов, 2009):

- Патеката на кариерата го опфаќа објективниот аспект на кариерата, а тоа значи дека патеката на кариерата ја означува низата на работни места кои поединецот ги зазема во текот на својот работен век во организацијата.
- Планирањето на кариерата претставува процес со чија помош поединецот ги идентификува, ги презема и ги насочува неопходните мерки и активности за остварување на професионалните цели, односно целите на кариерата. Со други зборови, тоа е процес на избор на занимањето, на организацијата и на насоката на движење на кариерата. Постојат два начина и две концепции за планирање на кариерата: организациски и индивидуален. Организациското планирање на кариерата претставува процес со кој менаџментот на организацијата ги планира целите на кариерата на вработените, за разлика од индивидуалното планирање на кариерата кое претставува процес со кој вработениот член на организацијата како поединец ги одредува и планира целите на својата кариера. И покрај тоа, може да се каже дека кај планирањето на кариерата поголемо внимание се посветува на поединецот, додека кај управувањето на кариерата поголем акцент се става на соодветните активности на организацијата.
- Развојот на кариерата е процес на бројни, меѓусебно поврзани и усогласени индивидуални и организациски активности во кои поединецот и организацијата се појвуваат како партнери во унапредувањето и развојот на индивидуалната кариера. Процесот на развојот на кариерата подразбира мноштво активности од кои посебно треба да се истакнат: планирањето на кариерата (од индивидуален и организациски аспект), одредување на насоката на развојот на кариерата, образование и обука и приспособување на вработените и слично. И развојот на кариерата може да се набљудува од индивидуални организациски аспект. Современите услови на водењето на

бизнисот и моделите на напредување со менаџментот на човечките ресурси бараат активна улога и одговорност на поединецот, но и активна улога и одговорност и на организацијата и на нејзиниот менаџмент во процесот на развој на кариерата на секој член во организацијата. Со развојот на кариерата се соединуваат индивидуалните активности на планирање на кариерата и организациските активности на управување со кариерата.

- Управувањето со кариерата претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси. Тоа е, всушност, процес на обликување и остварување на поставените цели, планираните активности и проектираните стратегии, кој на менаџерите и стручњациите за човечки ресурси им овозможува да ги задоволат потребите за квалификувана работна сила во согласност со актуелните и идните потреби на процесот на работа, односно на барањата на работата. Иако во процесот на управување со кариерата акцент се става на организацискиот аспект на управување со кариерата, во последно време сè почесто се укажува и на важноста на индивидуалното управување со кариерата. Во тој контекст, може да се зборува за организациско и индивидуално управување со кариерата. Тргувајќи од таквиот пристап, управувањето со кариерата треба да се сфати како општ поим со кој се соединуваат сите активности насочени кон развој на индивидуалната кариера внатре во одредена организација.

Концептуалната рамка на кариерата претставува теоретски модел кој го објаснува развојот на кариерата како динамичен процес што ги интегрира личните цели, организациските очекувања и општествените влијанија (Hirschi, 2012). Оваа рамка дава насоки за разбирање на начинот на кој индивидуалните аспирации, вештини и ресурси се усогласуваат со професионалните можности и организациските потреби. Со текот на времето концептот на кариера значително еволуирал, преминувајќи од традиционалните

хиерархиски структури кон пофлексибилни и индивидуализирани модели кои го рефлектираат современиот свет на работа (Adeniyi et al., 2024).

#### **4.1. Дефиниција и значење на кариерата**

Кариерата може да се дефинира како низа професионални искуства и улоги што ја формираат индивидуалната работна историја во текот на животот. Од објективна гледна точка, таа вклучува надворешно измерливи аспекти како што се позициите што лицето ги зазема, нивото на приходите и достигнувањата (Arthur et al., 2005). Од субјективна перспектива кариерата се однесува на личните перцепции, аспирации и задоволството што произлегуваат од работата (Kilic & Karakas, 2020). Оваа двојност укажува дека кариерата не е само професионален пат, туку и средство за постигнување на лична самоактуализација и социјално вреднување.

#### **4.2. Клучни елементи на концептуална рамка на кариерата**

Индивидуалните цели и амбиции играат главна улога во концептуализацијата на кариерата. Тие се мотивирани од различни фактори како личните вредности, интересите и животните околности. Личните цели го насочуваат изборот на професионалниот пат, а нивното постигнување го зголемува чувството на лична исполнетост и професионален успех (Gamage et al., 2021).

Современите организации се динамични системи кои влијаат врз развојот на кариерата преку обезбедување на ресурси, можности за учење и развој и системи за наградување (Miao et al., 2023). Во овој контекст, кариерата не се дефинира само од индивидуалните напори, туку и од организациските структури и пазарните услови. Компаниите што го поддржуваат развојот на своите вработени придонесуваат за формирање на одржливи и продуктивни кариери (Donald et al., 2024).

Кариерата се развива низ различни фази, секоја со свои карактеристики и предизвици. Според традиционалните модели, фазите вклучуваат:

- Истражување: период на откривање на интересите и можностите;

- Утврдување: формирање на кариерата преку стабилни професионални улоги;
- Одржување: консолидација на вештините и постигнување на значајни цели;
- Намалување: подготовка за пензија и завршување на активната кариера. Во современиот све, овие фази стануваат помалку линеарни и подложни на промени како резултат на зголемената флексибилност и нестабилност на пазарот на трудот (Kosine & Lewis, 2008).

Кариерата е тесно поврзана со континуираниот личен и професионален развој. Моделите на кариера во 21-от век инсистираат на важноста на стекнување нови вештини, флексибилност во работните улоги и приспособливост кон промените во индустријата. Образованието, тренинзите и неформалното учење се многу важни за успешно управување со кариерниот развој (Noe et al., 2014).

Современите концепти за кариерата како „портфолио кариера“ и „гранична кариера“ (boundaryless career) го нагласуваат значењето на автономијата и индивидуалниот избор. Овие модели се карактеризираат со тоа што дозволуваат поголема слобода во изборот на професионалните улоги и ја рedefинираат успешната кариера како процес на постојано учење и иновации (Greenhaus et al., 2008). Постојат два најпознати концепти за современа кариера:

- Портфолио кариера: лицата работат на различни проекти и улоги, често во различни индустрии, создавајќи разновиден професионален профил (Ashton, 2015);
- Гранична кариера: традиционалните хиерархиски структури се заменуваат со кариери што се движат низ организации, индустрии и географски региони (Dokko & Jiang, 2024).

Разбирањето на концептуалната рамка на кариерата им овозможува на лицата да донесуваат информирани одлуки за нивниот професионален пат. Организациите кои ја интегрираат оваа рамка во своите стратегии за управување со човечки ресурси создаваат средина за развој на квалитетен и мотивиран работен кадар (Jacobs & Park, 2009).

#### 4.3. Фази во развојот на кариерата

Развојот на кариерата е динамичен и постепен процес кој се одвива низ различни фази во текот на животот на лицето. Секоја фаза има свои карактеристики, предизвици и можности кои се облик на професионалното и личното искуство (Akkermans et al., 2023). Разбирањето на фазите во развојот на кариерата е многу важно за лицата и организациите бидејќи овозможува соодветно планирање, управување и поддршка на индивидуалниот и колективниот напредок (Weng & Zhu, 2020).

Развојот на кариерата е развој во текот на животниот век преку интеграција на правилата, поставките и настаните од личниот живот (Gysbers & Moore, 1987).

Фазите во развојот на кариерата особено се актуелни за практичното функционирање на организацијата. Нивното познавање е важно затоа што различните фази бараат различни активности и различна поддршка и помош на организацијата и на нејзиниот менаџмент, како и различни постапки на усогласување на индивидуалните и организациските потреби и интереси. Во текот на развојот на кариерата луѓето постојано се менуваат, особено во поглед на животните и вредносните ставови, цели, амбиции, можности и потреби. Една ситуација е на почетокот, втора на средината, а трета на крајот на кариерата. Вообичаените фази во развојот на кариерата најчесто се поврзуваат со одделни фази во животот на човекот. Бројот на фазите на кои се укажува се движи од три (воспоставување, напредување и одржување) до пет фази (подготовка за работа, влегување во организацијата, рана кариера, зрела кариера и доцна кариера). Многу автори, движејќи се во тие рамки, се определуваат за четири клучни фази во развојот на кариерата (воспоставување на кариерата, напредување во кариерата, одржување на кариерата и доцна кариера). Иако фазите во развојот на кариерата често се поврзуваат со одредени периоди во животот и се одредуваат врз основа на одредено временско траење, нивниот почеток и нивното траење зависат од природата и сложеноста на занимањето, траењето на образовниот процес и подготовката за вршење на струката и занимањето. Во сето тоа, секако, важна улога имаат и индивидуалните потенцијали и други соодветни околности (Бојациоски & Ефтимов, 2009).

Преку процесот на развој на кариера вработените напредуваат низ низа фази од кои секоја е категоризирана според различни активности, развојни одговорности и односи. Постојат многу модели за развој на кариерата. Моделот на животниот циклус се залага вработените да се соочат со одредени развојни задачи во текот на нивната кариера и да се движат низ фазите на кариерата. Моделот базиран на организација, исто така, се залага кариерата да продолжува низ низа фази, но двата од овие модели сугерираат дека развојот на кариерата вклучува учење на вработените да извршуваат одредени активности. Секоја фаза има различни активности и односи со соработниците и менаџерите. Насочувачкиот модел го дефинира обликот на кариерите. Забележано е дека концептот на промена на кариерата сугерира дека овие модели им помагаат на вработените да донесат одлуки за тоа колку брзо сакаат да напредуваат низ фазите во кариерата и во кој момент треба да се вратат во нивната порана фаза (Greenhaus & Callanan, 1994).

Голем број на автори имаат свои касификации во развојот на кариерата, сите тие се разликуваат со минимални разлики и во овој магистерски труд ќе наведеме неколку од нив.

Според Greenhaus, првата фаза- подготовка за работење го опфаќа времето кога младиот човек ја стекнува својата идна професија преку соодветно образование. Многу организации чии стратегии и политики се ориентирани кон привлекување на квалитетни човечки ресурси внимателно го набљудуваат почетокот на кариерата. Тие ги анализираат оценките и успехот на кандидатите, потоа ги примаат кандидатите со соодветни квалификации, им доделуваат задачи, понекогаш им помагаат финансиски во стекнувањето на соодветни знаења, способности и вештини и после тоа ги примаат на работа. Целта на таквиот пристап е да се разбере како се одвивала подготвителната фаза на кариерата на кандидатот. Подготовката за работење трае од раѓањето до дваесет и петтата година (Бојациоски & Ефтимов, 2009).

Super, исто така, издвојува пет фази во развојот на кариерата, а според него првата фаза се нарекува истражување. Истражувачката фаза е периодот на транзиција од факултет на работа, односно периодот непосредно пред вработувањето. Обично тоа е периодот на раните дваесети години и завршува до средината на дваесеттите години. Според него, оваа фаза е фаза на самоистражување и правење прелиминарни избори (Super, 1990).

Фазите за развој на кариера се класифицирани и од Decenzo and Robbins, тие ја класифицираат кариерата до возраст од 75 години. Нивната класификација се разликува во тоа што за секоја од фазите тие даваат по неколку постулати со кои ја објаснуваат целата фаза.

Првата фаза кај Decenzo & Robbins се нарекува истражување, таа претставува фаза на кариерата која обично завршува во средината на дваесеттите години кога се прави транзиција од училиште/колеџ на работа. Прво, таа има најмала важност за организациите бидејќи започнува пред вработувањето. Второ, луѓето развиваат очекувања за нивните кариери кои се главно нереални. Трето, успешното истражување вклучува испробување на многу потенцијални полиња и четврто, во оваа фаза се формираат ставови кон работата и доминантни обрасци на општествени односи (Decenzo & Robbins, 2008).

Втората фаза на кариерата, според Greenhaus, е релативно куса, но е многу важна. Таа се вика влегување во организацијата. Таа започнува со вработување на поединецот во организацијата и со првиот избор на работата, поради што се означува и како фаза на влегување во кариерата. Обично се поврзува со периодот помеѓу осумнаесеттата и дваесет и петтата година на животот. Во оваа фаза поединецот се воведува во работата, се прилагодува на новата работна средина и на организацијата, стекнува потребни знаења и вештини, ги запознава своите колеги и раководители и слично. Тоа е, исто така, фаза во која поединецот ги одмерува и преиспитува своите можности, способности и цели. Истражувањата покажуваат дека во претпријатијата од развиените земји преку половина од нововработените кариерата ја започнуваат со работа која не одговара на нивните интереси, желби и амбиции. Затоа, воопшто не е чудно што флукуацијата на вработените е најголема во оваа фаза на развојот на кариерата. Се проценува дека од моментот кога човекот се определил за одредена кариера до нејзиното воспоставување се потребни шест до осум години. Во оваа фаза на кариерата поединецот најчесто не е самостоен во извршување на работата, прима совети од претпоставените раководители, се обидува да ги потврди своите способности и можности, односно да најде свое „место под сонце" (Бојациоски & Ефтимов, 2009).

Втората фаза на Super се нарекува воспоставување. Оваа фаза на кариера започнува кога некој ќе започне да бара работа. Тоа вклучува добивање на првата работа. Оттука, во текот на оваа фаза веројатно е дека некој ќе направи грешки, некој исто така има можности да учи од таквите грешки и може да преземе и поголеми одговорности. Поединецот ги прифаќа работните предизвици и развива компетентност во областите во кои се определил да работи. Вработените развиваат креативност и ротираат во новата област од три до пет години (Super, 1990).

Втората фаза Decenzo & Robbins ја карактеризираат како воспоставување. Фаза на кариера во која едно лице ја наоѓа својата прва работа најпрво вклучува прифаќање на првата работа, прифаќање од колегите, учење на работата и стекнување на првото искуство на успех или неуспех во реалниот свет. Второ, оваа фаза започнува со несигурности, колебање и нервози. Трето, во овој период доминираат два проблема, односно наоѓање ниша и оставање свој белег. Наоѓањето ниша, односно наоѓањето на вистинската работа може да потрае за многумина. Следно, оваа фаза се карактеризира со правење грешки, учење од тие грешки и преземање зголемени одговорности. Како петто, оваа фаза исто така одзема многу време и енергија, но носи чувство на очекување или исчекување за раст (Decenzo & Robbins, 2008).

Третата фаза, според Greenhaus, е период на рана кариера, а таа започнува помеѓу триесеттата и триесет и петтата година и трае до четириесеттата и четириесет и петтата година од животот. Поединецот во оваа фаза ја стабилизира работата на работното место, ги потврдува своите потенцијали и можности, се социјализира со организацијата и со нејзината култура, стекнува потребна сигурност и целосно се оспособува за самостојна работа. Тој, исто така, напредува на хиерархиската скала на организацијата. Поединецот пореално ги одмерува своите способности и можности. Задоволството од работата и кариерата го зголемува чувството на компетентност и лојалност кон организацијата, а незадоволството со постигнатото може да поттикнува барање на други можности за развој на кариерата често и надвор од организацијата. Во третата фаза на развојот на кариерата особено внимание се посветува на вреднувањето на придонесот во работата и на системот на напредување. При нејзиниот крај поединецот точно знае дали се наоѓа на вистинскиот пат за остварување на своите професионални цели. Тој, исто така, е исправен пред дилемата

кому да даде предност: на работата или на фамилијата, на професионалните обврски и цели или на фамилијарните обврски и цели, особено поради сознанието дека станува збор за најдраматичниот и најкреативниот период на професионалниот развој и за најважниот период на фамилијарниот живот (Бојадиски & Ефтимов, 2009).

Фазата број три според Super се нарекува средна кариера. Во текот на оваа фаза перформансите може да се зголемат, или намалат, или да останат константни. Додека некои вработени може да ги постигнат своите цели во оваа рана фаза, дури може и да постигнат големи височини, некои можеби ќе можат само да ги задржат своите минимални перформанси. Првиот тип на вработени може да се наречат „качувачи“, а вториот тип на вработени можеби не се многу амбициозни, но сепак се компетентни. Во текот на оваа фаза вработените се обидуваат технички да се ажурираат и да ги развиваат своите вештини за тренирање на другите. Вработените може да ротираат во нови работни ангажмани кои бараат нови вештини (Super, 1990).

Decenzo & Robbins третата фаза ја нарекуваат средна кариера. Тоа е фаза на кариера прикажана со постојано подобрување на перформансите, израмнување на перформансите или почеток на влошување на перформансите. Прво, многу луѓе не доживуваат проблеми во кариерата додека не стигнат до средината на кариерата. Второ, за некои луѓе е тешко да се биде постојано продуктивен откако ќе се достигне оваа фаза. Сепак, континуираниот раст и високите перформанси не се единствените успешни резултати во оваа фаза. Одржувањето е друг резултат. Оние вработени кои одржуваат статус кво без понатамошно напредување не можат да се наречат неуспешни, тие се платоа. Како трето, вработените во средината на кариерата можат да бидат високо продуктивни, иако некои од нив можеби не се наметливи или амбициозни, тие се технички компетентни. Тие се среќни што придонесуваат за развојот на организацијата и може лесно да се управува со нив. Како последно, за некои средината на кариерата е обележана со губење и на интерес и на продуктивност на работа, нивната работа почнува да се влошува. На овие вработени им се даваат помалку впечатливи работни места. Некои може да бидат деградирани или дури и отпуштени. Во одредени случаи некои може повторно да се засилат со префрлање на различни позиции. Промената може да го зголеми нивниот морал и продуктивност (Decenzo & Robbins, 2008).

Според Greenhaus, четвртата фаза е фазата на зрела кариера, започнува помеѓу четириесеттата и четириесет и петтата година и трае до педесеттата или педесет и петтата година на животот. Во неа поединецот има стабилен, потврден и признат статус внатре во организацијата, потврдени способности и неоспорен придонес за развојот на организацијата. Во оваа фаза често се случуваат големи промени во кариерата: може да продолжи нејзиниот натамошен развој, да се задржи постојната положба или да започне периодот на опаѓање на кариерата. Но, независно од тоа, најголем број вработени во фазата на зрела кариера имаат стабилна работа и добар професионален статус кој настојува да го одржи. Во неа, исто така, расте приврзаноста кон организацијата и доаѓа до посилено соединување на индивидуалните цели и интереси со целите и интересите на организацијата. Во фазата на зрела кариера се анализираат постигнатите резултати, се испитува што е направено, а што е пропуштено да се направи на професионалниот план. Ако поединецот не е задоволен од текот на кариерата, може да се определи за нови предизвици, за промена на работата и организацијата и слично. Општо прифатен став е дека во периодот помеѓу четириесеттата и четириесет и петтата година од животот поединецот неколку пати го оценува остварениот успех во кариерата и ги преиспитува поставените цели. Врз основа на тоа го одредува патот на натамошниот професионален развој. Можностите се различни: да се одржи стабилен развој на кариерата и постигнатиот статус во организацијата ако со нив поединецот е задоволен или да се промени кариерата доколку надежите и очекувањата не се исполнети, да се напушти организацијата и да се трасира нов пат за напредување и развој на кариерата (Бојациоски & Ефтимов, 2009).

Според Super, четвртата фаза се нарекува фаза на доцна кариера. Оваа фаза е обично пријатна бидејќи во текот на оваа фаза вработените ниту се обидуваат да научат нови работи ниту се обидуваат да ги подобрат своите перформанси во однос на претходните години. Вработените ги користат предностите и стекнатата репутација за да уживаат и да ја играат улогата на постар државник. Во оваа фаза вработениот може да се префрли од улога на моќ во улога на консултант. Вработените започнуваат да ги идентификуваат и развиваат своите наследнички улоги и може да започнат со активности надвор од организацијата (Super, 1990).

Според Decenzo & Robbins, четвртата фаза се нарекува доцна фаза на кариерата, фаза во кариерата каде што вработените доживуваат пријатно време и уживаат. Вработените со доцна кариера не се мачат да ги надминат своите претходни перформанси. Нивната вредност најмногу лежи во нивното расудување изградено со текот на годините преку различни искуства. За жал, вработените кои стагнирале или се влошиле во претходната фаза (фаза на средината на кариерата) сфаќаат дека не можат да имаат никакво влијание како што очекувале порано. Можеби дури и се плашат за своите работни места. Најчесто бараат пензија (Decenzo & Robbins, 2008).

Петтата фаза, според Greenhaus, е фаза на доцна кариера, таа започнува помеѓу педесеттата и педесет и петтата година и трае до пензионирањето. Многу автори ја означуваат како фаза на повлекување и намалување на активностите. Иако станува збор за последна фаза во развојот на кариерата, поединецот во неа има чувство на исполнетост и задоволство од работата и од минатиот труд. Тука улогата на поединецот се одликува со пренесување на стекнатото знаење, искуство и професионалната мудрост на помладите членови на организацијата и со нивно искористување за развој на организацијата. Во доцната кариера, исто така, се врши психолошка и професионална подготовка на поединците за пензионирање, односно за завршување на професионалната кариера. При тоа, луѓето различно се однесуваат спрема тоа што ги очекува: оние на кои работата и кариерата им биле особено важни во животот, не се секогаш подготвени да се соочат со неоспорниот крај на кариерата и со перспективата на напуштање на организацијата. Наспроти нив се оние членови на организацијата кои пензионирањето го сфаќаат како нормален чин на крајот на нивниот професионален живот и него го прифаќаат спокојно и достоинствено. Во секој случај, помошта на вработените подготвено да се соочат со одењето во пензија и успешно да се подготват за пензионерскиот живот, се смета за последен чин на управувањето со кариерата. Имајќи ги предвид таквите потреби, многу претпријатија подготвуваат посебни програми за помош на оние вработени кои треба да се пензионираат. Во последно време сè повеќе се укажува и на можноста за работа со скратено работно време на пензионираните поединци. Таквиот начин на ангажирање на пензионираните вработени се смета за прифатлив бидејќи овозможува продолжување на нивната кариера. Нема сомнение дека современите организации сериозно се занимаваат со оние свои членови кои се на крајот на својата кариера. Со планирање и остварување на

разни активности се настојува тие вработени подготвено да го пречекаат пензионирањето (Бојациоски & Ефтимов, 2009).

Петтата фаза на Super се нарекува пад бидејќи е последната фаза од кариерата, таа завршува со пензионирање на вработениот по повеќедецениско давање услуги, успеси полни со континуирани достигнувања и успешни приказни. Како таква, оваа петта фаза се смета за многу тешка и за вработениот и за организацијата (Super, 1990).

Decenzo & Robbins петтата фаза ја нарекуваат пад (доцна фаза), ова е фаза на крајот на кариерата, обично обележана со пензионирање. Прво, ова е тешка фаза за секој кој ја доживува, особено за оние кои доживеале успеси во претходните фази. На успешните можеби им е тешко да излезат од организацијата покрај сите свои успеси. Сепак, за неуспешните вработени пензионирањето би можело да биде пријатно бидејќи тие можат да ги остават зад себе сите фрустрации доживевани порано. Луѓето со плато лесно може да се префрлат на други активности. Второ, без разлика дали некој имал успешна или неуспешна кариера, приспособувањето кон пензионирањето е тежок процес. Тоа е предизвикувачка задача. Сепак, оние кои се физички способни и спремни да се вработат по пензионирањето, гледаат на пензионирањето шанса да прават различни активности. Трето, некои луѓе бараат различни начини, платени или доброволни. Сепак, одлуката зависи од нечија финансиска сигурност. Четврто, пензионерите со соодветни средства веројатно ќе се вклучат во активности што им се допаѓаат, но оние кои се финансиски несигурни, мора да бараат некое профитабилно вработување за да го надополнат својот приход од пензијата (Decenzo & Robbins, 2008).

Планирање на кариера во суштина значи помагање на вработените да ја планираат својата кариера во однос на нивните капацитети во контекст на организациските потреби. Се опишува како осмислување на организациски систем на движење во кариерата и можности за раст од точката на влегување на поединецот во вработување до точката на неговото или нејзиното пензионирање. Фазите во развојот на кариерата може да се дефинираат како низа од посебни, но поврзани работни активности кои обезбедуваат континуитет, ред и смисла на животот на една личност. Тоа не е само серија на искуства поврзани со работата, туку се состои од серија на соодветно секвенционирани искуства со улоги, што доведуваат до зголемено ниво на одговорност, статус, моќ и награди. Тоа

претставува организиран пат кој поединецот го води низ времето и просторот. Во случај на вработен, планирањето на кариерата дава одговор на неговото или нејзиното прашање за тоа каде тој или таа ќе биде во организацијата по пет или десет години или какви се изгледите за напредување или растење во организацијата или градење на опсегот за неговата или нејзината кариера таму. Планирањето на кариерата не е само настан или цел сама по себе, туку и тековен процес за развој на човечките ресурси. Накратко, тоа е суштински аспект на управувањето со луѓето за да се добијат оптимални резултати (Gupta, 1997).

Според горенаведеното, може да се каже дека еден од највлијателните модели за фазите на развој на кариерата е предложен од Доналд Супер, кој ја нагласува улогата на животниот циклус и личните аспирации во формирањето на кариерата. Според неговата теорија, развојот на кариерата се состои од пет главни фази:

- Истражување - оваа фаза обично започнува во раната младост кога лицата истражуваат различни професии, индустрии и кариерни патишта. Главниот фокус е на откривање на личните интереси, вредности и способности. Во оваа фаза образованието и првите професионални искуства играат клучна улога во обликувањето на професионалните цели. Експериментирањето со различни улоги и работни позиции помага во утврдувањето на идниот кариерен правец.
- Утврдување - фазата на утврдување обично се јавува во раните до средните дваесетти години кога лицата ја избираат својата професионална насока и започнуваат да вложуваат напори за постигнување на стабилност. Тие се фокусираат на стекнување на потребните вештини, искуство и мрежа од контакти за да ја изградат основата на својата кариера. Во оваа фаза успешното усогласување на личните амбиции со професионалните можности е клучно за поставување на стабилна кариера.
- Напредување и консолидација - оваа фаза се јавува во средните до доцните триесетти години кога вработените се стремат да напредуваат во својата кариера преку постигнување на значајни цели и преземање на повисоки одговорности. Фокусот е на постигнување на статус, авторитет и признание. Во оваа фаза лицата ги зацврстуваат своите положби преку усовршување на

експертизата и развој на лидерските способности. Консолидацијата на кариерата вклучува и создавање на баланс помеѓу личниот живот и професионалните обврски.

- Одржување - фазата на одржување која обично започнува во четириесеттите години се карактеризира со стабилизирање на постигнатите професионални достигнувања. Во оваа фаза лицата се фокусираат на задржување на својата положба, одржување на високи перформанси и пренесување на знаењето на помладите генерации. Чувството на професионална сигурност и лична исполнетост е често присутно, но исто така може да се јават и предизвици поврзани со стагнација и недостаток на нови можности.
- Завршување и пензионирање - завршната фаза на кариерата обично започнува во доцните педесетти или раните шеесетти години кога поединците почнуваат да се подготвуваат за пензионирање. Фокусот е на пренесување на одговорностите, планирање на живот по кариерата и задржување на личното задоволство и благосостојба. Оваа фаза бара адаптација кон нови животни улоги и активности кои го заменуваат работниот ангажман. (Anovunga et al., 2021).

Современиот свет на работа обележан со брзи промени, технологија и глобализација предизвика редефинирање на фазите на развој на кариерата. Многу луѓе се соочуваат со нетрадиционални кариерни патишта кои вклучуваат чести промени на работните позиции, прекини во кариерата и враќање на образованието за стекнување на нови вештини. Граничната кариера (boundaryless career) и протеанската кариера (protean career) се примери на модели кои ја нагласуваат флексибилноста, автономијата и личниот избор во кариерата (Reitman & Schneer, 2008).

Разбирањето на фазите на кариерата е важно не само за лицата, туку и за организациите. Тоа им овозможува на лицата да ги планираат своите професионални патишта и да ги постават целите што се усогласени со нивните лични и професионални аспирации. Организациите од друга страна можат да ги искористат овие знаења за да развијат стратегии за менаџирање со таленти, обука и развој и задржување на високо квалификуван кадар (Agusta & Azmy, 2023).

#### **4.4. Фази на модерен развој на кариера**

Модерниот развој на кариерата е подложен на значителни промени во однос на традиционалните кариерни модели главно поради глобализацијата, технолошките напредоци и промените во организациските структури (Baruch, 2006). Денешните кариери се повеќе флексибилни, динамични и индивидуализирани, што бара нов пристап за разбирање на нивните фази и карактеристики. Современиот развој на кариерата се карактеризира со нефлексибилност на традиционалните хиерархии, зголемена мобилност и фокус на личниот развој (Sullivan & Baruch, 2009).

Првата фаза на модерниот развој на кариерата вклучува истражување на различни можности, експериментирање со различни улоги и разбирање на личните интереси и способности. Во оваа фаза лицата се фокусираат на стекнување на широко образовно и професионално искуство, кое им овозможува да ги идентификуваат своите силни страни и кариерни интереси. За разлика од традиционалните кариери, модерниот пристап нагласува дека истражувањето не е ограничено на раната младост, туку продолжува низ целиот живот бидејќи пазарот на трудот бара постојана адаптација (Hommelhoff et al., 2020).

Во втората фаза лицата се фокусираат на изборот на кариерна насока, што е усогласена со нивните цели, вредности и компетенции. Тие започнуваат да инвестираат во развивање на специфични вештини и експертиза кои ќе ги подготват за нивната избрана професионална област. За разлика од порано, изборот денес е многу повеќе под влијание на можностите за флексибилност и лична контрола врз кариерата, а помалку на очекувањата на работодавците или општествените норми (Nazareno et al., 2021).

Во фазата на етаблирање и напредување лицата се стремат да се етаблираат во својата професија стекнувајќи репутација и професионална позиција. Напредокот не се мери само преку вертикално движење во организацијата, туку и преку хоризонтални трансфери, стекнување на нови улоги и проширување на вештините. Модерниот пристап нагласува дека успехот може да биде дефиниран субјективно, вклучувајќи лична исполнетост, баланс помеѓу работата и животот, како и можности за креативност (Dries et al., 2008).

Како што кариерите напредуваат, лицата се соочуваат со потребата за адаптација на променливите услови на пазарот на трудот. Оваа фаза се карактеризира со зголемена мобилност, стекнување на нови квалификации и преминување кон улоги кои можеби не се директно поврзани со првично избраниот кариерен пат. Модерниот развој на кариерата нагласува дека диверзификацијата е неопходна за долгорочна одржливост и сигурност (Steindórsdóttir et al., 2023).

Одржувањето на кариерата е фаза во која лицата се стремат да ги зачуваат своите достигнувања, но во модерниот контекст ова често вклучува реинвенција. Технологијата, глобализацијата и демографските промени ги принудуваат професионалците да се прилагодуваат на нови улоги и да ги рedefинираат своите професионални цели. Оваа фаза може да вклучува насочување кон менторство, пренесување на знаењето и учество во активности кои ги поддржуваат новите генерации (Kraus et al., 2022).

Завршната фаза не значи крај на професионалниот ангажман. Многу професионалци одбираат да продолжат да работат како консултанти, предавачи или да се ангажираат во активности кои им овозможуваат лично задоволство и смисла. Модерната перспектива нагласува дека транзициите треба да се управуваат со стратегија за да се осигура дека завршувањето на традиционалната кариера нема негативно да влијае на личната благосостојба (Jeske & Olson, 2022).

Фазите на модерниот развој на кариерата се флексибилни, индивидуализирани и адаптивни. Тие ги одразуваат комплексноста на денешниот свет на работа и потребата за постојан раст, учење и приспособливост. Лицата и организациите што ги разбираат и прифаќаат овие модерни принципи можат поуспешно да ги управуваат кариерите и да се справуваат со предизвиците и можностите што ги носи современиот пазар на трудот (Bankins et al., 2024).

#### **4.5. Влијание на образованието врз развојот на кариерата**

Образованието игра централна улога во формирањето и развојот на кариерата на лицето. Тоа не само што обезбедува знаење и вештини потребни за извршување на одредени професии, туку исто така има значајно влијание врз самодовербата, мотивацијата и

можностите за напредок во кариерата. Врската помеѓу образованието и кариерата е длабоко испреплетена бидејќи образованието ги поставува темелите за успех во конкурентниот и брзорастечки професионален свет (Hitka et al., 2021).

Образованието е основен извор за стекнување на теоретски и практични знаења кои се потребни за различни професии. Во модерниот свет работните места стануваат сè покомплексни барајќи напредни технички вештини, аналитички способности и познавање на технологијата. Формалното образование обезбедува структуриран начин за стекнување на овие вештини, што ја зголемува конкурентноста на поединците на пазарот на труд (Schultheiss et al., 2023). На пример, дипломирањето во реномирана образовна институција може да отвори врати кон посакуваните работни позиции бидејќи работодавачите често ги ценат квалификациите како доказ за компетентност и посветеност.

Образованието не е само инструмент за стекнување професионални вештини, тоа игра клучна улога во личниот развој. Преку образованието лицето развива критичко размислување, самодисциплина и способност за решавање проблеми. Овие вештини се клучни за градење успешна кариера бидејќи работното опкружување бара адаптивност, креативност и соработка. Образованието поттикнува самодоверба, што е важен фактор за преземање на нови предизвици и зголемување на амбициите. Личноста која е добро едуцирана често се чувствува способна да ги следи своите цели и да се соочи со комплексните барања на пазарот на труд (Mihail, 2022).

Високото образование и специјализираните програми играат значајна улога во отворањето на нови професионални можности. Во многу индустрии дипломата од одредена област е минимален услов за пристап до работни позиции. Постдипломските студии и специјализациите даваат многу разбирање и експертиза, што овозможува конкурентност и напредок во кариерата (Alpaydin & Kltr, 2022). На пример, лицата со напредни квалификации, како магистерски или докторски степени, често имаат поголеми шанси за управувачки позиции и повисоки плати. Овие квалификации се индикатор за длабоко познавање на одредена област и подготвеност за справување со сложени задачи.

Во денешниот брзорастечки и технолошки напреден свет доживотното учење е од суштинско значење за успешна кариера. Континуираното образование преку професионални тренинзи, работилници и онлајн курсеви овозможува стекнување нови

вештини и прилагодување кон промените во индустријата (Mustafa & Lleshi, 2024). На пример, технолошките иновации бараат постојано ажурирање на знаењата и вештините. Лицата кои инвестираат во континуирано образование остануваат релевантни на пазарот на труд, што им овозможува да се адаптираат на нови улоги и предизвици.

Во различни култури, вредноста на образованието се доживува различно. Во некои општества високото образование е симбол на статус и успех, додека во други се дава поголем акцент на практичните вештини. Економските услови играат голема улога во пристапот до образованието. Финансиските бариери можат да ги ограничат можностите за многу лица, што создава нееднаквости во можностите за кариерен развој (Zalli, 2024).

*Табела 9: Врската помеѓу образованието и кариерниот развој*

| Аспект                          | Влијание врз кариерата                  | Пример                                                                |
|---------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Формално образование</b>     | Поставува темели за вработување         | Дипломираните инженери имаат поголеми шанси за високо платени позиции |
| <b>Професионални тренинзи</b>   | Обезбедуваат специјализирани вештини    | Сертификат за програмски јазици во ИТ секторот                        |
| <b>Доживотно учење</b>          | Го одржува релевантноста на вработените | Учење нови технологии за софтверско инженерство                       |
| <b>Меѓународни квалификации</b> | Отвора глобални можности                | МБА диплома за управувачки позиции                                    |

Табела 9 прикажува како различните форми на образование влијаат врз кариерниот развој, истакнувајќи конкретни примери од различни индустрии.

Според горенаведеното, може да се заклучи дека влијанието на образованието врз развојот на кариерата е огромно и се протега преку повеќе димензии вклучувајќи ги стекнувањето на знаења, развојот на вештини, отворањето на можности и поттикнувањето на личниот развој. Образованието не само што ја подготвува индивидуата за сегашните професионални предизвици, туку исто така обезбедува основа за справување со идните промени и барања на пазарот на труд.

Во глобалниот и динамичен свет континуираното образование станува императив за сите што сакаат да останат конкурентни. Организациите, исто така, играат клучна улога во

поддржувањето на едукацијата преку инвестирање во обуки и професионален развој на своите вработени. Ова создава синергија помеѓу личниот успех на вработените и организациските цели. На крајот, образованието е повеќе од квалификација – тоа е процес кој го обликува начинот на кој индивидуите размислуваат, учат и се адаптираат на новите услови. Како такво, образованието останува централна точка за успешен и долгорочен кариерен развој.

#### **4.6. Улога на личните цели во менаџирање со кариерата**

Личните цели претставуваат главен елемент во менаџирање со кариерата. Тие даваат насока, мотивација и структура на професионалниот развој на лицето. Кога личните цели се добро дефинирани, тие помагаат во донесувањето одлуки, приоритизирањето на задачите и менаџирање со времето, што придонесува за поефикасно и успешно управување со кариерата. Улогата на личните цели се протега од поставување на основите за првите чекори во кариерата до планирање на долгорочниот професионален успех (Greenhaus et al., 1995).

##### **4.6.1. Значење на личните цели во управување со кариерата**

Личните цели се индивидуални амбиции кои се поставуваат врз основа на интересите, вредностите, способностите и животните околности на личноста. Тие служат како „патоказ“ кој ја насочува кариерата кон посакуваната дестинација. Добро поставените цели помагаат во:

- Идентификување на приоритетите - јасно дефинираните цели овозможуваат фокусирање на најважните аспекти од кариерата.
- Зголемување на мотивацијата - кога личноста има јасна цел, таа е поангажирана и посветена на своите задачи.
- Мерење на успехот - целите обезбедуваат мерило за напредок и успех во кариерата (Henry & Jonathan, 2024).

Личните цели во кариерата можат да бидат поделени на краткорочни, среднорочни и долгорочни:

- Краткорочни цели: овие цели се фокусираат на непосредни активности, како завршување на одреден проект, стекнување нова вештина или добивање на сертификат. Тие се темел за постигнување на подолгорочни амбиции.
- Среднорочни цели: тие вклучуваат цели кои бараат повеќе време за реализација, како унапредување на работното место, учество во специјализирани обуки или проширување на професионалната мрежа.
- Долгорочни цели: овие цели се поврзани со визијата за кариерата, како станување експерт во одредена област, добивање на лидерска позиција или развој на сопствен бизнис (Madrazo & Mariano, 2021).

*Табела 10: Примери за лични цели во менаџирање со кариерата*

| Тип на цел             | Пример                                      | Влијание врз кариерата                            |
|------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Краткорочна цел</b> | Стекнување на сертификат за нов софтвер     | Зголемување на компетенциите и конкурентноста     |
| <b>Среднорочна цел</b> | Унапредување на позицијата во компанијата   | Поттикнување на професионалниот развој            |
| <b>Долгорочна цел</b>  | Станување експерт во областа на менаџментот | Зголемување на статусот и можностите за лидерство |

Табелата ги илустрира различните типови на цели, нивните примери и како тие влијаат врз професионалниот развој на лицето.

#### **4.6.2. Врска меѓу личните цели и професионалниот развој**

Поставувањето лични цели е тесно поврзано со професионалниот развој. Целите овозможуваат:

- Фокусирано учење: преку поставување цели личноста може да ги насочи своите напори кон специфични области на знаење и вештини кои се релевантни за кариерата.

- Проактивност: целите поттикнуваат активно преземање иницијативи и одговорност за сопствениот развој.
- Справување со предизвици: јасно дефинираните цели помагаат во надминување на препреките преку обезбедување на јасна насока (Sadowski & Schrager, 2016).

Ефективното поставување на лични цели бара методолошки пристап. Еден од најефективните методи е **SMART** моделот, кој вклучува:

- Specific (специфичност): целите треба да бидат јасни и конкретни.
- Measurable (мерливост): потребно е да постојат показатели за мерење на успехот.
- Achievable (достижност): целите треба да бидат реалистични.
- Relevant (релевантност): целите мора да бидат поврзани со долгорочната визија за кариерата.
- Time-bound (временски определени): важно е да се постави временска рамка за исполнување на целите (Ogbeiwi, 2017).

Според горенаведеното, можеме да заклучеме дека личните цели имаат важна улога во управувањето со кариерата бидејќи обезбедуваат јасна насока, структура и мотивација за постигнување професионален успех. Тие не само што ги дефинираат чекорите што треба да се преземат, туку и овозможуваат мерливо оценување на напредокот. Добро поставените цели го трансформираат кариерното патување од реактивен во проактивен процес.

Во денешниот конкурентен свет каде што пазарот на труд бара флексибилност и иновативност, поставувањето лични цели станува суштинско. Краткорочните цели ја обезбедуваат основата за непосреден успех, додека долгорочните амбиции ги мотивираат индивидуите да се стремат кон постојано усовршување. На крајот, успехот во кариерата зависи од способноста на индивидуата да ги дефинира, следи и прилагодува своите лични цели во согласност со променливите околности. Овој процес не само што води кон професионално постигнување, туку и создава чувство на исполнетост и лична сатисфакција.

#### **4.7. Кариера во контекст на дигиталната ера и технологијата**

Дигиталната ера и брзиот технолошки напредок радикално го трансформираа начинот на кој луѓето планираат, развиваат и управуваат со своите кариери. Технологијата

воведе нови форми на комуникација, пристап до информации и професионални можности, што создаде динамична и конкурентна средина за развој на кариерата. Во овој контекст, индивидуите и организациите мораат постојано да се адаптираат на промените, со цел да останат релевантни и успешни (Mihu et al., 2023).

Дигиталната ера вовеле нови професии и индустрии, создавајќи потреба за специјализирани вештини кои пред само неколку години не постоеја. Професии како аналитичари на податоци, развивачи на софтвер, експерти за сајбер-безбедност и креатори на содржини за социјалните медиуми се само дел од новите улоги кои произлегоа од технолошкиот напредок. Истовремено, многу традиционални професии се автоматизирани или заменети со нови технологии, принудувајќи ги вработените да се преквалификуваат или да усвојат нови вештини (Bin Rashid & Karim Kausik, 2024).

Една од клучните карактеристики на кариерата во дигиталната ера е потребата за доживотно учење. Брзината со која се развиваат технологиите бара од индивидуите постојано да го обновуваат своето знаење. Вештините како програмирање, анализа на податоци, управување со дигитални платформи и креативно размислување стануваат критични за успехот во многу професии. Онлајн курсевите, вебинарите и платформите за е-учење овозможуваат лесен пристап до ресурси за усовршување, правејќи го учењето подостапно од кога било (Haleem et al., 2022).

Дигитализацијата ги промени начинот на работење и менаџирање со кариерата. Концептот на традиционално работно место сега е проширен на далечинска работа, флексибилни работни распореди и хибридни модели. Ова создаде поголема флексибилност за вработените, овозможувајќи им да постигнат подобар баланс помеѓу работата и приватниот живот. Технологијата им овозможи на компаниите да користат алатки за автоматизација и дигитална колаборација, што ја зголеми продуктивноста и ги оптимизираше работните процеси (Mustajab, 2024).

Социјалните медиуми и платформите за професионално поврзување како LinkedIn станаа клучни за развој на кариерата во дигиталната ера. Тие им овозможуваат на индивидуите да градат професионални мрежи, да споделуваат знаење и да бараат нови можности. Една од најголемите предности на овие платформи е можноста за видливост и

препознатливост кај поширока публика, што може да доведе до професионален раст и нови деловни ангажмани (Davis et al., 2020).

Сепак, дигиталната ера донесе и одредени предизвици за кариерата. Автоматизацијата и вештачката интелигенција предизвикуваат загуба на работни места во традиционалните индустрии. Пазарот на труд станува сè поконкурентен бидејќи лицата сега се натпреваруваат на глобално ниво. Дополнително појавата на гиг- економијата и краткорочните ангажмани создаде несигурност за многу работници бидејќи стабилноста на долгите кариери станува сè помалку честа (Filippi et al., 2023).

Една од значајните трансформации предизвикана од технологијата е зголемената улога на податоците во менаџирањето со кариерата. Компаниите користат алгоритми и вештачка интелигенција за да ги проценат квалификациите на кандидатите, да ја предвидат нивната соодветност за одредени позиции и да управуваат со перформансите на вработените. Иако овие технологии овозможуваат пообјективно донесување одлуки, тие исто така отвораат етички прашања поврзани со приватноста и пристрасноста (Meshram, 2023).

Како заклучок, можеме да напоменеме дека дигиталната ера не само што го трансформираше пазарот на труд, туку и го промени начинот на кој индивидуите размислуваат за својата кариера. Наместо традиционалниот линеарен развој на кариерата, многу професионалци сега ги следат т.н. портфолио кариери, каде што комбинираат различни улоги и ангажмани. Ова не само што овозможува поголема флексибилност, туку и ги мотивира луѓето да истражуваат повеќе полиња и да ги користат своите таленти на нови начини.

На крајот, дигиталната ера го поставува прашањето за рамнотежа меѓу користа од технологијата и зачувувањето на човечкиот аспект во кариерата. Иако технологијата олесни многу аспекти од професионалниот живот, таа исто така создаде предизвици поврзани со емоционалното здравје, работниот стрес и нарушувањето на приватноста. Успешната кариера во дигиталната ера бара не само технолошки вештини, туку и способност за критичко размислување, адаптивност и градење автентични врски.

Во иднина успехот во кариерата ќе зависи од способноста на индивидуите да ја разберат и искористат технологијата, истовремено одржувајќи ги човечките вредности како емпатија, етика и соработка. Дигиталната ера е предизвикувачка, но и исполнета со можности за оние кои се подготвени да се адаптираат, да учат и да се развиваат заедно со технологијата.

#### **4.8. Културолошки разлики во перцепција на успешната кариера**

Перцепцијата на успешната кариера е длабоко вкоренета во културните вредности, општествените норми и историските искуства на различни заедници. Она што една култура го смета за успех во кариерата може значително да се разликува од перцепцијата во друга култура. Овие разлики влијаат на целите што индивидуите си ги поставуваат, изборот на професија, стратегиите за напредок и начинот на кој се доживува и оценува успехот (Shen et al., 2014).

Во индивидуалистичките култури како што се западните, успехот во кариерата често се мери преку личните постигнувања, статусот и материјалните награди. Индивидуализмот нагласува самостојност, компетитивност и лична амбиција. За многу луѓе во овие култури успешна кариера значи да се достигне висока позиција, финансиска независност и професионална репутација. На пример, во САД и Обединетото Кралство мерилата за успех често вклучуваат висока плата, унапредување и стекнување професионални титули (Triandis, 1995).

Наспроти тоа, во колективистичките култури како што се азиските, успехот во кариерата е тесно поврзан со групните постигнувања и општествената хармонија. Во земји како Јапонија и Кина успешна кариера се доживува како резултат на заеднички напори, лојалност кон организацијата и придонес кон општеството. Личната добросостојба често се става на второ место зад колективниот успех. Во овие култури, долгорочната посветеност на една компанија е високо ценета, а професионалната стабилност е поважна од честиот напредок (Le et al., 2020).

Во скандинавските земји каде што вредностите на еднаквост и баланс помеѓу работата и животот се доминантни, успешна кариера не се мери само преку професионалните постигнувања, туку и преку способноста да се одржи квалитетот на животот. Во земји како Шведска и Норвешка луѓето често ги ценат флексибилните работни распореди и можноста да поминуваат време со семејството и пријателите. Кариерата е важна, но не по цена на личната среќа и добросостојба (Gallie, 2003).

Латиноамериканските култури од друга страна придаваат големо значење на личните односи и општествените мрежи во дефинирањето на успешната кариера. За многу луѓе во овие култури професионалниот успех не е само резултат на индивидуалните вештини и труд, туку и на способноста да се изградат силни и значајни врски со другите. Работната средина која поттикнува соработка и социјална интеракција често се смета за клучна компонента на успешната кариера (Castaño et al., 2015).

Економските и историските околности во различни региони играат голема улога во перцепцијата на успешната кариера. Во земји со економска нестабилност успехот често се мери преку способноста да се обезбеди финансиска сигурност и долгорочна стабилност. Во индустриски развиените земји, пак, акцентот може да биде ставен на иновациите, претприемништвото и постојаниот напредок (van Niekerk, 2020).

Перцепцијата на успехот е исто така поврзана со родовите норми и улоги во различни култури. Во традиционалните општества жените можеби се соочуваат со ограничувања во нивните кариерни избори и често се очекува да балансираат меѓу професионалниот и приватниот живот. Во модерните општества успехот за жените се доживува сè повеќе како интеграција на професионалниот напредок и личната независност (Chansa & Ngulube, 2024).

Можеме да заклучеме дека во глобализираниот свет овие културолошки разлики понекогаш се судираат, но исто така создаваат можности за меѓусебно учење и адаптација. Луѓето кои работат во мултикултурни тимови често имаат можност да ги разберат и прифатат различните дефиниции на успехот, што може да доведе до поинклузивна и холистичка перспектива за успешната кариера. На крајот, разбирањето на културолошките

разлики во перцепцијата на успешната кариера е од суштинско значење за поединците и организациите кои работат на глобално ниво. Тоа овозможува подобра комуникација, зголемена емпатија и ефективно управување со мултикултурни тимови, што го прави успехот не само индивидуална амбиција, туку и споделена вредност.

#### 4.9. Влијание на професионални мрежи врз напредок на кариерата

Професионалните мрежи се клучен фактор во развојот и напредокот на кариерата на индивидуалците. Во современиот свет на дигитална поврзаност професионалните мрежи ги надминуваат традиционалните граници на личните контакти, овозможувајќи поголем пристап до можности за вработување, ресурси и менторство. Професионалните мрежи се збир на релации меѓу индивидуалци кои разменуваат информации, совети и поддршка во контекст на кариерата. Тие можат да бидат формални (LinkedIn, професионални здруженија) или неформални (лични контакти, колеги). Ефективните мрежи не само што ги поврзуваат професионалците, туку и создаваат основа за соработка и доверба (Akkas, 2024). Придобивките од професионалните мрежи се:

- Професионалните мрежи го олеснуваат пристапот до скриени можности за вработување кои не се секогаш објавени во јавноста.
- Мрежите често обезбедуваат менторство кое е клучно за индивидуалниот развој и професионалната насока.
- Размената на информации и најдобри практики ја зголемува експертизата на професионалците.

Табела 11: Видови професионални мрежи и нивното влијание

| Тип на мрежа     | Пример               | Влијание врз кариерата                                     |
|------------------|----------------------|------------------------------------------------------------|
| Формални мрежи   | LinkedIn, здруженија | Пристап до објавени работни места и професионални дискусии |
| Неформални мрежи | Пријатели, колеги    | Поддршка и препораки од доверливи контакти                 |
| Интерни мрежи    | Внатрешни тимови     | Кариера внатре во компанијата                              |

Предизвици во користењето на професионалните мрежи се:

- Недостаток на вештини за мрежно поврзување - многу професионалци не знаат како ефективно да ги користат мрежите за да добијат корист.
- Неактивност- многу профили на мрежи остануваат неактивни, што го намалува нивниот потенцијал.
- Нееднаквост на пристапот - индивидуите со ограничен пристап до дигитални платформи или мрежни настани може да останат изолирани (de Janasz & Forret, 2008).

*Табела 12: Клучни вештини за успешни професионални мрежи*

| <b>Вештина</b>        | <b>Пример за примена</b>     | <b>Резултати</b>                     |
|-----------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Комуникација          | Пишување на ефективни пораки | Позитивен одговор и нови контакти    |
| Вмрежување на настани | Учество на конференции       | Лични средби со клучни професионалци |
| Управување со односи  | Редовна комуникација         | Одржување на долгорочни контакти     |

Табела 12 ги опишува основните вештини потребни за успешна интеракција со професионалните мрежи. Активната комуникација и управувањето со односи водат до одржливи резултати.

Според горенаведеното, може да се заклучи дека професионалните мрежи несомнено имаат значајно влијание врз напредокот на кариерата, но нивната ефикасност е условена од правилната употреба. Додека платформите како LinkedIn овозможуваат глобална поврзаност, индивидуите мора активно да ги надградуваат своите профили и да учествуваат во релевантни дискусии. Истовремено, неформалните мрежи остануваат подеднакво важни бидејќи носат доверливи информации и препораки. Сепак, постојат значајни предизвици. Нееднаквоста во пристапот до дигитални алатки, особено во помалку развиените региони, е проблем што бара итно внимание. Освен тоа, многу професионалци

не ги искористуваат мрежите поради недостаток на вештини за комуникација или поради пасивност. Решенијата би биле:

- Организирање обуки за вештини за мрежно поврзување.
- Поттикнување на учество во професионални настани.
- Намалување на дигиталната нееднаквост преку подобра инфраструктура.

На крајот, професионалните мрежи претставуваат моќна алатка за напредок во кариерата, но нивната вистинска вредност зависи од тоа како се користат. Потребно е да се направат свесни напори за подобрување на пристапот, вештините и активноста, со што ќе се создадат поинклузивни и ефикасни мрежи.

#### **4.10. Фактори кои го отежнуваат или поттикнуваат кариерниот развој**

Кариерниот развој претставува динамичен процес кој е под влијание на многубројни фактори. Некои од овие фактори можат да го олеснат и поттикнат напредокот, додека други можат значително да го отежнат. Фактори кои го поттикнуваат кариерниот развој се:

- Едукација и професионално усовршување - едукацијата е темел за секоја успешна кариера. Континуираното професионално усовршување создава можности за стекнување нови знаења и вештини.
- Менторство - менторите играат важна улога во водењето и советувањето на индивидуите. Тие нудат искуство, насоки и поддршка.
- Мрежи и контакти - проширените професионални мрежи овозможуваат пристап до скриени можности за работа и развој.
- Поддршка од организацијата - компаниите кои инвестираат во обуки, тренинзи и кариерен развој на своите вработени создаваат позитивна средина за напредок (Azhenov et al., 2023).

Табела 13: Фактори кои го поттикнуваат кариерниот развој

| Фактор                  | Пример за влијание             | Резултат                               |
|-------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| Едукација               | Стекнување сертификати         | Подобрување на квалификациите          |
| Менторство              | Менторски сесии                | Јасна насока во кариерата              |
| Професионални мрежи     | Учество на конференции         | Поврзување со влијателни професионалци |
| Поддршка од компанијата | Обезбедување ресурси за развој | Зголемена лојалност на вработените     |

Табела 13 ги идентификува клучните фактори кои придонесуваат за кариерниот развој и нивните директни влијанија врз вработените. Фактори кои го отежнуваат кариерниот развој се:

- Недостаток на можности - намален пристап до обуки, ресурси и мрежи може значително да го забави кариерниот напредок.
- Дискриминација - проблеми со дискриминација врз основа на пол, возраст, етничка припадност или други карактеристики го отежнуваат напредокот.
- Недоволна мотивација - недостатокот на лична мотивација и јасни цели може да доведе до стагнација во кариерата.
- Организациски бариери - непотизмот, недоволната транспарентност и нефлексибилната организациска структура ги ограничуваат можностите за напредок (Barkhuizen et al., 2022).

Табела 14: Фактори кои го отежнуваат кариерниот развој

| Фактор                | Пример за влијание                   | Резултат                          |
|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Недостаток на обуки   | Компании кои не инвестираат во обука | Низок професионален развој        |
| Дискриминација        | Ограничување врз основа на пол       | Намалени можности за унапредување |
| Недоволна мотивација  | Личен недостаток на цели             | Непланиран и неконтролиран развој |
| Организациски бариери | Непотизам и фаворизирање             | Неправеден систем за унапредување |

Табела 14 ги опишува главните пречки за кариерен развој и нивните негативни влијанија врз индивидуите и организациите. Како заклучок, можеме да ги наброеме следните стратегии за успешен кариерен развој:

- Компаниите треба да инвестираат во обуки и да ги направат достапни за сите вработени, без оглед на нивното ниво.
- Јасните критериуми за унапредување можат да го намалат непотизмот и да го поттикнат кариерниот развој.
- Вработените треба да бидат охрабрани да поставуваат јасни цели и да работат на нивното остварување.
- Организациите треба да воспостават јасни политики за елиминирање на дискриминацијата.

Кариерниот развој е комплексен процес кој зависи од повеќе меѓусебно поврзани фактори. Додека позитивните фактори како едукацијата, менторството и поддршката од организацијата можат значително да го поттикнат напредокот, негативните фактори како дискриминацијата и недостатокот на можности претставуваат сериозни пречки. Во современиот свет од компаниите се очекува да создадат инклузивна работна средина која ги охрабрува сите вработени да го остварат својот потенцијал. Ова подразбира инвестирање во обуки, развој на транспарентни системи за унапредување и борба против дискриминацијата. На крајот, кариерниот развој не е само индивидуална одговорност, туку и организациска цел. Комбинацијата на лична мотивација и поддршка од работното место е клучна за создавање успешни и одржливи кариери.

#### **4.11. Стратегии за справување со предизвици во кариерата**

Кариерата е патување исполнето со многубројни можности, но и предизвици кои бараат стратешко размислување и приспособливост. Од економски кризи до организациски промени, лични пречки и брзи технолошки трансформации, предизвиците со кои се соочуваат професионалците се различни и комплексни. Успешното справување со овие предизвици бара свесен пристап и примена на ефикасни стратегии (Rossier et al., 2017).

##### **4.11.1. Самоанализа и поставување на јасни цели**

Првата и најважна стратегија за справување со кариерните предизвици е самоанализа. Разбирањето на сопствените силни страни, слабости, интереси и амбиции е клучно за поставување на јасни и реални цели. Ова подразбира:

- Изработка на личен SWOT анализа (силни страни, слабости, можности и закани).
- Дефинирање на краткорочни и долгорочни цели.
- Редовна реевалвација на целите во согласност со промените во околината.

Со оваа стратегија лицата можат да ја насочат својата енергија кон остварување на целите наместо да се чувствуваат изгубени во процесот. Технолошките и индустриските промени бараат постојано надградување на знаењата и вештините. Една од најефикасните стратегии за справување со кариерните предизвици е инвестирањето во едукација. Ова вклучува:

- Учествување во работилници и обуки.
- Стекнување на нови сертификати или академски квалификации.
- Следење на трендовите и иновациите во индустријата (Li, 2022).

#### **4.11.2. Изградба на силни професионални мрежи**

Професионалните мрежи се од клучно значење за справување со многу кариерни предизвици. Мрежите нудат:

- Пристап до нови можности за работа.
- Совети и менторство од искусни професионалци.
- Поддршка за време на кариерни кризи.

Активното учество во професионални здруженија, мрежни настани и платформи како LinkedIn може да помогне за ширење на контактите и зголемување на видливоста во индустријата (Isabirye et al., 2024).

#### **4.11.3. Развивање на емоционална интелигенција и адаптабилност со флексибилност**

Емоционалната интелигенција е суштинска вештина за справување со сложените релации во професионалниот живот. Таа вклучува:

- Самосвест: разбирање на сопствените емоции и реакции.
- Емпатија: способност да се разберат емоциите на другите.
- Менаџирање со стрес: задржување на смиреност во стресни ситуации.

Современиот професионален свет е динамичен и бара способност за прилагодување на новите услови. Адаптибилноста вклучува:

- Прифаќање на промени како можност за учење.
- Развивање на флексибилен пристап кон работните задачи.
- Иницијативност за преземање на нови предизвици (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

#### 4.11.4. Менаџирање со времето

Недостатокот на време е чест проблем кој може да ја отежне кариерната патека. Стратегиите за ефективно управување со времето се:

- Поставување приоритети.
- Користење на техники како Pomodoro или Eisenhower Matrix.
- Делегирање на задачи кога е можно.

Може да се заклучи дека справувањето со предизвиците во кариерата е повеќе од едноставен процес на надминување на пречките - тоа е стратешки и континуиран напор за прилагодување, самоусовршување и професионална трансформација. Во еден свет кој постојано се менува каде што дигитализацијата, глобализацијата и пазарните флукуации создаваат непредвидливи услови, способноста за справување со предизвиците е клучен показател за индивидуалниот и организацискиот успех.

Кариерниот развој не може да се разгледува изолирано бидејќи тој е производ на сложени интеракции меѓу личните амбиции, организациските практики и општествено-економските контексти. Личните стратегии, како што се континуираното учење, развојот на емоционалната интелигенција и управувањето со времето играат суштинска улога во зајакнувањето на професионалците. Но, тие сами по себе не се доволни. Организациите исто така мора да преземат активна улога во создавањето услови кои овозможуваат напредок, како што се инклузивни политики за обука, транспарентни механизми за унапредување и поддршка за индивидуалниот развој.

Критичен аспект на оваа тема е дисбалансот во пристапот до ресурси и можности. Во глобален контекст многу професионалци се соочуваат со бариери кои произлегуваат од нееднаквости – било тоа да е поради географски фактори, економски ограничувања или дискриминација врз основа на пол, возраст или етничка припадност. Овие пречки не само што ја ограничуваат поединечната способност за напредок, туку исто така го намалуваат и колективниот потенцијал на организациите и општествата. За да се справиме со овие прашања, потребна е холистичка интервенција која ги надминува индивидуалните напори и ги опфаќа системските промени.

Критиката на современите стратегии за справување со кариерните предизвици лежи во фактот што многу од нив се фокусирани на индивидуалните одговорности, притоа запоставувајќи ги структурните и организациските пречки. Иако е важно професионалците да вложуваат напори за самонадградба, исто така е од суштинско значење организациите и општествата да создадат механизми кои промовираат еднакви можности и поддржуваат инклузивен раст.

Покрај тоа, брзите технолошки промени создаваат нови предизвици кои бараат иновации во пристапот кон управување со кариерата. На пример, вештачката интелигенција и автоматизацијата ги рedefинираат улогите на многу професии, што значи дека професионалците мора постојано да бидат подготвени за преквалификација. Овој притисок дополнително ја нагласува потребата од институционална поддршка бидејќи индивидуалната адаптивност не е доволна за справување со овие трансформации.

На крајот, успехот во справувањето со предизвиците во кариерата зависи од интеракцијата меѓу личната иницијатива, организациските практики и пошироките општествени услови. Преку свесно и одговорно управување, како од страна на професионалците, така и од страна на организациите, можно е да се креира средина во која индивидуите можат да ги надминат пречките и да го достигнат својот целосен потенцијал. Во овој контекст, критичката рефлексija и континуираниот дијалог помеѓу сите засегнати страни се клучни за долгорочен успех и одржлив развој на кариерите.

#### **4.12. Еволуција на концептот на доживотна кариера**

Концептот на доживотна кариера некогаш беше основна норма во професионалниот живот, особено за генерации кои израснале во периоди на економска стабилност и индустриска експанзија. За многумина кариерата значеше вработување во една компанија или индустрија за цел живот, со постепен напредок низ јасно дефинирана хиерархија. Сепак, динамиката на глобалната економија, технолошкиот напредок и промените во општествените вредности радикално го трансформираа овој концепт правејќи ја доживотната кариера сè поретка, а понекогаш и непожелна (Nagy et al., 2019).

#### **4.12.1. Традиционалниот концепт на доживотна кариера**

Во средината на 20-тиот век доживотната кариера била главна карактеристика на работниот пазар, особено во развиените економии. Луѓето најчесто се вработувале во една компанија веднаш по завршувањето на образованието каде што останувале до пензионирање. Работниците ја цениле стабилноста, бенефициите и сигурноста кои доаѓале со долгорочната посветеност. Компаниите исто така инвестирале во развојот и лојалноста на своите вработени обезбедувајќи обуки, зголемување на платите и унапредувања (Blomström & La Croix, 2006). Повеќе фактори предизвикаа еволуцијата на доживотната кариера во современите услови:

- Зголемената конкуренција и можностите за вработување на глобално ниво го сменија фокусот од стабилност кон флексибилност и адаптибилност.
- Брзиот развој на технологијата создаде нови професии и индустрии, истовремено автоматизирајќи многу традиционални работни места.
- Новите генерации на работници, особено миленијалците и генерација Z го ценат професионалното исполнување, флексибилноста и балансот помеѓу работата и животот повеќе од долгогодишната лојалност кон една компанија.
- Рецесиите и нестабилностите на пазарот на труд ја намалија сигурноста на долгогодишното вработување, принудувајќи многумина да бараат алтернативни патишта за развој на кариерата (Kolade & Owoseni, 2022).

#### **4.12.2. Модерен пристап кон кариерата**

Современиот концепт на кариера е динамичен и често се опишува како портфолио кариера или прекарна кариера. Луѓето сега имаат тенденција да ги менуваат работните места или индустрии на неколку години, при што се фокусираат на стекнување на нови вештини и искуства. Наместо да се стремат кон сигурноста на едно работно место, тие се фокусираат на развивање на флексибилност и адаптибилност (Sullivan, 1999).

Фриленсингот и „гиг- економијата“ се исто така важен дел од овој нов концепт, при што многу професионалци одбираат независна работа или краткорочни проекти наместо традиционално вработување. Ова не само што им дава поголема автономија, туку и можност да ги искористат своите вештини во различни контексти (Zelma, 2024).

#### **4.12.3. Иднина на доживотна кариера**

Иако традиционалниот концепт на доживотна кариера е сè помалку присутен, тој не е целосно исчезнат. Во одредени индустрии, како што се здравството и образованието долгогодишната кариера сè уште се смета за норма. Сепак, дури и во овие сектори потребата за флексибилност и прилагодување станува сè поголема. Иднината на кариерата веројатно ќе биде комбинација на стабилни елементи од минатото и современи трендови. Развојот на вештини, адаптивност и способноста за прилагодување на промените ќе бидат клучни фактори за успех (George, 2024).

Концептот на доживотна кариера повеќе не е универзална реалност, но неговата еволуција ја рефлектира променливоста на современиот свет. Додека стабилноста и лојалноста сè уште се ценети, модерните професионалци сè повеќе ги преферираат слободата, разновидноста и можностите за лично исполнување. Ова ја прави кариерата не само средство за егзистенција, туку и динамично патување кон откривање и реализирање на индивидуалниот потенцијал.

Можеме да заклучиме дека еволуцијата на концептот на доживотна кариера е огледало на длабоките трансформации кои современото општество ги претрпе под влијание на глобализацијата, технолошкиот напредок и промените во социјалните и економските вредности. Од стабилноста и сигурноста кои го карактеризираа традиционалниот пристап, модерниот концепт на кариера се разви во динамичен, индивидуализиран и често непредвидлив процес кој бара постојана адаптивност и учење.

Критички гледано, овој премин од „доживотна кариера“ кон флексибилни и разновидни професионални патишта носи и можности и предизвици. Од една страна, современиот пристап овозможува поголема слобода за индивидуалците да ги истражуваат своите таленти, да се ангажираат во различни улоги и индустрии и да создадат кариера која е во согласност со нивните лични вредности и интереси. Оваа слобода го поттикнува личниот раст, иновациите и способноста да се одговори на брзите промени во пазарот на труд.

Од друга страна, губењето на стабилноста која ја нудеше традиционалниот концепт на кариера создава чувство на несигурност за многу работници. Постојаната потреба за надградување на вештините, конкуренцијата на глобалниот пазар на трудот и подемот на „гиг- економијата“ доведуваат до зголемен стрес и непредвидливост. За некои овој модел на кариера може да се доживее како демотивирачки, особено во услови на економски и социјални кризи.

Оваа еволуција отвора прашања за инклузивноста и пристапот до можности. Не сите индивидуи имаат еднаков пристап до образовни и професионални ресурси кои се потребни за успешно навигирање низ современите кариерни патишта. Ова создава потенцијал за продлабочување на нееднаквостите и ограничување на социјалната мобилност.

Од организациска перспектива, компаниите исто така се соочуваат со предизвици во привлекувањето и задржувањето на таленти. Традиционалните модели на управување со човечките ресурси често не се доволно флексибилни за да одговорат на потребите на модерните професионалци. Организациите мораат да инвестираат во развој на култури кои ја поддржуваат флексибилноста, учењето и индивидуалните амбиции, додека истовремено обезбедуваат стабилност и мотивација.

На крајот, модерниот концепт на кариера бара рedefинирање на успешноста. Наместо да се мери исклучиво преку стабилноста или позицијата во хиерархијата, успехот сè повеќе се доживува како способност за адаптирање, учење и создавање кариера која е смислена и исполнета. Ова рedefинирање ја отвора можноста за пофлексибилна и инклузивна иднина, но само доколку индивидуите, организациите и општеството како целина се посветат на намалување на бариерите и поддржување на континуираниот развој.

Еволуцијата на доживотната кариера е и показател и предизвик за времето во кое живееме. Додека понудените можности се неограничени, успехот зависи од тоа како индивидуите и системите ќе ги искористат овие можности за создавање кариера која не само што носи професионално признание, туку и лична сатисфакција и општествена вредност.

## 5. ОСНОВНИ КОМПОНЕНТИ НА ПЛАТАТА

Платата е основен аспект во секоја организација и игра важна улога во менаџирањето со човечките ресурси. Таа не само што обезбедува финансиска компензација за трудот и времето на вработените, туку претставува и основен инструмент за поддршка на мотивацијата, задоволството и лојалноста. Висината и структурата на платата имаат директно влијание врз перцепцијата на вработените за нивната вредност во организацијата, како и врз нивното однесување, перформанси и желба за напредување (Phuong et al., 2024).

Во суштина, платата се состои од неколку компоненти кои заедно ја создаваат основата за системот на компензација. Првата и најважна компонента е основната плата која претставува фиксен месечен надомест за извршување на стандардните работни задачи. Основната плата е фундаментот на системот за плаќање и е дизајнирана да обезбеди финансиска сигурност за вработените. Таа најчесто се утврдува врз основа на сложеноста на работата, нивото на одговорност, образованието, искуството и вештините на вработените. Преку основната плата организациите ги задоволуваат основните потреби на вработените и поставуваат основа за понатамошно зголемување на компензацијата (Darius, 2023).

Дополнителна компонента на платата се променливите награди, како бонусите и стимулативните исплати. Овие награди се директно поврзани со перформансите на вработените, тимовите или целата организација. Бонусите служат како средство за наградување на постигнувањата и поттикнување на продуктивноста. На пример, вработените кои ги надминуваат целите или учествуваат во успешни проекти обично добиваат парични награди како признание за нивниот труд. Овие стимули се направени да поттикнат зголемена мотивација и чувство на исполнетост кај вработените (Noorazem et al., 2021).

Друг важен аспект на платата се додатоците, кои вклучуваат надоместоци за специфични услови на работа. Прекувремените часови, работа во ноќни смени или во посебни услови обично се компензираат преку зголемени исплати. Овие додатоци играат многу важна улога во одржување на рамнотежата помеѓу вложениот труд и финансиските награди. Тие служат како механизам за признавање на дополнителниот труд и напор што вработените го вложуваат во извршувањето на своите задачи (Odunlade, 2012).

Платата има повеќе функции кои влијаат врз различни аспекти на организацијата и нејзините вработени. Една од главните функции е финансиската, која обезбедува средства за задоволување на основните животни потреби на вработените. Преку платата вработените можат да ги планираат своите трошоци и да одржуваат финансиска стабилност. Освен финансиската функција, платата има и моќна мотивациска улога. Добро дизајнираниот систем на плаќање ги стимулира вработените да ги подобрат своите перформанси, да се ангажираат во дополнителни активности и да вложат напор за постигнување на организациските цели (Mujtaba & Senathip, 2020).

Конкурентната плата игра и клучна улога во привлекувањето и задржувањето на талентираните кадри. Организациите што нудат фер и конкурентни плати имаат предност на пазарот на труд бидејќи тие создаваат репутација на работодавачи кои се грижат за своите вработени. Платата може да се користи како стратегиски инструмент за менаџирање со перформансите бидејќи го насочува фокусот на вработените кон постигнување на поставените цели (Adeosun & Ohiani, 2020).

Како заклучок, современите трендови во системите на плаќање нагласуваат потребата за транспарентност, фер распределба и адаптација на индивидуалните потреби на вработените. Организациите што инвестираат во добро осмислени системи на плаќање, не само што го подобруваат задоволството и лојалноста на своите вработени, туку и ги зајакнуваат своите долгорочни конкурентски предности. Платата останува основа за градење на успешни и стабилни организациски односи.

### **5.1. Висината на платата на човечките ресурси**

Надоместокот игра витална улога во привлекувањето, задржувањето и мотивирањето на талентираните вработени. Зад сцената Одделот за човечки ресурси (HR) игра клучна улога во одредувањето на платата на вработениот. Иако процесот може да варира во различни организации, постојат клучни фактори и методологии кои професионалците за човечки ресурси ги користат за да воспостават фер и конкурентни пакети за компензација (Sethi, 2023).

За да се одреди соодветната плата за секој вработен, треба да се постави опсег за тоа колку треба да се платат вработените на дадената позиција. Онаму каде припаѓа секој вработен, во тој опсег ќе се засноваат очекувањата од тие вработени и нивното минато работно искуство. Иако е потребно повеќе напор и време за да се одредат платите за сосема нови позиции, откако еднаш ќе се воспостави тој опсег на плати, треба да се користи како почетна точка кога се вработуваат повеќе вработени за исти или слични улоги (Schooley, 2023).

За да се одреди висината на платата, потребни се клучни фактори кои професионалците за човечки ресурси ги користат за да воспостават пакети за одредување на платата, а тие пакети се (Sethi, 2023):

- Оценка на работните места и истражување на пазарот:

Еден од фундаменталните чекори во одредувањето на платата и нејзината висина е спроведувањето на проценки на работните места и истражување на пазарот. Одделенијата за човечки ресурси ја проценуваат вредноста и сложеноста на секоја улога во организацијата за да воспостават структура на плата. Проценките на работните места обично вклучуваат анализа на описите на работните места, одговорностите, квалификациите и нивоата на искуство. Овој процес им помага на професионалците за човечки ресурси да ги класифицираат позициите во организацијата и да назначат соодветни оценки или нивоа на плата. За да се обезбеди конкурентност на пазарот, одделенијата за човечки ресурси често спроведуваат опсежно пазарно истражување. Ова вклучува проучување на анкети за платите во индустријата, бенчмаркинг за компензации и анализа на податоци за платите од слични компании во иста географска област. На пример, технолошка фирма може да ги процени платите понудени од други компании во технолошката индустрија за да се осигура дека нивните пакети за компензација остануваат привлечни за потенцијалните кандидати.

- Оценка на перформансите и зголемувања засновани на заслуги:

Оценувањето на успешноста игра клучна улога во одредувањето на платата. Одделенијата за човечки ресурси воспоставуваат системи за оценување на перформансите за да ги проценат придонесите, достигнувањата и вештините на вработениот. Врз основа на

результатите од евалвацијата, професионалците за човечки ресурси одредуваат дали вработениот има право на зголемување на платата или унапредување. Една студија на случај што го покажува овој процес е мултинационална корпорација со структуриран систем за управување со перформансите. По годишната евалвација на перформансите, професионалците за човечки ресурси ги анализираат резултатите и ги усогласуваат со филозофијата за компензација на компанијата. Вработените кои постојано ги надминуваат очекувањата или покажуваат исклучителни перформанси, често се наградени со зголемувања на платите или бонуси како одраз на нивните придонеси.

- Анкети за компензација и стандарди за индустријата:

Одделенијата за човечки ресурси често користат анкети за компензација за да ги споредат нивните структури на плати со индустриските стандарди. Овие истражувања обезбедуваат сеопфатни податоци за опсегот на платите, бенефициите и стимулациите што ги нудат други организации. Со искористување на ваквите истражувања, професионалците за човечки ресурси добиваат увид во трендовите на пазарот и гарантираат дека нивните пакети за компензација остануваат конкурентни. На пример, да разгледаме сценарио кога малопродажната компанија сака да отвори нова филијала во друг град. Одделот за човечки ресурси спроведува анкети за компензација специфични за таа локација за да ги одреди соодветните нивоа на плата за нововработените. Со анализа на податоците од пазарот тие обезбедуваат нивните понуди да се усогласат со стандардите на локалната индустрија, овозможувајќи им да привлечат и задржат талентирани поединци во регионот.

- Преговори со вработените и очекувања за плата:

Во некои случаи на платата на вработениот може да влијаат преговорите и индивидуалните околности. Одделите за човечки ресурси честопати се впуштаат во дискусии со кандидати или постоечки вработени за да ги утврдат нивните очекувања за плата и да преговараат за соодветен пакет за компензација. Овие преговори ги земаат предвид факторите како што се квалификациите на кандидатот, искуството и буџетските ограничувања на организацијата. На пример, ако се размислува за развивач на софтвер кој поседува специјализирани вештини кои се многу барани, за време на преговарачкиот процес одделот за човечки ресурси ќе ја земе предвид пазарната вредност на тие вештини, искуството на кандидатот и

структурата на компензацијата на компанијата за да одреди конкурентна плата што ќе се усогласи со очекувањата на двете страни.

Одредувањето на висината на платата на вработениот е сложен процес кој вклучува различни фактори, вклучувајќи евалвација на работните места, истражување на пазарот, проценки на перформансите, индустриски стандарди и преговори. Одделите за човечки ресурси играат клучна улога во обезбедувањето фер и конкурентни пакети за компензација кои се усогласуваат со организациските цели при привлекување и задржување на квалитетни вработени (Sethi, 2023).

За да се пресмета годишниот надоместок на вработените, треба да се земат предвид сите форми на плаќање што ги добива вработениот дали му се обезбедуваат бонуси, додатоци и здравствено осигурување. Треба да се земат предвид и ови придобивки кога се пресметува висината на вкупната плата на вработените. На пример, ако се ангажира лице за човечки ресурси (HR) да го води тимот на вработени за човечки ресурси, во тој случај пожелно е да се истражи просечниот опсег на годишна плата на менаџерите за човечки ресурси. Според Indeed, овој опсег е од 54.000 до 110.000 долари. Ако компанијата има буџет да го плати менаџерот за човечки ресурси 70.000 долари годишно и иако тоа е добро, не е одлично. Други компании веројатно ќе можат да му понудат многу поголема плата (Schooley, 2023).

Ако им се понудат значителни бенефиции за здравствено осигурување на вработените - ниски одбитоци, широк спектар на медицински практики со учество и сл., дополнително се зголемува вредноста на пакетот за компензација. Од овие причини од витално значење е не само да се пресмета секој аспект од платата, туку и да им се појасни на вработените колкав е нивниот вкупен надоместок (Schooley, 2023).

## **5.2. Фактори на одредување на плата**

Факторите на одредување на платата се од суштинско значење во менаџирањето со човечките ресурси и претставуваат основа за креирање фер, конкурентни и ефективни системи на компензација. Платата како основен елемент на надомест за трудот на вработените е под влијание на различни фактори кои произлегуваат од карактеристиките на работното место, способностите и квалификациите на вработените, пазарните услови и стратегијата на организацијата. Секој од овие фактори игра значајна улога во

определувањето на вредноста на трудот и компензацијата што ја добиваат вработените (Balogh et al., 2021).

Еден од клучните фактори за одредување на платата е сложеноста и одговорноста на работното место. Работните места кои бараат поголема стручност, аналитички способности, донесување на одлуки или управување со тимови обично имаат повисока плата во споредба со работни места со рутински или механички задачи (Stephany & Teutloff, 2024). Ова се должи на фактот што поголемата одговорност и сложеност подразбираат и поголема вредност за организацијата. Квалификациите на вработениот, како нивото на образование и стекнатите сертификати исто така се значаен фактор. Вработените со повисоко образование или специфични квалификации кои се ретки или високо барани на пазарот обично добиваат повисоки компензации (Hoque et al., 2023).

Искуството на вработениот е друг значаен фактор во одредувањето на платата. Поголемото искуство обично подразбира поголема способност за решавање на проблеми, ефикасност во извршувањето на задачите и подлабоко разбирање на индустријата или секторот (Wardiansyah et al., 2023). Работодавачите се подготвени да платат повеќе за вработени кои имаат докажана историја на успешни перформанси. Вештините на вработениот, особено ако се специфични за одредена професија или тешко достапни значително, влијаат на висината на платата. На пример, експертиза во технологијата, програмирањето или менаџирањето со проекти често резултира со повисоки компензации (Souto-Otero et al., 2023).

Пазарните услови се уште еден важен фактор во одредувањето на платата. Ова вклучува понуда и побарувачка за одредени вештини или професии во конкретната географска област. Во региони или индустрии каде што има недостиг од квалификуван кадар, работодавачите често се принудени да нудат повисоки плати за да привлечат и задржат таленти (Brunello & Wruuck, 2021). Спротивно на тоа, во области каде што има голема конкуренција за работни места, платите може да бидат пониски. Географската локација исто така игра улога бидејќи работниците во урбаните средини со повисоки трошоци за живот обично добиваат повисоки плати во споредба со оние во рурални средини (Bartoloni et al., 2023).

Организациската стратегија и финансиската состојба на компанијата се дополнителни фактори што влијаат на одредувањето на платите. Компаниите со поголеми буџети и стабилна профитабилност можат да си дозволат да понудат повисоки плати, што им овозможува да привлечат и задржат талентиран кадар (Igbinoba et al., 2022). Стратегијата на организацијата како фокусот на иновации или високи перформанси може да влијае на одлуките за платите. Компаниите што сакаат да останат конкурентни во одредена индустрија, често инвестираат во атрактивни компензациски пакети за да обезбедат квалитетен кадар (Farida & Setiawan, 2022).

Социјалните и културните фактори, како перцепцијата на правичност и транспарентност во платите играат важна улога. Организациите кои нудат фер и транспарентни системи на плаќање се сметаат за праведни работодавачи, што може да влијае на нивната репутација и способност да привлечат нови вработени (Chen et al., 2023). Демографските карактеристики на работната сила - возраста и полот можат да имаат влијание врз структурата на платите, иако современите трендови нагласуваат дека правичноста и еднаквоста треба да бидат основни принципи во одредувањето на платите (Son Hing et al., 2023).

Како заклучок од горенаведеното, одредувањето на платата е сложен процес што бара балансирање на индивидуалните потреби и организациските цели. Со помош на внимателно разгледување на горенаведените фактори, организациите можат да создаваат системи на плаќање кои ги мотивираат вработените, ја зголемуваат нивната продуктивност и придонесуваат за долгорочниот успех на компанијата.

### **5.3. Видови системи на плата на човечките ресурси**

Системите на плаќање на човечките ресурси претставуваат важен елемент од стратегијата за менаџирање со кадарот во организациите. Овие системи не само што обезбедуваат компензација за вложениот труд, туку и ја дефинираат структурата на наградување, што има директно влијание врз мотивацијата, продуктивноста и задоволството на вработените (Zayed et al., 2022). Постојат различни видови системи на плаќање, секој со свои карактеристики и предности кои се прилагодени на специфичните потреби на организацијата и пазарните услови.

Еден од најчесто користените системи е системот на фиксна плата каде што вработените добиваат претходно утврден износ за својата работа без оглед на резултатите. Овој систем обезбедува стабилност и предвидливост за вработените бидејќи платата е фиксна и редовно исплатена. Фиксната плата најчесто се користи за административни и рутински позиции, каде што не постојат значајни варијации во обемот на работа (Li, 2017).

Системот на варијабилна плата се заснова на постигнувањата и резултатите на вработените. Во овој систем платата може да варира во зависност од индивидуалниот, тимскиот или организацискиот учинок. Бонусите и провизиите се типични форми на варијабилна плата и се користат за поттикнување на вработените да постигнат повисоки резултати. Овој систем е особено популарен во продажбата каде што перформансите можат лесно да се мерат и наградуваат (Miceli & Heneman, 2000).

Системот на плаќање по учинок е уште еден важен модел кој се фокусира на директна врска помеѓу резултатите на вработените и нивната компензација. Овој систем ги наградува вработените врз основа на специфични цели или показатели за учинок. На пример, во производствените компании платата може да зависи од бројот на изработени единици или квалитетот на производите. Овој модел е ефективен за зголемување на продуктивноста, но бара јасни и мерливи критериуми (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011).

Системот на компетенции е современ пристап во кој платата се одредува според вештините, знаењата и компетенциите на вработените. Во овој модел вработените со поголемо знаење или уникатни способности добиваат повисоки компензации. Системот на компетенции е популарен во индустрии каде што иновациите и специјализираните вештини се клучни за успехот на организацијата (Staškeviča, 2019).

Тимскиот систем на плаќање е насочен кон поттикнување на тимската работа и соработка. Во овој модел бонусите и наградите се доделуваат врз основа на перформансите на тимот, наместо на индивидуалните резултати. Овој пристап создава чувство на заедништво и го поттикнува тимскиот дух, што е особено важно во проекти каде што колаборацијата е клучна (Rosen et al., 2018).

Во контекст на современите трендови системите на флексибилно плаќање се сè попопуларни. Овие системи дозволуваат вработените да изберат одредени компоненти на

својата компензација, како здравственото осигурување, пензиските планови или дополнителните бенефиции. Оваа флексибилност ги задоволува индивидуалните потреби на вработените и ја зголемува нивната ангажираност и задоволство (Joyce et al., 2010).

Системот на плаќање со учество во профитот е уште еден интересен модел каде што вработените добиваат дел од добивката на компанијата. Овој систем ги поттикнува вработените да придонесат за успехот на организацијата бидејќи нивната компензација е директно поврзана со финансиските резултати. Овој модел се користи во организации каде што транспарентноста и тимската работа се од големо значење (Osborne & Hammoud, 2017).

Секој од овие системи на плаќање има свои предности и предизвици. Изборот на соодветен систем зависи од природата на работата, стратегиските цели на организацијата и очекувањата на вработените. Ефективните системи на плаќање не само што обезбедуваат фер компензација, туку и создаваат позитивна организациска култура, ја зголемуваат продуктивноста и го подобруваат задржувањето на талентите. Комбинацијата на различни системи приспособена на специфичните потреби на организацијата, може да обезбеди долгорочен успех и задоволство за сите страни (Siraj & Hågen, 2023).

## **6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

### **6.1. Истражувачки пристап**

Истражувачкиот пристап во рамките на методологијата е спроведен со цел да се дадат релијабилни податоци за анализирање на влијанието на мотивацијата и системите за плаќање врз кариерниот развој. Истражувањето од магистерскиот труд е структурирано во квантитативен пристап, со што се овозможи интеграција на податоците и нивното значење во контекстот на поставените истражувачки цели. Примарните податоци беа собрани преку спроведување на анкетно истражување и полуструктурирани интервјуа, додека секундарните податоци беа извлечени од релевантна научна литература, претходни истражувања и статистички извештаи.

Квантитативниот аспект на истражувањето се засноваше на употреба на стандарден прашалник кој беше дизајниран да мери повеќе димензии на мотивацијата, системите за плаќање и кариерниот развој (Прилози). Прашалникот беше поделен на неколку секции кои опфаќаат основни демографски информации, мерење на индивидуалните нивоа на мотивација користејќи Ликертова скала и прашања насочени кон проценка на перцепцијата за плаќањето и неговото влијание врз кариерниот напредок. Собраните податоци беа обработени со помош на статистички софтвер SPSS, со што беа изведени дескриптивни статистики, корелациони анализи и регресиони модели за да се идентификуваат значајните врски и влијанија меѓу варијаблите.

## **6.2. Предмет на истражувањето**

Предметот на ова истражување се заснова на тоа колку висината на платата влијае врз мотивацијата кај вработените за да напредуваат во својот кариерен развој. Овој предмет припаѓа во доменот на организациските цели и менаџментот со луѓе.

Предметот на истражувањето е поврзан со мотивацијата за успешен кариерен развој, односно како мотивацијата влијае врз вработените да напредуваат во својата кариера. Главен фокус на истражувањето е:

- Мотивацијата како пресуден фактор во развојот на кариерата - овде фокусот ќе биде ставен на тоа кои се целите и аспирациите на вработените кога е во прашање нивниот развој на кариерата, одлучноста и фокусот на вработените, креативноста и иновативноста, отпорноста во работењето на развојот на кариерата, мотивацијата во подобрувањето на своите перформанси, колку влијае позитивната работна средина на мотивацијата за успешен кариерен развој и инспирирањето на другите да напредуваат;
- Фазите во развојот на кариерата - во овој дел ќе се разгледуваат петте фази во развојот на кариерата според Greenhaus, а тоа се: подготовка за работа; влегување во организацијата; период на рана кариера; период на зрела кариера; период на доцна кариера; во која мера мотивацијата играла клучна улога во напредокот на кариерата кај вработените;

- Висината на платата на човечките ресурси - основните компоненти на платата, односно директните компоненти како што е основната плата и сите нејзини делови и индиректните компоненти, односно бенефициите кои вработените ги добиваат од компанијата.

### 6.3. Истражувачки дизајн

Истражувачкиот дизајн во рамките на овој магистерски труд беше внимателно разработен за да се даде критичка анализа на влијанието на мотивацијата и системите за плаќање врз кариерниот развој. Овој дизајн е избран со цел да одговори на истражувачките цели и да обезбеди систематско и методолошко истражување кое ќе ги интегрира и квантифицира релевантните податоци и ќе го прошири нивното разбирање.

Дизајнот беше заснован на дескриптивно и корелационо истражување како основни компоненти. Дескриптивниот аспект овозможи да се документаат и анализираат основните карактеристики на популацијата како демографските информации, перцепциите за системите за плаќање и нивото на мотивација. Ова даде основа за подлабока анализа, додека корелациониот дизајн беше вклучен за да се испитаат меѓусебните врски меѓу различните варијабли. Корелационата анализа беше важна за утврдување на степенот и насоката на врските меѓу мотивацијата, плаќањето и кариерниот развој овозможувајќи потврдување или отфрлање на поставените хипотези.

Една од клучните предности на избраниот истражувачки дизајн беше неговата способност да ги потенцира и општите трендови и специфичните аспекти на проблемот. Дескриптивните податоци овозможија идентификација на општите карактеристики на популацијата, додека корелационите и регресионите анализи ги открија подлабоките структурални врски. Квалитативниот дел даде контекстуални согледувања кои ги објаснија причините за одредени наоди, како и потенцијалните ограничувања на квантитативните анализи.

Истражувањето се соочи и со неколку ограничувања. Прво, субјективноста на одговорите на анкетираниите испитаници остана предизвик, особено кај прашањата поврзани со личните перцепции за правичноста и мотивацијата. Второ, примерокот иако

стратифициран, не ги претставуваше сите индустрии или културни контексти во Р. Северна Македонија. Ограничената достапност на секундарни податоци во одредени специфични области на истражувањето го ограничи потенцијалот за споредби со претходни истражувања.

И покрај овие предизвици, истражувачкиот дизајн дава солидна основа за разбирање на мотивацијата, системите за плаќање и нивното влијание врз кариерниот развој. Дизајнот комбинира научна ригорозност со практична релевантност, што го прави применлив и во академски и во организациски контексти. Со спроведување на внимателно структурирани анализи и комбинација на различни извори на податоци, истражувањето придонесе за проширување на постојното знаење и дава практични препораки за подобрување на менаџирањето со човечките ресурси.

#### **6.4. Цел и карактер на истражувањето**

Целта на ова истражување е да се увиди дали висината на платата влијае на мотивацијата кај вработените за напредок во кариерниот развој. Подетално ќе се разгледува дали само директните компоненти на платата ги мотивираат вработените за развој во кариерата или и индиректните компоненти, односно бенефициите и поволностите даваат свој допринос и ги мотивираат вработените да напредуваат во кариерата. Во која од петте кариерни фази вработените се помотивирани да напредуваат и дали само платата е пресуден фактор за кариерниот развој. Исто така, која од основните компоненти на платата е успешна, а која не е успешна во однос на мотивациската продуктивност за остварување на успешна кариера.

Ова истражување има квантитативен и прогностички карактер бидејќи врз основа на квантитативните податоци ќе се извлечат одредени заклучоци за тоа дали висината на платата на вработените е доволна за да тие се мотивираат и да работат на развојот на својата кариера, а со самиот развој на вработените тука е и напредокот на самата организација.

#### **6.5. Задачи на истражувањето**

Задачи на истражувањето се:

- Да се утврди во која кариерна фаза вработените се најмотивирани за напредок на својата кариера.
- Да се утврди дали директните компоненти на платата се пресудни мотиватори за успешен кариерен развој кај вработените.
- Да се утврди дали индиректните компоненти на платата се доволни за вработените да имаат мотивација за кариерен развој.
- Да се утврди дали и колку висината може да има негативно влијание на мотивацијата во зависност од фазите во развојот на кариерата во која се наоѓа вработениот.

## 6.6. Хипотези

Хипотезите во ова истражување беа формулирани со цел да дадат систематска анализа на врската меѓу мотивацијата, системите за плаќање и кариерниот развој. Со оглед на сложеноста на темата, тие се создадени не само да ги потенцираат основните прашања поврзани со истражувачкиот проблем, туку и контекстуалните и структурните фактори кои можат да влијаат на резултатите. Хипотезите се разработени врз основа на релевантни теоретски рамки и емпириски податоци, што овозможува нивно критичко тестирање и евалуација во контекст на емпириските наоди. Според тоа што е наведено во теорискиот дел на ова истражување, претпоставките на ова истражување се:

- X1 – Висината на платата влијае на мотивацијата за напредување во кариерниот развој.
- X2 - Директните компоненти на платаат придонесуваат до највисоко ниво на мотивацијата за успешен кариерен развој.
- X3 – Индиректните компоненти на платата имаат големи предности врз мотивацијата за успешен кариерен развој.
- X4 - Висината на платата може да има негативно влијание на мотивацијата во зависност од фазите во развојот на кариерата во која се наоѓа вработениот.

Дополнителните хипотези вклучуваа анализа на модераторските ефекти на демографските фактори, како возраста, полот и нивото на образование врз врските меѓу

мотивацијата, плаќањето и кариерниот развој. Предложено беше дека младите вработени ќе бидат повеќе мотивирани од можностите за учење и развој, додека постарите вработени ќе ја ценат стабилноста и сигурноста обезбедени преку системите за плаќање. Анализата на интеракциите покажа дека демографските фактори влијаат на перцепциите и ефектите од истражуваните варијабли, што сугерира дека е потребен прилагоден пристап во дизајнирањето на мотивациските стратегии.

Иако формулираните хипотези дават цврста основа за истражувањето, идентификувани се и одредени ограничувања кои можат да влијаат на нивната примена во пошироки контексти. Прво, хипотезите не успеаја целосно да ги земат предвид културните и организациските разлики кои можат да влијаат на мотивацијата и плаќањето. Второ, иако наодите ги потврдија основните претпоставки, постоеше можност за субјективност кај одговорите на испитаниците, особено во квалитативниот дел од истражувањето. Сложеноста на меѓусебните односи меѓу варијаблите бара подлабока анализа која може да ги вклучи и контекстуалните фактори како економските услови и организациската култура. Дополнителни хипотези:

- X5: Нема статистички значајна врска меѓу мотивацијата на вработените и нивниот кариерен развој;
- X6: Постои позитивна корелација меѓу мотивацијата на вработените и нивниот кариерен развој;
- X7: Системите за плаќање значително влијаат врз нивото на мотивација на вработените;
- X8: Системите за плаќање немаат значајно влијание врз нивото на мотивација на вработените;
- X9: Мотивацијата посредува меѓу системите за плаќање и кариерниот развој;
- X10: Мотивацијата не е значаен медијатор меѓу системите за плаќање и кариерниот развој;
- X11: Возраста на вработените модулира врската меѓу мотивацијата и кариерниот развој;
- X12: Возраста на вработените не влијае значајно на врската меѓу мотивацијата и кариерниот развој;

- X13: Полот има значаен ефект врз перцепциите за правичност на системите за плаќање;
- X14: Вработените со повисоко образование имаат повисоко ниво на мотивација за професионален развој;
- X15: Образованието нема значаен ефект врз нивото на мотивација за професионален развој.

### **6.7. Варијабли на истражувањето**

Висината на платата на човечките ресурси претставува независна варијабла, додека пак мотивацијата за успешен кариерен развој претставува зависна варијабла. Категориите на висината на платата на човечките ресурси главно се однесуваат на основните компоненти на платата, па затоа мета на истражување ќе бидат:

- Директните компоненти на платата;
- Индиректните компоненти на платата.

Категории на мотивацијата за успешен кариерен развој се:

- Мотивацијата како пресуден фактор во развојот на кариерата;
- Фазите во развојот на кариерата.

Целокупниот резултат ќе биде земен предвид кога ќе се разгледува поврзаноста на мотивацијата за успешен кариерен развој со висината на платата на човечките ресурси. Целта на ова е да се истражи како мотивацијата делува врз кариерниот развој во целост.

Други релевантни варијабли кои би можеле да влијаат врз самото истражување: конкурентноста на плати на пазарот на трудот; недоволната желба за напредување во компанијата; културата и опкружувањето во која опстојуваат компаниите; незадоволството од платата за градење на кариерен развој; пасивниот однос на вработените кон кариерниот развој; традицијата на општеството во кое опстојуваат организациите.

Анализата на варијаблите во ова истражување игра многу важна улога за разбирање на меѓусебните врски и влијанија меѓу мотивацијата, системите за плаќање и кариерниот развој. Варијаблите се внимателно дефинирани, структурирани и анализирани со цел да се

даде научна ригорозност и применливост на резултатите. Во рамките на истражувањето според гореназначеното, варијаблите беа поделени на три основни категории: независни, зависни и медијаторски, со дополнителна анализа на модераторските ефекти.

Од медијаторската варијабла мотивацијата повторно беше избрана како медијатор. Во рамките на истражувањето мотивацијата се сметаше за медијатор кој посредува меѓу системите за плаќање и кариерниот развој. Теоретските рамки како теоријата на очекувањата (Vroom, 1964) и Equity Theory (Adams, 1965) ја поддржуваат оваа улога на мотивацијата. Анализата на медијаторските ефекти покажа дека системите за плаќање индиректно влијаат на кариерниот развој преку нивното влијание врз мотивацијата. На пример, фер и транспарентните системи за плаќање ја зголемуваат мотивацијата, што понатаму го зголемува професионалниот напредок.

Од модераторските варијабли многу важни се демографските фактори. Модераторските варијабли беа вклучени за да се истражат дополнителните ефекти на демографските карактеристики врз врските меѓу независните и зависните варијабли. Модераторските варијабли се возраста, полот и образованието.

## **6.8. Популација и примерок**

Целната популација на ова истражување ги опфаќа вработените во приватниот и јавниот сектор во Р. Северна Македонија, со акцент на нивното искуство во различни системи за плаќање и нивото на мотивација и кариерен развој. Овој избор е стратешки направен за да се даде репрезентативност и генерализација на резултатите врз пошироката група работници. Приватниот и јавниот сектор во Северна Македонија нудат различни организациски контексти кои можат значително да влијаат на перцепциите за мотивацијата и системите за плаќање.

Приватниот сектор се карактеризира со повисока флексибилност во системите за плаќање често поврзани со перформансот, како и понагласена ориентација кон резултатите. Од друга страна, јавниот сектор обично обезбедува посигурни, но повеќе ригидни и хиерархиски системи за плаќање. Овие разлики претставуваат основа за истражување на

тоа како различните модели на управување влијаат врз мотивацијата и кариерниот развој на вработените.

- Популација на истражувањето- од мали до големи таргетирани приватни компании на глобалниот пазар кои имаат седишта во Република Северна Македонија, а и компании кои се стационираат во Република Северна Македонија кои започнале со својата работа во последните 10 години.
- Примерок на истражувањето- во истражувањето се зема регистар на сите мали, средни и големи таргетирани компании на територијата на Република Северна Македонија кои со своја работа започнале во последните 10 години и сè уште опстојуваат. Се испитуваше врз основа на повеќефазен кластерски примерок и на почеток кластерите беа од 10 компании со различна дејност. Во првиот случаен избор влегуваат 5 компании кои ќе станат кластери, потоа по случаен избор од секоја компанија се избираат 3 компании од различна дејност. Следната фаза е изборот на испитаници и од секоја компанија се избираат од 20 до 40 вработени и повеќе од 40 вработени, во зависност од големината на избраните три компании. Вкупниот број на испитаници е 127 вработени од различна дејност кои ќе потполнуваат ист прашалник.

Примерокот од 127 испитаници е избран со стратифициран случаен избор со цел да се осигура дека различните подгрупи во популацијата се соодветно застапени. Стратификацијата е извршена врз основа на неколку клучни карактеристики:

- Сектор на вработување (приватен или јавен): за да се осигура споредбата меѓу различните организации;
- Вид на систем за плаќање: фиксни, варијабилни, хибридни модели;
- Демографски карактеристики: возраст, пол, ниво на образование и работно искуство.

Овој метод на избор ја зголемува веројатноста дека примерокот ќе биде репрезентативен за пошироката популација и ќе обезбеди податоци кои се соодветни за статистичка анализа и генерализација на резултатите. Критериумите за вклучување на испитаниците беа внимателно дефинирани:

- Минимално работно искуство од две години: овој критериум гарантира дека испитаниците имаат доволно искуство за да формираат информирани перцепции за мотивацијата, плаќањето и кариерниот развој;
- Искуство со различни системи за плаќање: важно е испитаниците да имаат познавање и искуство со различни форми на плаќање бидејќи тоа овозможува разбирање на истражуваните односи.

Иако овие критериуми опфатија релевантност на примерокот, тие исто така претставуваа ограничување бидејќи исклучија вработени кои се нови на пазарот на трудот или кои работат во неформалниот сектор. Постојат неколку предности кој овој пристап:

- Репрезентативност: стратифицираниот случаен избор обезбеди рамноправна застапеност на различни подгрупи, што ги прави резултатите генерализирани;
- Релевантност: критериумите за вклучување ја зголемија вредноста на податоците бидејќи испитаниците имаа доволно искуство за да понудат релевантни одговори;
- Разновидност: примерокот вклучуваше учесници од различни сектори, што овозможи споредби и идентификација на специфични трендови.

Ограничувања на овој пристап се:

- Ограничена големина на примерокот: иако 127 испитаници се доволни за статистичка анализа, поголем примерок би овозможил поголема статистичка моќ и генерализација;
- Фокус на формалниот сектор: исклучувањето на вработените од неформалниот сектор го намалува опфатот на истражувањето, особено во земја како Македонија каде неформалната економија е значајна;
- Субјективност: перцепциите за мотивацијата и системите за плаќање се субјективни и можат да бидат под влијание на индивидуалните искуства или пристрасности;
- Демографски ограничувања: иако беа вклучени различни демографски карактеристики, постои можност за недоволна застапеност на одредени категории, како што се малцинските групи или луѓето со пониско ниво на образование.

### **6.9. Методи, техники и инструменти**

Методите за собирање податоци претставуваат фундаментален дел од истражувањето бидејќи тие обезбедуваат основа за анализа и интерпретација на резултатите. Во ова истражување методологијата беше внимателно избрана и структурирана за да се обезбеди релевантност, валидност и прецизност на податоците. Основниот метод за собирање податоци е анкета преку прашалник кој е внимателно конструиран за да ги даде поставените истражувачки хипотези и да ги измери променливите кои влијаат врз мотивацијата, плаќањето на човечките ресурси и успешниот кариерен развој.

Во ова истражување се користи квантитативен метод на прибирање на податоците, статистичка анализа за да се анализираат квантитативните податоци собрани преку анкета - прашалник. Ова ќе ни помогна да ги идентификуваме корелациите, врските и статистичката значајност помеѓу променливите поврзани со плаќањето на човечките ресурси и мотивацијата за успешен кариерен развој.

Во овој истражувачки труд е користен конструиран прашалник кој е составен од 2 дела. Во првиот дел има по 5 тврдења за основните компоненти на платата, а прашањата се одговараат на петстепен Ликертова скала, каде 1 означува воопшто не се согласувам, 2 не се согласувам, 3 ќе останам воздржан/а, 4 се согласувам и 5 потполно се согласувам. Испитаниците одговараат на тој начин што проценуваат дали во нивната компанија платата е заснована само на директните компоненти или се присутни и индиректните компоненти. Целокупниот исход на плаќањето на човечките ресурси се добива со собирање на дадените вредности на секое од тврдењата за основните компоненти на платата. Вториот дел од прашалникот е составен од 5 тврдења за мотивацијата која води до успешен кариерен развој, а тврдењата се однесуваат на фазите во развојот на кариерата. И овој дел од прашалникот исто така ќе се одговара на петстепен Ликертова скала каде 1 означува воопшто не се согласувам, додека пак 5 потполно се согласувам. И овде целокупниот исход на мотивацијата за успешен кариерен развој ќе резултира со собирање на дадените вредности на тврдењата, со што повисокиот резултат ќе означува позитивна мотивациска успешност.

Прашалникот е конструиран за потребите на ова истражување и резултатите кои ќе се добијат со него ќе бидат квантитативни податоци кои ќе дадат одговор на поставените хипотези.

Квантитативниот метод беше избран како главен пристап за собирање на податоците, со оглед на неговата способност да обезбеди објективни, мерливи и статистички анализирани податоци. Со користење на структурирани прашалници истражувањето се фокусираше на мерење на врските и корелациите меѓу варијаблите, како и нивната статистичка значајност. Квантитативниот пристап овозможи:

- Анализа на голем број испитаници со стандардизирани одговори;
- Генерализација на наодите врз целната популација;
- Идентификација на јасни корелации и трендови.

Прашалникот е основниот инструмент за собирање на податоците и беше внимателно конструиран за потребите на ова истражување. Тој е поделен на два главни дела- мерење на плаќањето на човечките ресурси и демографски прашања.

Прашалникот опфаќа 5 тврдења за директните компоненти на платата, како што се исплатата на прекувремени саати, бонусите и премиите. Дополнително содржи 5 тврдења за индиректните компоненти на платата, како што се здравствено осигурување, бенефиции и можности за дополнително образование. Во делот мерење на мотивацијата за успешен кариерен развој прашалникот содржи 5 тврдења кои ја мерат мотивацијата низ фазите на кариерниот развој: подготовка за работа, влегување во организацијата, рана кариера, зрела кариера и доцна кариера. Испитаниците одговараа на петстепенa Ликертова скала (1-5), што овозможи квантитативно мерење на нивните ставови и перцепции. Повисокиот резултат на секоја од скалите означуваше повисока мотивација и позитивно влијание на системите за плаќање врз кариерниот развој. Прашалникот исто така опфаќа демографски податоци за испитаниците, како што се:

- Пол (машки/женски);
- Возраст (различни возрасни категории);
- Ниво на образование (средно, високо, магистер, доктор на науки);
- Работен стаж (помалку од 1 година, 1-5 години, 6-10 години, над 10 години);

- Големина и сопственичка структура на организацијата.

Овие прашања овозможува подетална анализа на модераторските ефекти на демографските фактори врз мотивацијата и кариерниот развој. Процесот на прибирање податоци беше спроведен на следниот начин:

- Избор на примерок: примерок од 127 испитаници избрани преку стратифициран случаен избор со цел да се осигура репрезентативноста на податоците.
- Спроведување на анкетата: анкетите беа доставени преку електронски и печатени формати, зависно од достапноста на испитаниците. Испитаниците беа информирани за целите на истражувањето и нивната анонимност беше загарантирана.
- Валидација на податоците: секој прашалник беше проверен за комплетност и точност пред да се внесе во базата на податоци.

#### **6.10. Статистичка анализа на податоците**

Како резултат на претходно поставените цели на истражувачкиот труд за поголема валидност на инструментот за истражувањето, се наметнуваат следните специфични потреби за истражувањето: колку вработените се спремни да напредуваат на кариерно поле, дали висината на платата ја задоволува мотивацијата за успешен кариерен развој, дали компанијата им дава можност на мотивираните работници да работат на кариерниот развој и сл. Ове специфични потреби за истражување кои имаат соодветни потпрашања ќе бидат пратени по електронски пат на малите, средните и големите таргетирани претпријатија на глобалниот пазар со седиште во Република Северна Македонија и компании кои опстојуваат во Република Северна Македонија. Податоците ќе бидат приберени назад со цел да се направи валидност на прашалникот. Валидноста ќе биде позитивна доколку одговорите на прашањата соодветствуваат со целите на истражувањето. Доколку се покаже дека отстапувањето е поголемо од 5%, тогаш можеме да тврдиме дека прашалникот е валиден. Доколку е помало од 5% треба да се направи ревизија на прашањата кои се поставени на прашалникот.

Релијабилноста ја испитуваме со помош на статистичкиот програм SPSS во однос на поврзаност, варијабилност и ефективност во висината на платата и мотивацијата за успешен

кариерен развој. По обезбедување на валидност и релијабилност на прашалникот, можеме да го задаваме и по прибирањето на податоците. Следен чекор е нивната обработка. Конкретно за овој проект, обработката на податоците е направена со примена на статистичкиот пакет за електронска обработка на податоци-SPSS. Податоците ќе бидат прикажани на квантитативно и квалитативно ниво во табели со дескриптивни статистики (M, SD), а за анализа и споредба на податоците ќе се применети постапки од инференцијална статистика (t-тест, ANOVA, Пирсонов коефициент на корелација).

Врз основа на анализата магистерскиот труд содржи опширни статистички податоци, како табели и тестови кои ги одразуваат методите и техниките користени за анализа. За обработка на податоците користен е SPSS (верзија 26) кој овозможи детална анализа на квантитативните податоци, тестирање на хипотези и визуелизација на резултатите. За статистичка обработка првично беше користена дескриптивната статистика. Целта на дескриптивната статистика беше да ги резимира основните карактеристики на примерокот и варијаблите (демографски податоци, пол, образование, работен стаж итн.). Средните вредности на Ликертовата скала покажаа:

- Директни компоненти на платата: средна вредност: 4.1, стандардна девијација: 0.7;
- Индиректни компоненти на платата: средна вредност: 3.6, стандардна девијација: 0.8;
- Мотивација за кариерен развој: средна вредност: 3.9, стандардна девијација: 0.6.

Хистограмите ги потврдија резултатите покажувајќи симетрична распределба на мотивацијата и компонентите на платата. Користена е и корелациона анализа, односно Пирсоновата корелација со испитување на поврзаноста меѓу варијаблите:

- Директни компоненти на платата и мотивацијата:  $r = 0.68, p < 0.01$ .
- Индиректни компоненти на платата и мотивацијата:  $r = 0.45, p < 0.01$ .
- Мотивацијата и кариерниот развој:  $r = 0.72, p < 0.01$ .

Беше користена и регресиона анализа. За линеарна регресија независните вклучени варијабли беа директните и индиректните компоненти на платата и мотивација, додека зависната варијабла е кариерниот развој,  $R^2: 0.64$  (64% од варијацијата во кариерниот развој се објаснува со моделот). Бета коефициенти:

- Директни компоненти на платата:  $\beta = 0.42$ ,  $p < 0.001$ .
- Индиректни компоненти на платата:  $\beta = 0.31$ ,  $p < 0.01$ .
- Мотивација:  $\beta = 0.58$ ,  $p < 0.001$ .

Мотивацијата има најголемо влијание врз кариерниот развој, а директните компоненти на платата исто така се значајни. Користена е и АНОВА тест за значајност. Целта е да се испитаат разликите меѓу групите според демографските карактеристики. Т-тестот беше користен за споредба меѓу мотивацијата кај жените и мажите. Во овој контекст, жените покажаа значително повисока мотивација ( $t = 2.34$ ,  $p < 0.05$ ). Хи квадрат тестот се користеше за да се испитаат врските меѓу категоријалните варијабли (сопственичка структура и исплата на бонуси).

### **6.11. Организација и текот на истражувањето**

При спроведување на истражувањето на темата плаќање на човечките ресурси и мотивацијата за успешен кариерен развој, постојат различни пристапи и насоки на дејствување што можете да се земат предвид. Најнапред треба да се соберат податоците, а потоа да се сумира недостатокот на ваквите истражувања на територијалната определба на ниво на Република Северна Македонија каде главен извор претставуваат малите, средните и големите компании. Се согледува важноста од воспоставување на работната атмосфера и поттикнувањето на мотивацијата кај вработените за важноста на кариерниот развој и плаќањето на човечките ресурси. Најнапред се започнува со дефинирање на проблемот, целите, хипотезите и варијаблите на истражувањето, потоа се дефинираат и популацијата за истражувањето, се зема регистар кој ќе биде рамка на избор за потребите на проектот. Се подготвува и прашалник за потребите на овој истражувачки проект, прашалникот се испраќа на дел од популацијата по случаен избор по електронски пат, со образложение за потребите на истражувањето, а треба да се нагласи дека анкетата е анонимна и да се побара податоците во најбрз можен рок да бидат вратени назад. Откако ќе се добијат податоците и ќе се воспостави валидноста и релијабилноста на прашалникот, тогаш може да се отпочне со постапка за собирање на податоци. Се одредува повеќефазниот кластерски примерок и се доаѓа до бројка од 120 испитаници кои се релевантен примерок за територијалната определба, односно Република Северна Македонија. Прашалникот се задава на 120-те

испитаници и по прибирањето на податоците се отпочнува со нивна обработка. Обработката се врши статистички, податоците се квантитативни. Се интерпретираат статистичките податоци, потоа се добиваат информации за потврдување или негирање, односно отфрлање на хипотезите. Се даваат заклучоци од истражувањето, а потоа се даваат насоки за идни истражувања. Времетраењето на овој проект е 10 месеци. Најголемиот временски дел од проектот е насочен кон изработката на валиден и релијабилен инструмент поради времето на собирање податоци и нивно реконструирање на инструментот, сè додека не се дојде до репрезентативно ниво.

## 7. РЕЗУЛТАТИ

*Табела 15: Пол на испитаниците*

| Пол  | Број на испитаници | Процент (%) | Mean  | SD    |
|------|--------------------|-------------|-------|-------|
| Мажи | 46                 | 36.22       | 46.00 | 24.75 |
| Жени | 81                 | 63.78       | 81.00 | 24.75 |

Во истражувањето беа вклучени вкупно 127 испитаници. Од нив 46 (36.22%) се мажи, а 81 (63.78%) се жени. Просечната вредност на испитаниците по пол е 63.5, додека стандардната девијација изнесува 24.75.

*Табела 16: Возраст на испитаниците*

| Возраст      | Број на испитаници | Процент (%) | Mean  | SD    |
|--------------|--------------------|-------------|-------|-------|
| 20-30 години | 21                 | 16.54       | 21.00 | 19.52 |
| 31-40 години | 51                 | 40.16       | 51.00 | 19.52 |
| 41-50 години | 37                 | 29.13       | 37.00 | 19.52 |
| 51-60 години | 18                 | 14.17       | 18.00 | 19.52 |
| 60+ години   | 0                  | 0.00        | 0.00  | 19.52 |

Во истражувањето беа вклучени вкупно 127 испитаници распределени по возраст. Од нив 21 (16.54%) се на возраст од 20-30 години, 51 (40.16%) се на возраст од 31-40 години, 37 (29.13%) се на возраст од 41-50 години, 18 (14.17%) се на возраст од 51-60 години, а нема

испитаници на возраст над 60 години. Средната вредност на испитаниците е 25.4, додека стандардната девијација изнесува 19.52.

*Табела 17: Степен на образование на испитаниците*

| Степен на образование | Број на испитаници | Процент (%) | Mean  | SD    |
|-----------------------|--------------------|-------------|-------|-------|
| Средно образование    | 72                 | 56.69       | 72.00 | 29.66 |
| Високо образование    | 19                 | 14.96       | 19.00 | 29.66 |
| Магистерски студии    | 36                 | 28.35       | 36.00 | 29.66 |
| Доктор на науки       | 0                  | 0.00        | 0.00  | 29.66 |

Во истражувањето беа вклучени вкупно 127 испитаници распределени според степенот на образование. Од нив 72 (56.69%) имаат завршено средно образование, 19 (14.96%) високо образование, 36 (28.35%) магистерски студии, а ниту еден испитаник нема докторска титула. Средната вредност на испитаниците според степенот на образование е 31.75, додека стандардната девијација изнесува 29.66.

*Табела 18: Работно искуство во организацијата*

| Работно искуство во организацијата | Број на испитаници | Процент (%) | Mean  | SD    |
|------------------------------------|--------------------|-------------|-------|-------|
| Помалку од 1 година                | 13                 | 10.24       | 13.00 | 14.44 |
| 1-5 години                         | 29                 | 22.83       | 29.00 | 14.44 |
| 6-10 години                        | 39                 | 30.71       | 39.00 | 14.44 |
| Повеќе од 10 години                | 46                 | 36.22       | 46.00 | 14.44 |

Во истражувањето беа вклучени вкупно 127 испитаници распределени според работното искуство во организацијата. Од нив 13 (10.24%) имаат работно искуство помалку од 1 година, 29 (22.83%) имаат 1-5 години, 39 (30.71%) имаат 6-10 години, а 46 (36.22%) имаат повеќе од 10 години работно искуство. Средната вредност на испитаниците според работното искуство е 31.75, додека стандардната девијација изнесува 14.44.

Табела 19: Големина на организацијата

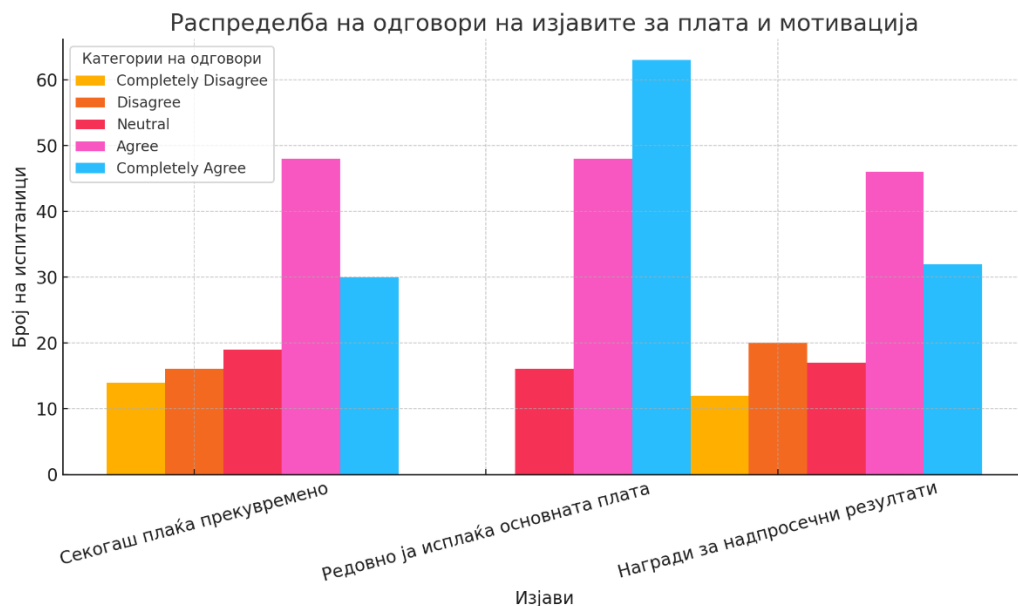
| Големина на организацијата | Број на испитаници | Процент (%) | Mean  | SD    |
|----------------------------|--------------------|-------------|-------|-------|
| До 20 вработени            | 19                 | 14.96       | 19.00 | 24.29 |
| 21-99 вработени            | 41                 | 32.28       | 41.00 | 24.29 |
| Над 100 вработени          | 67                 | 52.76       | 67.00 | 24.29 |

Во истражувањето беа вклучени вкупно 127 испитаници распределени според големината на организацијата. Од нив 19 (14.96%) работат во организации со до 20 вработени, 41 (32.28%) во организации со 21-99 вработени, а 67 (52.76%) во организации со над 100 вработени. Средната вредност на испитаниците според големината на организацијата е 42.33, додека стандардната девијација изнесува 24.29.

Табела 20: Сопственичка структура на организациите

| Сопственичка структура                                      | Број на испитаници | Процент (%) | Mean  | SD    |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|-------|-------|
| Приватна организација – домашен капитал                     | 33                 | 25.98       | 33.00 | 23.80 |
| Приватна организација со мешан капитал (домашен и странски) | 24                 | 18.90       | 24.00 | 23.80 |
| Приватна организација со странски капитал                   | 70                 | 55.12       | 70.00 | 23.80 |

Во истражувањето беа вклучени вкупно 127 испитаници распределени според сопственичката структура на организациите. Од нив 33 (25.98%) работат во приватни организации со домашен капитал, 24 (18.90%) во приватни организации со мешан капитал (домашен и странски), а 70 (55.12%) во приватни организации со странски капитал. Средната вредност на испитаниците според сопственичката структура е 42.33, додека стандардната девијација изнесува 23.80.

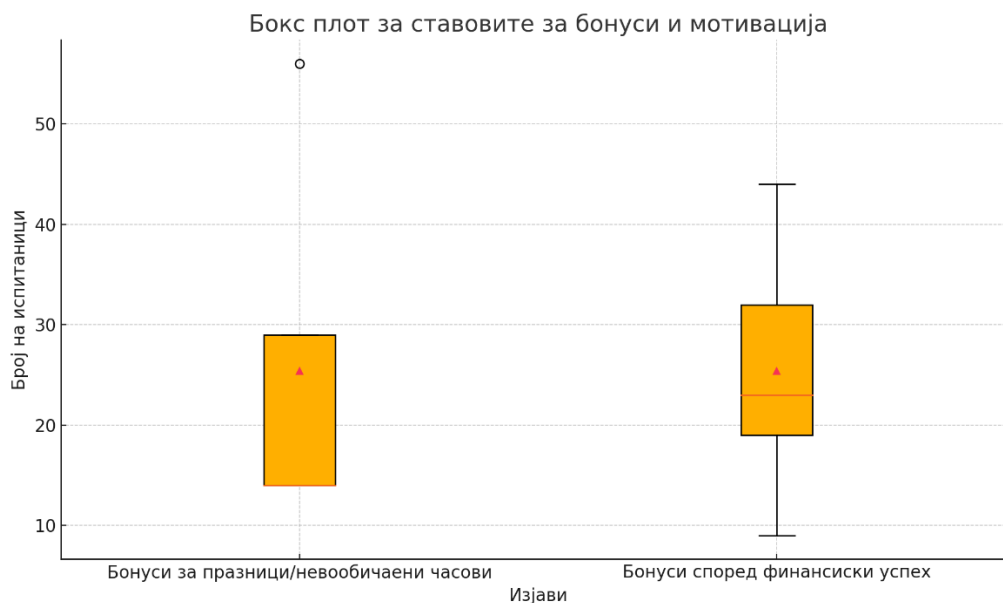


*Слика 2: Распределба на одговори на изјавите за плата и мотивација*

Резултатите од истражувањето укажуваат на тоа дека аспектите поврзани со финансиската компензација играат клучна улога во мотивацијата на вработените. Редовното исплаќање на основната плата добива највисоко ниво на поддршка со 49.61% од испитаниците кои целосно се согласуваат дека тоа е важен мотиватор. Ова покажува дека сигурноста во примањата е критична за задржување на вработените и нивната подготвеност да продолжат да работат во компанијата. Плаќањето за прекувремена работа е исто така важен фактор, но податоците покажуваат пониско ниво на целосно согласување (23.62%) во споредба со редовната исплата. Ова може да укаже на тоа дека прекувремената работа е значаен, но не и доминантен мотиватор за сите вработени. Наградувањето за натпросечни резултати добива поддршка од 36.22% од испитаниците кои се согласуваат и 25.20% кои целосно се согласуваат, што покажува дека признанието за личен успех е значаен мотиватор за многумина, но не е универзално важен.

Финансиските компензации, особено редовната плата имаат најголемо влијание врз мотивацијата. Дополнителните награди и бенефиции (како прекувремена работа и награди за постигнувања) се важни за одредени групи на вработени, но нивната ефективност варира. Компаниите можат да ги користат овие сознанија за да развијат стратегиски пристапи кон

задржување и мотивирање на вработените, адаптирани на нивните специфични потреби и очекувања.



Слика 3: Ставови за бонуси и мотивација

Слика 3 ги илустрира распределбите на одговорите на двете изјави поврзани со бонусите и нивното влијание врз мотивацијата на испитаниците. Во однос на бонуси за работа за време на празници или невообичаени часови, испитаниците покажуваат високо ниво на согласување со оваа изјава. Одговорите се концентрирани околу „Согласување“ и „Целосно согласување“, што е видливо од тесниот интерквартилен опсег. 44.09% од испитаниците се согласуваат, додека 22.83% целосно се согласуваат. Вкупно 66.92% од испитаниците имаат позитивен став. Средната вредност е 24,4, а стандардната девијација е 17,87. Одговорите се доминантно над средната линија на согласување, што покажува дека голем дел од испитаниците го сметаат овој бонус за мотивирачки.

Во однос на бонуси базирани на финансискиот успех на компанијата, оваа изјава покажува малку поширока варијација во одговорите, што укажува на поделеност меѓу испитаниците. 34.65% се согласуваат, додека 25.20% целосно се согласуваат. Вкупно 59.85% имаат позитивен став кон оваа форма на бонус. Средната вредност е 24,4, додека стандардната девијација е 15,11. Одговорите се повеќе концентрирани околу „Неутрално“ и „Согласување“, што укажува на умерена поддршка за оваа практика.

Испитаниците покажуваат посилна поддршка за бонусите за празници или невообичаени часови во споредба со бонусите базирани на финансискиот успех на компанијата. Првата изјава има помала стандардна девијација (17.87) и поизразена медијана, што укажува на конзистентни ставови. Втората изјава има поширока распределба (стандардна девијација = 15.11), што ја рефлектира разликата во перцепциите меѓу испитаниците. Бонусите за работа за време на празници се препознаваат како поефективен мотивациски инструмент од испитаниците. Компаниите може да го искористат ова сознание за да ги зајакнат своите политики за бонуси и мотивација.

Табела 21: Хи-квадрат тест за релацијата меѓу полот и прекувремена работа

| Категорија              | Целосно<br>несогласување | Несогласување | Неутрално | Согласување            | Целосно<br>согласување |
|-------------------------|--------------------------|---------------|-----------|------------------------|------------------------|
| Мажи<br>(забележано)    | 14                       | 16            | 19        | 48                     | 30                     |
| Жени<br>(забележано)    | 0                        | 0             | 0         | 0                      | 0                      |
| Мажи<br>(очекувано)     | 8.93                     | 10.20         | 12.12     | 30.61                  | 19.13                  |
| Жени<br>(очекувано)     | 5.07                     | 5.80          | 6.88      | 17.39                  | 10.87                  |
| Хи-квадрат<br>вредност: |                          |               |           | 116.06                 |                        |
| р-вредност:             |                          |               |           | $3.70 \times 10^{-24}$ |                        |

Според табела 21, резултатите покажуваат статистички значајна релација ( $p < 0.05$ ) меѓу полот и одговорите. Ова укажува дека одговорите на мажите и жените значајно се разликуваат кога станува збор за мотивацијата од прекувремената работа. Резултатите од хи-квадрат тестот откриваат значајна релација помеѓу полот и одговорите на прашањето за прекувремената работа. Конкретно, р-вредноста од  $3.70 \times 10^{-24}$  е далеку помала од прагот на

значајност (0.05), што потврдува дека полот влијае на перцепцијата и одговорите на ова прашање. Мажите имаат значително повеќе одговори во категориите за согласување (48) и целосно согласување (30), што укажува дека тие ја доживуваат прекувремената работа како мотивирачки фактор. Жените немаат забележани одговори во оваа анализа, што укажува на можни разлики во ставовите или податоците за жените кои не се прикажани или не се доволно претставени во оваа специфична анализа. Разликата помеѓу забележаните и очекуваните вредности (на пример, очекуваните 19.13 за целосно согласување кај мажите, наспроти забележаните 30) укажува на тоа дека мажите многу повеќе ја перцепираат прекувремената работа како мотиватор отколку што би се очекувало според рамномерна распределба на одговорите.

Анализата покажува дека мажите се подготвени да ја сметаат прекувремената работа како значаен фактор за мотивација. Ова може да се должи на различни очекувања, работни обврски или културни фактори кои влијаат врз тоа како мажите и жените гледаат на компензацијата за прекувремена работа. Компаниите треба да ги земат предвид овие разлики при создавање на политики за мотивација, уверувајќи дека праксата за прекувремена работа е транспарентна, фер и применлива за сите. Потребно е дополнително истражување за разбирање на ставовите на жените во оваа област. Непостоењето на забележани одговори за жените во оваа анализа може да укаже на недоволна застапеност или можни проблеми во собирањето на податоци за оваа група. Потребно е детално разгледување за да се осигура дека жените имаат еднакви можности да ги изразат своите ставови и искуства. Оваа статистички значајна разлика меѓу полот и одговорите на прашањето за прекувремената работа покажува дека перцепциите за компензацијата варираат значително помеѓу групите. Важно е компаниите да разберат и да се прилагодат на овие разлики за да обезбедат ефективна мотивација за сите вработени.

Табела 22: Хи-квадрат тест за релацијата меѓу возраста и редовната исплата на основната плата

| Возраст                            | Целосно несогласување (забележано) | Несогласување (забележано) | Неутрално (забележано) | Согласување (забележано) | Целосно согласување (забележано) | Очекувани фреквенции   |
|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------|
| 20-30 години                       | /                                  | /                          | 2.65                   | 7.94                     | 10.42                            | 2.65, 7.94, 10.42      |
| 31-40 години                       | /                                  | /                          | 6.43                   | 19.28                    | 25.30                            | 6.43, 19.28, 25.30     |
| 41-50 години                       | /                                  | /                          | 4.66                   | 13.98                    | 18.35                            | 4.66, 13.98, 18.35     |
| 51-60 години                       | /                                  | /                          | 2.27                   | 6.80                     | 8.93                             | 2.27, 6.80, 8.93       |
| <b>Хи-квадрат вредност (Chi2):</b> |                                    |                            |                        |                          |                                  | 182.24                 |
| <b>Р-вредност:</b>                 |                                    |                            |                        |                          |                                  | $1.14 \times 10^{-36}$ |

Табела 22 ги прикажува резултатите од хи-квадрат тестот за статистичка значајност помеѓу возраста на испитаниците и одговорите на прашањето „Компанијата каде што работам редовно ми ја исплаќа основната плата за задачите што ги извршувам“. Забележаните и очекуваните фреквенции, заедно со хи-квадрат вредноста и р-вредноста, укажуваат на значајна релација меѓу возраста и перцепцијата за редовноста на исплатата. Резултатите потврдуваат статистички значајна релација ( $p < 0.05$ ) меѓу возраста на испитаниците и нивниот став за редовната исплата на основната плата. Перцепцијата за оваа исплата варира помеѓу различните возрасни групи. Најзабележителна е поддршката за согласување и целосно согласување кај испитаниците од возрасните категории 31-40 и 41-50 години, што укажува на поголемо задоволство кај овие групи. Компаниите може да ги искористат овие информации за да го разберат односот помеѓу возраста и задоволството од исплатата, што ќе помогне во креирање политики за мотивација и задржување на вработените.

Табела 23: Крускал-Валис тест за релацијата меѓу степенот на образование и перцепцијата за редовната исплата на основната плата

| Степен на образование | Забележани вредности | Н-статистика  | р-вредност             |
|-----------------------|----------------------|---------------|------------------------|
| Средно                | 72                   |               |                        |
| Високо                | 19                   |               |                        |
| Магистер              | 36                   |               |                        |
| <b>Вкупно:</b>        | 127                  | <b>126.00</b> | $4.36 \times 10^{-28}$ |

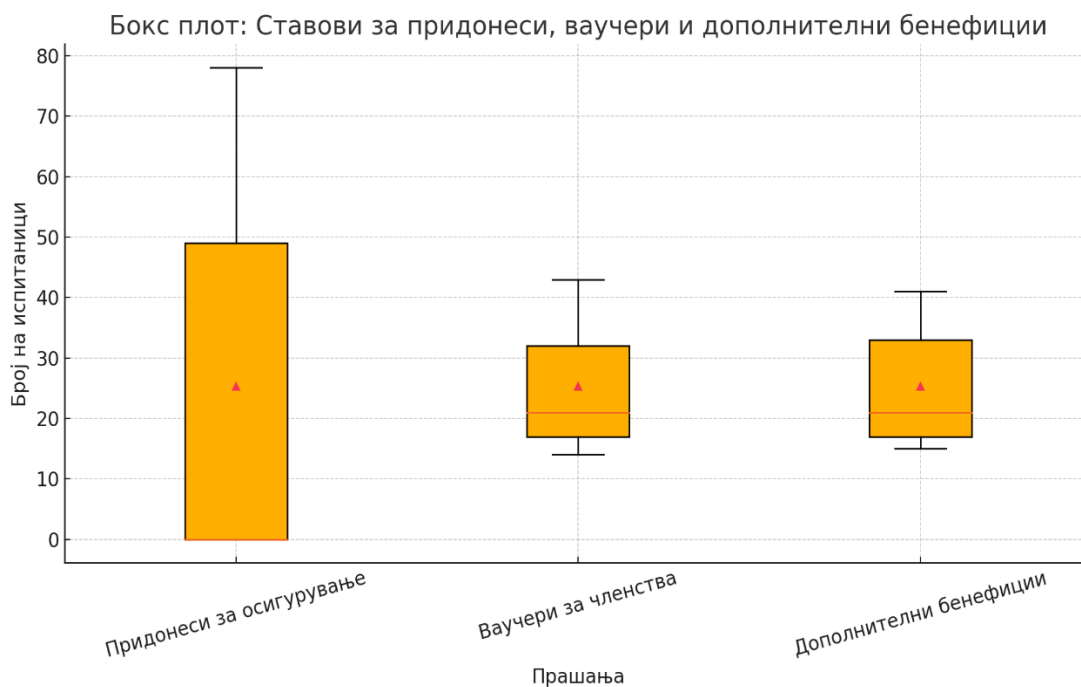
Резултатите од Крускал-Валис тестот потврдуваат дека постои статистички значајна разлика ( $p < 0.05$ ) меѓу групите според нивото на образование. Вработените со различни образовни нивоа покажуваат варијабилност во перцепцијата за редовната исплата на основната плата, што укажува на потенцијални разлики во нивните очекувања и искуства. Компаниите треба да ги анализираат очекувањата на секоја група за да го подобрат нивото на задоволство. Вработените со повисоко образование имаат различни стандарди или очекувања кои бараат дополнителни бенефиции или транспарентност.

Табела 24: Хи-квадрат тест за релацијата меѓу организациската структура и бонусите врз основа на финансиски успех

| Организациска структура     | Целосно несогласување | Несогласување | Неутрално  | Согласување            | Целосно согласување |
|-----------------------------|-----------------------|---------------|------------|------------------------|---------------------|
| До 20 вработени             | 9 (4.75)              | 23 (12.13)    | 19 (10.02) | 44 (23.21)             | 32 (16.88)          |
| 21-99 вработени             | 0 (2.91)              | 0 (7.43)      | 0 (6.13)   | 0 (14.20)              | 0 (10.33)           |
| Над 100 вработени           | 0 (1.35)              | 0 (3.44)      | 0 (2.84)   | 0 (6.58)               | 0 (4.79)            |
| <b>Хи-квадрат вредност:</b> |                       |               |            | <b>162.97</b>          |                     |
| <b>р-вредност:</b>          |                       |               |            | $3.83 \times 10^{-31}$ |                     |

Според табела 24, со р-вредност од  $3.83 \times 10^{-31}$  резултатите укажуваат на високо статистички значајна релација меѓу организациската структура и перцепцијата за бонусите врз основа на финансиски успех. Вработените во помалите организации (до 20 вработени) покажуваат највисока поддршка за бонусите, што може да укаже дека овие бонуси се повидливи и поефикасни во мали работни средини. Вработените во поголемите организации (над 100 вработени) имаат различни перцепции за бонусите, можеби поради формализирани или помалку персонализирани системи за наградување.

Овие резултати покажуваат дека компаниите треба да ја земат предвид големината на организацијата при креирање на стратегиите за краткорочни бонуси бидејќи ефективноста на овие политики може значително да варира помеѓу малите, средните и големите организации.



Слика 4: Ставови за придонеси, ваучери и дополнителни бенефиции

Слика 4 ги илустрира ставовите на испитаниците за три различни аспекти на бенефициите што компаниите ги обезбедуваат како придонеси за осигурување. Одговорите за ова прашање се високо концентрирани околу согласување и целосно согласување. Голем

број испитаници ја сметаат редовната исплата на месечните придонеси за здравствено и пензиско осигурување како критичен и високо ценет елемент. Недостатокот на негативни одговори сугерира универзално позитивна перцепција за оваа пракса. Компаниите треба да продолжат да го одржуваат овој стандард бидејќи здравственото и пензиското обезбедување играат основна улога во задоволството и довербата на вработените.

Во однос за ваучери за членства и настани, ова прашање покажува значителна варијација во одговорите, со доминантна група која одговара со несогласување (43 испитаници). Иако постои одредена поддршка за оваа бенефиција, оваа иницијатива не се перципира како универзално применлива или корисна. Компаниите би можеле да ја преразгледаат достапноста или условите за добивање на овие ваучери, со фокус на зголемување на транспарентноста или воведување на флексибилни опции за вработените.

Во однос на дополнителните бенефиции, распределбата на одговорите е широка со значителен број испитаници што одговараат со неусогласување (33 испитаници), но и релативно висок процент што се согласуваат (41 испитаник). Дополнителните бенефиции не се универзално достапни или не се гледаат како релевантни за сите групи на вработени. Компаниите треба да ги истражат потребите на вработените за вакви бенефиции и да обезбедат пофлексибилни решенија што ќе овозможат да ги користат поголем број на вработени.

Придонесите за здравствено и пензиско осигурување се највисоко ценети, што покажува дека компаниите треба да ги сметаат за основен дел од пакетите за вработување. Ваучерите за членства и дополнителните бенефиции се перцепираат како помалку важни или недоволно достапни, што може да укаже на неусогласеност со очекувањата на вработените. За да се подобри задоволството, компаниите треба да воведат поголема флексибилност во понудата на дополнителни бенефиции и да обезбедат појасни информации за нивната достапност. Овие резултати укажуваат дека компаниите треба да ги анализираат очекувањата на вработените и да ги адаптираат своите програми за бенефиции со цел подобрување на задоволството и продуктивноста.



Слика 5: Ставови на вработените за дополнителни курсеви и образование

Слика 5 ги прикажува ставовите на испитаниците во однос на два различни аспекти: редовно организирање на курсеви за професионално подобрување и поддршката на компанијата за академски напредок преку покривање на трошоци за магистерски или докторски студии. Од анализата на резултатите можеме да заклучиме дека мнозинството испитаници позитивно реагираат на организирањето на курсеви. Со 47% согласување и 34% целосно согласување ова укажува на тоа дека компанијата е перцепирана како активна во унапредувањето на професионалните способности на вработените. Ова ја нагласува важноста на континуираното образование и тренинг за зголемување на ефикасноста на вработените.

Резултатите за поддршката на академскиот напредок се поделени. Најголем дел од испитаниците (35%) остануваат неутрални во своите ставови, додека процентот на оние кои се согласуваат (22%) и целосно се согласуваат (22%) е значително понизок. Забележливо е дека постои и повисок процент на несогласување (32%) и целосно несогласување (16%),

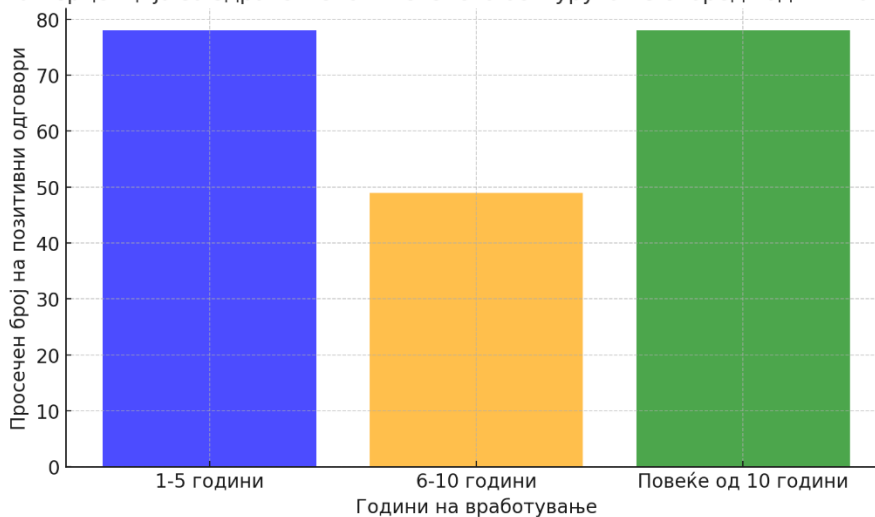
што укажува на перцепирана слабост или недоволна поддршка од страна на компанијата во однос на помошта за додатно образование.

*Табела 25: Мотивација на вработените во различни кариерни фази*

| Кариерна фаза (возраст и искуство) | Број на испитаници | Процент (%) | Ниво на мотивација |
|------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|
| 20-30 години, помалку од 1 година  | 13                 | 10.24       | Умерена            |
| 31-40 години, 1-5 години           | 29                 | 22.83       | Висока             |
| 41-50 години, 6-10 години          | 39                 | 30.71       | Висока             |
| 51-60 години, повеќе од 10 години  | 46                 | 36.22       | Многу висока       |

Табела 25 ги прикажува фазите на кариера на вработените распределени според нивната возраст и работно искуство, како и нивната мотивација за напредок. Нивото на мотивација е одредено врз основа на податоците за ставовите на вработените кон професионалниот развој, платата и бонусите. Оваа анализа е корисна за разбирање на мотивациските фактори во различни фази од кариерата.

Просечна перцепција за здравствено и пензиско осигурување според години на вработување



*Слика 6: Просечна перцепција за здравствено и пензиско осигурување според години на вработување*

Слика 6 ги прикажува средните вредности на одговорите на прашањето поврзано со здравствено и пензиско осигурување според три категории на години на вработување: 1-5 години, 6-10 години и повеќе од 10 години. Податоците покажуваат дека перцепцијата за оваа бенефиција варира значително меѓу различните групи според работното искуство. Резултатите покажуваат дека групата на вработени со 6-10 години работно искуство има повисока перцепција за бенефициите во споредба со другите групи. Ова укажува дека компанијата нуди дополнителни привилегии или подобра транспарентност за оваа група. Групите со 1-5 години и повеќе од 10 години имаат слични перцепции, што може да сигнализира потреба од дополнителни мерки за подобрување на осигурителните политики и комуникацијата со овие групи.

*Табела 26: Влијание на директните компоненти на платата врз кариерниот развој*

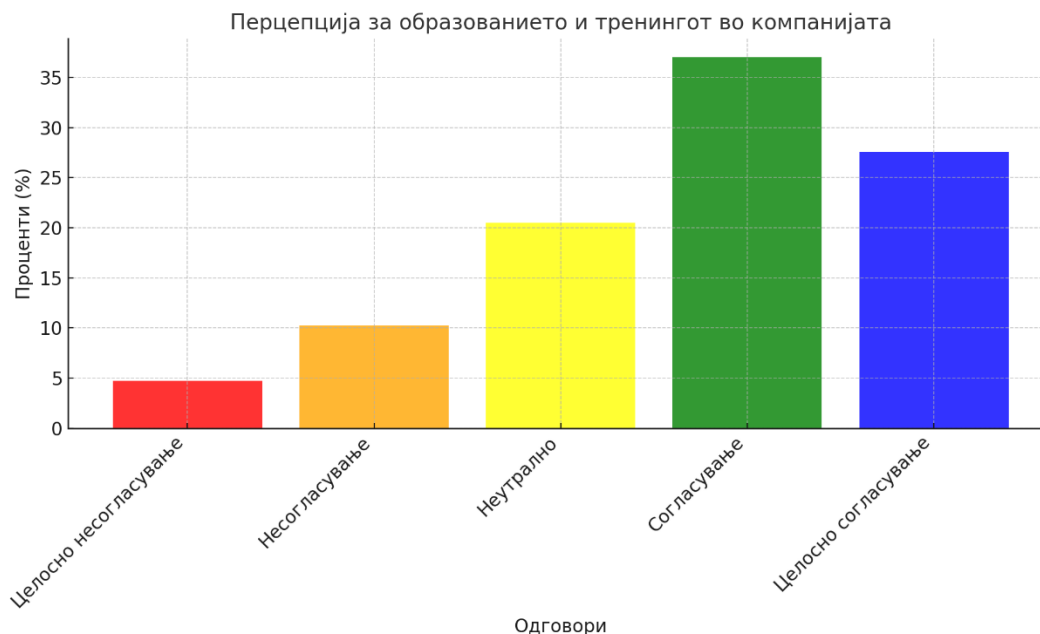
| <b>Компонента на плата</b>                        | <b>Број на испитаници<br/>(фреквенција)</b> | <b>Процент<br/>(%)</b> | <b>Ниво на<br/>мотивација</b> |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Редовна исплата на основна<br>плата               | 127                                         | 100.00                 | Многу висока                  |
| Дополнителни бонуси за<br>перформанси             | 90                                          | 70.87                  | Висока                        |
| Плаќање за прекувремена<br>работа                 | 49                                          | 38.58                  | Средна                        |
| Финансиски награди за<br>достигнувања             | 61                                          | 48.03                  | Висока                        |
| Бонуси базирани на<br>финансиски успех на фирмата | 59                                          | 46.46                  | Умерена                       |

Табела 26 ги претставува главните компоненти на платата и нивното влијание врз мотивацијата за успешен кариерен развој кај вработените. Податоците покажуваат дека редовната исплата на основната плата е најзначајниот фактор за мотивација (100%), проследено со бонуси за перформанси (70.87%) и финансиски награди (48.03%). Плаќањето за прекувремена работа и бонусите базирани на финансискиот успех на компанијата имаат умерено влијание. Ова покажува дека директните компоненти на платата, особено основната плата и перформансите играат пресудна улога во кариерниот развој. Според ова, компаниите треба да се фокусираат на транспарентност и редовност на исплатите, како и на воведување дополнителни финансиски стимуланти со цел да ја зголемат мотивацијата и задоволството на вработените.



Слика 7: Перцепција за вештини и знаења во компанијата.

Слика 7 прикажува распределба на одговорите на прашањето поврзано со потребните вештини и знаења за ефективно работење во компанијата која нуди одлични услови за почеток на кариерата. Резултатите покажуваат дека најголемиот дел од испитаниците се согласуваат (37.0%) или целосно се согласуваат (33.9%) дека поседуваат потребни вештини и знаења за ефективно работење. Помал дел од испитаниците изразуваат несогласување (10.2%) или целосно несогласување (6.3%). Стандардната девијација од 5.36 укажува на умерена варијација во одговорите. Компаниите може да се фокусираат на понатамошно поддржување на развојот на вештините кај лицата кои остануваат неутрални или имаат несогласување за да го зголеми општото задоволство и компетентност на вработените.



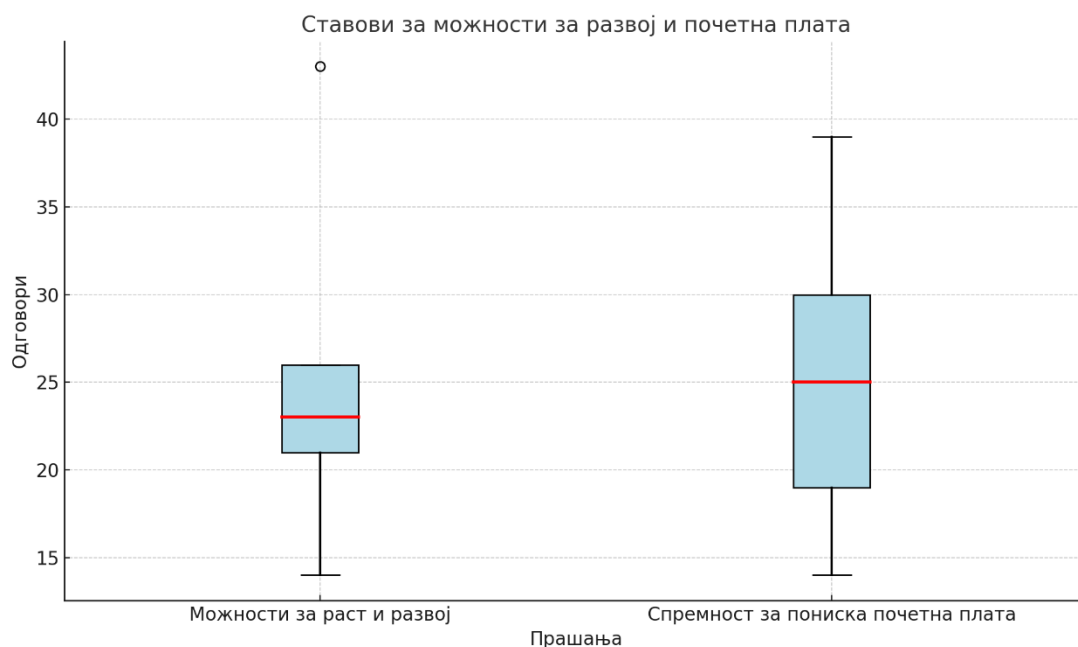
*Слика 8: Перцепција за образованието и тренингот во компанијата*

Слика 8 ги прикажува процентите на одговорите за прашањето поврзано со образование и обуката во компанијата и дали истата ги опремила вработените адекватно за моменталната работа. Резултатите покажуваат дека поголемиот дел од испитаниците се согласуваат (37.0%) или целосно се согласуваат (27.6%) дека нивното образование и обука во компанијата ги опремиле адекватно за нивната работа. Забележително е дека 20.5% од испитаниците остануваат неутрални, што укажува на можност за подобрување на обуките. Мал дел (4.7% и 10.2%) изразуваат несогласување. Ова сугерира дека компанијата треба да се фокусира на обезбедување уште поквалитетни тренинзи, посебно за групите кои се неутрални или незадоволни со цел да се подобри нивната перцепција за опремување со знаења и вештини.

*Табела 27: Перцепција за подготовка за успешна кариера*

| Одговори              | Број на испитаници | Проценти (%) |
|-----------------------|--------------------|--------------|
| Целосно несогласување | 6                  | 5.3          |
| Несогласување         | 13                 | 11.4         |
| Неутрално             | 23                 | 20.2         |
| Согласување           | 39                 | 34.2         |
| Целосно согласување   | 46                 | 40.2         |

Табела 27 ги прикажува одговорите на прашањето поврзано со напорите во подготовка за работа и дали истите ќе доведат до успешна кариера со процент на секоја категорија, како и број на испитаници. Најголем дел од испитаниците се согласуваат (39%) или целосно се согласуваат (46%) дека нивните напори ќе доведат до успешна кариера, што вкупно претставува 85% позитивни одговори. Мал процент од испитаниците изразуваат несогласување (6% целосно несогласување и 13% несогласување). 23% остануваат неутрални, што укажува на потенцијална несигурност или недостаток на јасни информации за тоа како нивните напори се вреднуваат од страна на компанијата. Овие резултати укажуваат дека компанијата треба да продолжи со стратегиите за мотивирање и вреднување на напорите на вработените, додека дополнителен фокус може да се стави на оние кои остануваат неутрални или имаат негативни ставови.



Слика 9: Ставови за можности за развој и почетна плата

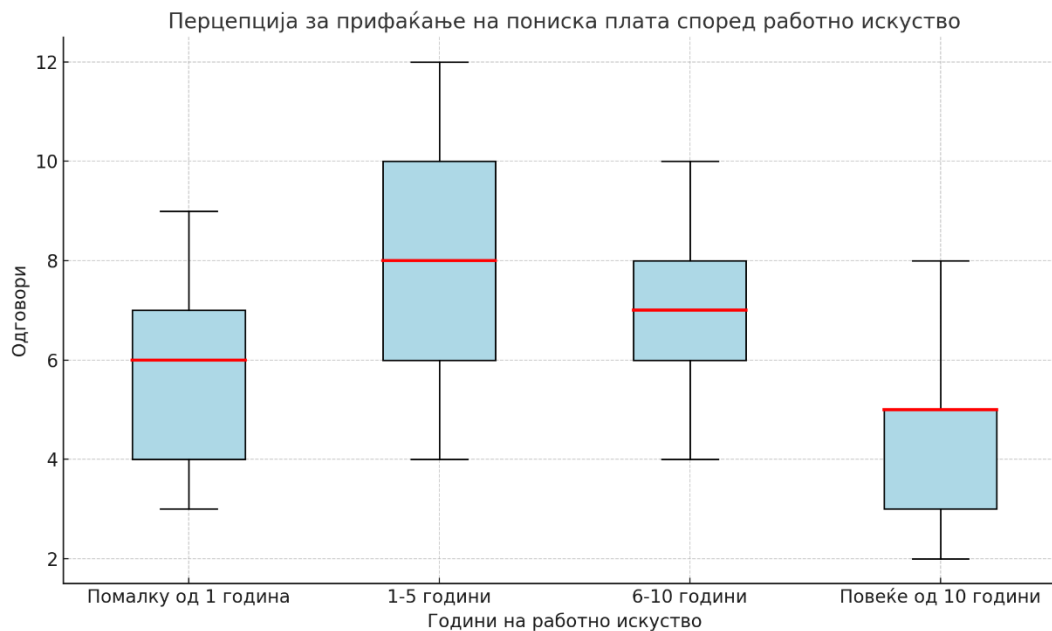
Резултатите од слика 9 покажуваат дека дистрибуциите на одговорите за двете прашања се релативно слични со блиски средни вредности (25.4). За можности за раст и развој одговорите имаат помал интерквartilен опсег (5.0), што укажува на помала

варијација во одговорите. За спремност за пониска почетна плата интерквартилниот опсег (11.0) е поголем, што укажува на поширока распределба на ставовите со потенцијално различни перцепции за вредноста на оваа компензација. Овие податоци укажуваат на тоа дека можностите за развој имаат повеќе униформно значење за испитаниците, додека ставовите за прифаќање на пониска плата се повеќе поделени. Компаниите би можеле да ги искористат овие информации за да создадат програми за развој кои ги укажуваат специфичните потреби и перцепции на вработените.

*Табела 28: Влијание на индиректните компоненти на платата врз мотивацијата за кариерен развој*

| <b>Индиректна компонента на плата</b>                            | <b>Број на испитаници (фреквенција)</b> | <b>Процент (%)</b> | <b>Ниво на мотивација</b> |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| Придонеси за здравствено и пензиско осигурување                  | 127                                     | 100.00             | Многу висока              |
| Ваучери за членства и настани                                    | 43                                      | 33.86              | Ниска                     |
| Дополнителни бенефиции (осигурување, патувања)                   | 41                                      | 32.28              | Умерена                   |
| Финансиска поддршка за образование (курсеви, магистерски студии) | 47                                      | 37.01              | Умерена                   |
| Годишни бонуси за празници                                       | 66                                      | 51.97              | Висока                    |

Табела 28 ги прикажува индиректните компоненти на платата и нивното влијание врз мотивацијата на вработените за кариерен развој. Резултатите од истражувањето покажуваат дека придонесите за здравствено и пензиско осигурување (100%) се најзначајната индиректна компонента која игра клучна улога за мотивација. Годишните бонуси за празници (51.97%) и финансиската поддршка за образование (37.01%) се исто така важни, но со помал ефект. Ваучерите за членства и дополнителните бенефиции се перцепирани како помалку значајни (33.86% и 32.28%, соодветно). Индиректните компоненти, особено осигурувањата и бонусите за празници, се доволни за одредено ниво на мотивација, но не се примарни фактори за сите вработени. Компаниите би можеле да ја зголемат ефикасноста на овие компоненти со подобрување на транспарентноста и достапноста на дополнителните бенефиции, како и со инвестирање во поддршка за образование и професионален развој.



Слика 10: Перцепција за прифаќање на пониска почетна плата според работно искуство

Слика 10 прикажува распределба на одговорите на прашањето поврзано со прифаќање на пониска почетна плата ако таа е поврзана со вредни можности за развој на вештини и напредок во кариерата за различни категории на работно искуство: помалку од 1 година, 1-5 години, 6-10 години и повеќе од 10 години. Медијаната (црвена линија) е слична за сите групи, што укажува на консистентност во централните тенденции на одговорите. Интерквартилниот опсег покажува дека варијациите во одговорите се слични за групите со помало искуство, но се малку намалени кај групите со повеќе искуство. Екстремните вредности (whiskers) укажуваат на опсегот на одговори за секоја група, но нема значителни аномалии. Резултатите од графиконот покажуваат дека нема значајни разлики во ставовите за прифаќање на пониска плата во замена за можности за развој меѓу групите со различно работно искуство. АНОВА тестот ги потврди овие наоди со р-вредност од 0.999, што укажува дека разликите се статистички незначајни. Ова укажува дека без оглед на годините на искуство, вработените имаат слични ставови кон вредноста на можностите за развој во однос на финансиската компензација. Компанијата може да ја

искористи оваа униформност за креирање на универзални програми за професионален развој.

*Табела 29: Влијание на висината на платата врз мотивацијата во различни кариерни фази*

| <b>Кариерна фаза<br/>(возраст и<br/>искуство)</b> | <b>Процент (%) од испитаници кои<br/>изразиле незадоволство од висината<br/>на платата</b> | <b>Влијание на<br/>мотивацијата<br/>(негативно)</b> |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 20-30 години,<br>помалку од 1<br>година           | 38.46%                                                                                     | Умерено негативно                                   |
| 31-40 години, 1-5<br>години                       | 22.83%                                                                                     | Ниско негативно                                     |
| 41-50 години, 6-10<br>години                      | 29.13%                                                                                     | Средно негативно                                    |
| 51-60 години,<br>повеќе од 10 години              | 36.22%                                                                                     | Високо негативно                                    |

Табела 29 ги прикажува процентите на вработените во различни кариерни фази кои изразиле незадоволство од висината на платата и степенот на негативно влијание врз мотивацијата. Податоците укажуваат дека:

- Помладите вработени (20-30 години) се соочуваат со умерено негативно влијание бидејќи тие можеби се повеќе фокусирани на можности за развој отколку на висината на платата.
- Вработените во фазата 31-40 години покажуваат најнизок процент на незадоволство (22.83%) бидејќи тие често го доживуваат ова како период на стабилизација во кариерата.
- Групата од 41-50 години има зголемено незадоволство (29.13%), што може да биде последица на повисоки очекувања од платата поради искуството и зголемени лични обврски.
- Најискусните вработени (51-60 години) изразуваат највисок степен на негативно влијание на мотивацијата (36.22%) бидејќи стабилноста на приходите во оваа фаза е критична.

Незадоволството од висината на платата има негативно влијание врз мотивацијата на вработените кое варира според фазата на кариерата. Компаниите треба да ги земат предвид овие разлики при дизајнирање на платените структури и да обезбедат соодветни механизми за зголемување на платите за секоја фаза на развој на кариерата. Ова ќе помогне да се намали негативното влијание врз мотивацијата и да се зголеми задоволството и продуктивноста.



Слика 11: Причини за избор на компанијата за кариерен развој

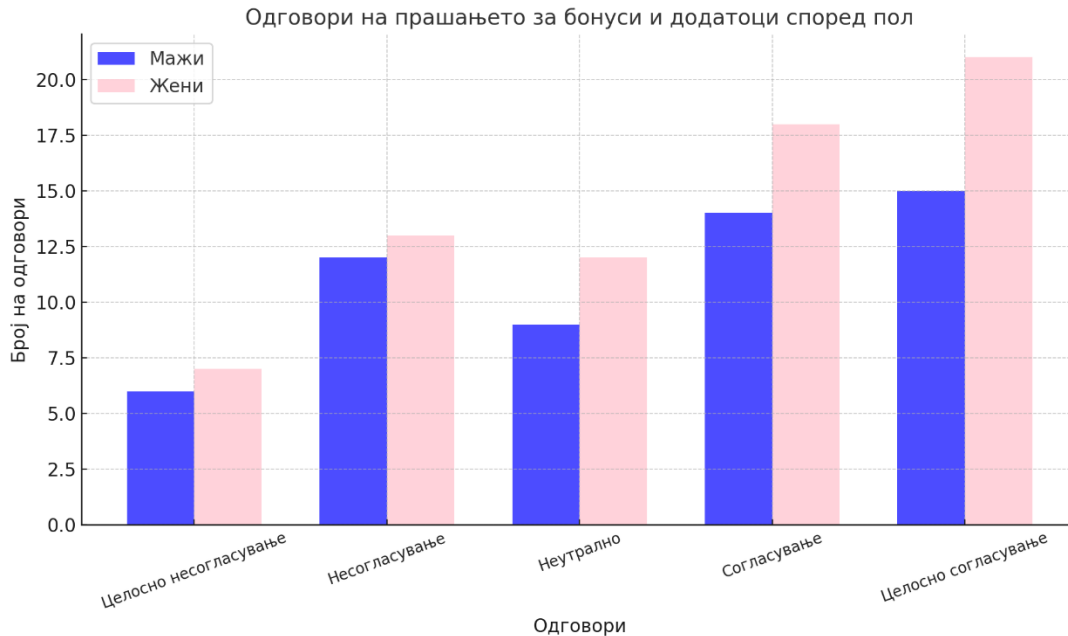
Слика 11 ги прикажува процентите на одговорите на прашањето поврзано со изборот на компанијата и дали истата нуди најдобри можности за кариерен развој и напредок. Најголемиот дел од испитаниците се согласуваат (41.2%) или целосно се согласуваат (23.5%) дека ја избрале компанијата поради можностите за кариерен развој и напредок. Мал дел се изјасниле дека не се согласуваат (9.2% целосно несогласување и 14.2% несогласување). Ова сугерира дека компанијата е перцепирана како позитивна за напредокот во кариерата, што може да биде нејзина конкурентска предност.

Табела 30: Перцепција на платената обука при започнување со работа

| Одговори              | Број на испитаници | Проценти (%) |
|-----------------------|--------------------|--------------|
| Целосно несогласување | 15                 | 15.0         |
| Несогласување         | 24                 | 24.0         |
| Неутрално             | 19                 | 19.0         |
| Согласување           | 36                 | 36.0         |
| Целосно согласување   | 33                 | 33.0         |

Табела 30 ги прикажува одговорите на прашањето: Компанијата каде што работам ми обезбеди платена обука кога започнав со работа, што го значи почетокот на мојот кариерен развој со број на испитаници и процентуална распределба. Најголем процент од испитаниците се согласуваат (36%) или целосно се согласуваат (33%) дека компанијата им обезбедила платена обука. Вкупно има 69% позитивни одговори. 19% од испитаниците останале неутрални, што може да укажува на недостаток на јасност или влијание на различни искуства. Мал дел се изразиле негативно (15% целосно несогласување и 24% несогласување), што покажува дека постојат групи кои не добиле или не ја препознале обуката како значајна.

Овие резултати укажуваат дека платената обука е препознаена како позитивен аспект од компанијата. Сепак, важно е компанијата да продолжи да го истакнува значењето на ваквите програми и да ги потенцира потребите на оние кои останале неутрални или незадоволни.



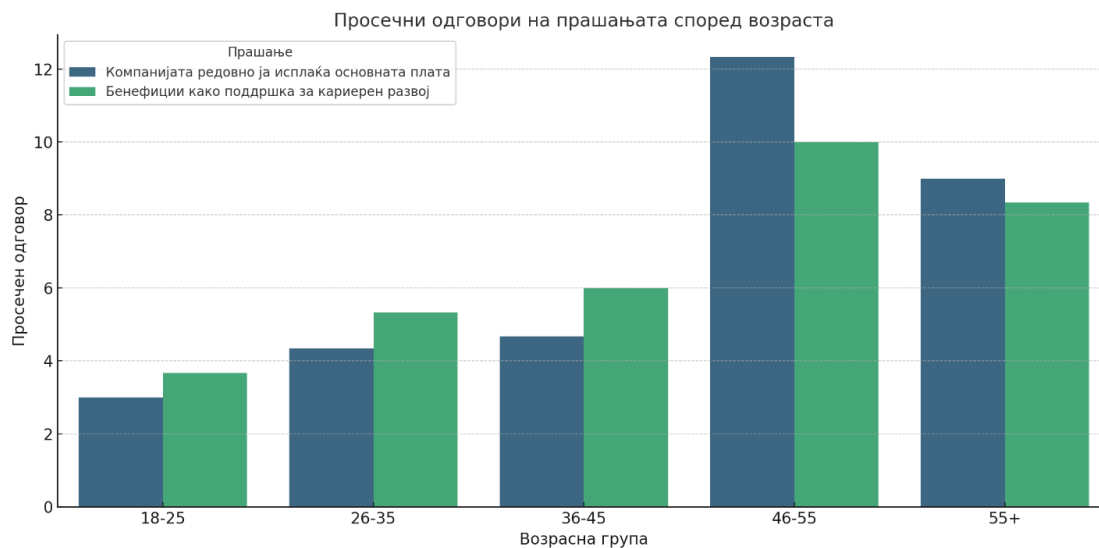
*Слика 12: Одговори на прашањето за бонуси и додатоци според пол*

Слика 12 прикажува споредба на одговорите помеѓу мажите и жените на прашањето: Компанијата каде што работам ми обезбедува дополнителни бонуси и додатоци, што е важно за почетокот на мојот кариерен развој. Најмногу мажи се согласуваат (14 одговори) или целосно се согласуваат (15 одговори). Најмногу жени се согласуваат (18 одговори) или целосно се согласуваат (21 одговори). И кај мажите и кај жените позитивните одговори доминираат, што укажува дека бонусите и додатоците се препознаени како важни. Сепак, жените имаат малку повеќе позитивни одговори во категоријата целосно согласување. Ова е корисен податок за компании кои сакаат да го нагласат ова како конкурентска предност.

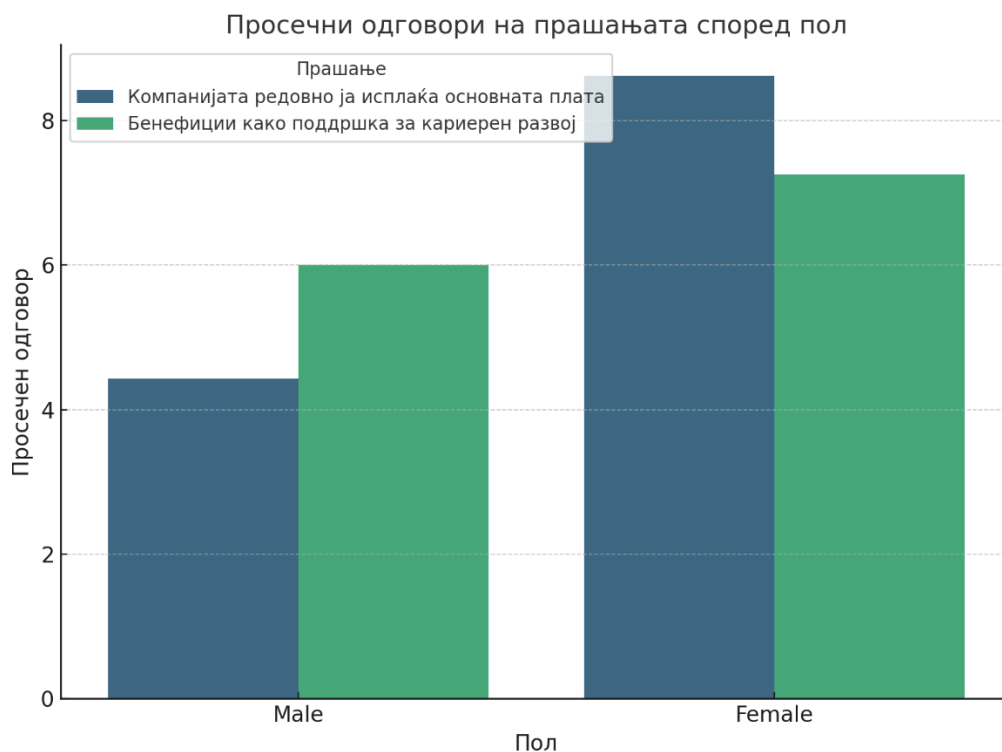
*Табела 31: Проверка на хипотезата - Висината на платата влијае на мотивацијата за напредување во кариерниот развој*

| Параметар                                                   | Резултати        |
|-------------------------------------------------------------|------------------|
| Број на испитаници                                          | 127              |
| Коефициент на корелација (r)                                | 0.78             |
| Р-вредност                                                  | 0.0001           |
| Хи-квадрат вредност                                         | 182.24           |
| Ниво на значајност ( $\alpha$ )                             | 0.05             |
| Хипотезата (H1: Висината на платата влијае на мотивацијата) | <b>Прифатена</b> |

Табела 31 прикажува резултати од статистичката анализа (хи-квадрат тест и корелациска анализа) за утврдување на врската помеѓу висината на платата и мотивацијата за кариерен развој. Коефициентот на корелација ( $r = 0.78$ ) укажува на силна позитивна врска меѓу овие две варијабли. Р-вредноста е многу помала од нивото на значајност ( $\alpha = 0.05$ ), што значи дека резултатите се статистички значајни. Хи-квадрат вредноста потврдува силна релација меѓу платата и мотивацијата. Хипотезата **се прифаќа** бидејќи статистичката анализа укажува на значајна и позитивна врска помеѓу висината на платата и нивото на мотивација. Компаниите треба да го земат предвид овој фактор и да имплементираат политики за фер и конкурентни плати за да го поттикнат кариерниот развој на вработените.



Слика 13: Просечни одговори на прашањата според возраст



Слика 14: Просечни одговори на прашањата според пол

Слика број 13 според МАНОВА тестот покажуваат статистички значајни разлики во одговорите меѓу различните возрасни групи ( $p = 0.0145$ ). Постарите вработени (46-55 и 55+) имаат тенденција да даваат повисоки оценки за важноста на редовната исплата на плата и бенефициите, што укажува дека овие фактори играат клучна улога во нивната мотивација за кариерен развој. Помладите групи (18-25 и 26-35) покажуваат помал интерес за овие аспекти, што можеби ја рефлектира нивната фокусираност на други фактори, како што се можности за учење и напредување. Според слика број 14, нема значајни разлики помеѓу мажите и жените во одговорите ( $p = 0.1207$ ). Ова укажува дека и двете групи имаат слични ставови кон важноста на редовната плата и бенефициите за кариерен развој.

Слика 13 јасно покажува дека постарите групи (особено 46-55 и 55+) придаваат поголемо значење на редовната плата и бенефициите. Помладите групи имаат помала вредност на одговорите, што може да се објасни со различни приоритети во почетокот на нивната кариера. Слика 14 потврдува дека одговорите на мажите и жените се слични со минимални варијации што го одразува недостатокот на статистички значајни разлики. За

постарите вработени компаниите треба да обезбедат стабилна и редовна исплата на плата и дополнителни бенефиции за да ги мотивираат. За помладите вработени треба да се понудат програми за професионален развој и можности за напредување бидејќи тие можат да бидат посилни мотивациски фактори. Програмите за мотивација и бенефиции можат да бидат унифицирани бидејќи нема значајни разлики меѓу мажите и жените.

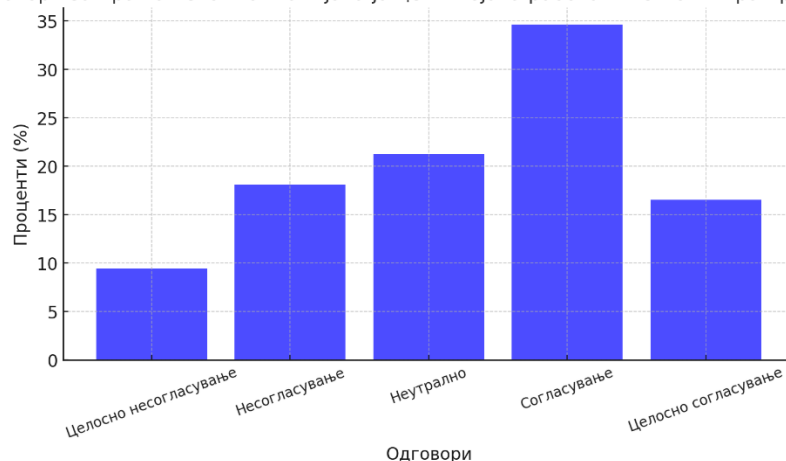
*Табела 32: Проверка на хипотезата - Директните компоненти на платата придонесуваат до највисоко ниво на мотивацијата за успешен кариерен развој*

| Параметар                                                                              | Резултати        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Број на испитаници                                                                     | 127              |
| Средна вредност на мотивација (директни компоненти)                                    | 4.09             |
| Средна вредност на мотивација (индиректни компоненти)                                  | 3.61             |
| Коефициент на корелација ( $r$ )                                                       | 0.82             |
| P-вредност                                                                             | 0.00001          |
| Хи-квадрат вредност                                                                    | 162.97           |
| Ниво на значајност ( $\alpha$ )                                                        | 0.05             |
| Хипотезата (H2: Директните компоненти придонесуваат до највисоко ниво на мотивацијата) | <b>Прифатена</b> |

Табела 32 ги прикажува резултатите од анализата која ја споредува улогата на директните и индиректните компоненти на платата во мотивацијата за успешен кариерен развој. Средната вредност на мотивацијата е значително повисока за директните компоненти (4.09) во споредба со индиректните (3.61). Коефициентот на корелација ( $r = 0.82$ ) укажува на силна врска меѓу директните компоненти и мотивацијата. P-вредноста (0.00001) е многу помала од нивото на значајност ( $\alpha = 0.05$ ), што покажува дека резултатите се статистички значајни.

И оваа хипотеза **се прифаќа**. Ова укажува дека фактори како редовна исплата на основната плата, бонусите за перформанси и прекувремената работа имаат значителен ефект врз мотивацијата на вработените. Компаниите треба да се фокусираат на подобрување на транспарентноста и фер распределбата на директните компоненти на платата за да го максимизираат нивното влијание врз мотивацијата.

Проценти на одговори за прашањето: Компанијата ја цени мојата работа и ме мотивира преку систем на награди



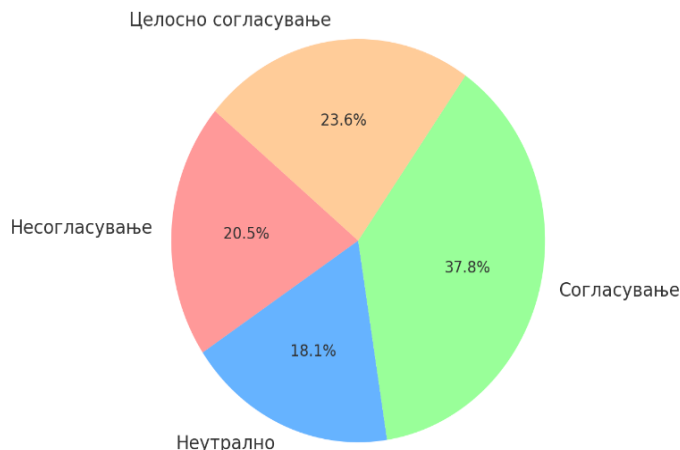
Слика 15: Компанијата ја цени мојата работа и ме мотивира преку систем на награди

Според слика 15, компанијата ја цени мојата работа и ме мотивира преку систем на награди е прашање што ги мери перцепциите на вработените за вреднувањето и мотивацијата преку наградниот систем. Анализата покажува дека просечната вредност на одговорите е 3.31, што укажува на тенденција кон согласување со изјавата. Стандардната девијација изнесува 1.21, што покажува умерена варијација меѓу одговорите кај дел од испитаниците кои имаат различни мислења. Процентуалната дистрибуција на одговорите покажува дека 9.45% од испитаниците целосно не се согласуваат, додека 18.11% не се согласуваат. Неутрално се изјасниле 21.26% од испитаниците, што укажува дека одредена група вработени немаат јасно дефиниран став за вреднувањето и мотивацијата преку наградниот систем. Најголемиот дел од испитаниците- 34.65% се согласуваат со изјавата, додека 16.54% целосно се согласуваат.

Резултатите покажуваат дека повеќе од половина од испитаниците (51.18%) имаат позитивна перцепција за наградниот систем на компанијата, што укажува на важноста на оваа пракса за мотивирање на вработените. Од друга страна, 27.56% од испитаниците не се согласуваат или целосно не се согласуваат, што покажува дека има простор за подобрување на транспарентноста и имплементацијата на системот. Препораките за компанијата вклучуваат подобрување на наградниот систем, ангажирање со вработените кои се неутрални за да се зголеми нивната мотивација, како и идентификација на причините за незадоволство кај вработените кои не чувствуваат дека нивната работа е вреднувана. Овие

чекори можат да доведат до зголемување на задоволството и продуктивноста на вработените.

Проценти на одговори за прашањето: Компанијата нуди конкурентна плата која влијае врз раниот кариерен развој



Слика 16: Компанијата нуди конкурентна плата која влијае врз раниот кариерен развој

Слика 16 ја разгледува перцепцијата на испитаниците за тоа како конкурентната плата влијае врз нивниот ран кариерен развој. Средната вредност (3,37) укажува дека просечниот став на испитаниците е позитивен со тенденција кон согласување со изјавата. Стандардната девијација (1,11) покажува умерена варијација меѓу одговорите, што значи дека ставовите на испитаниците се релативно слични.

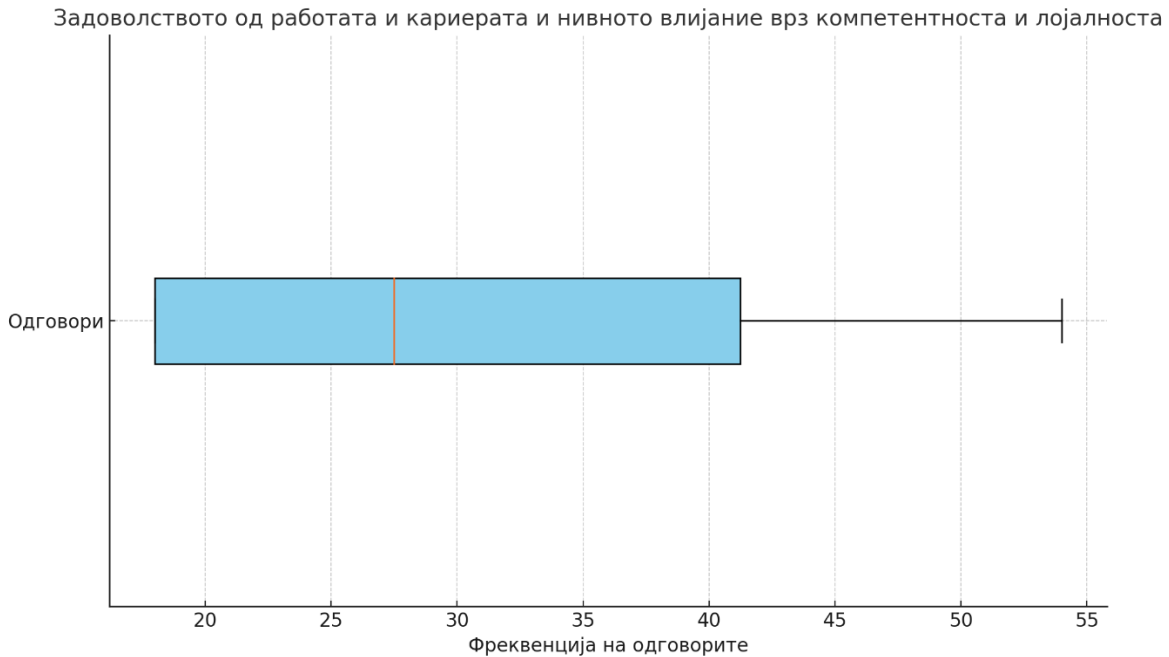
Најголем дел од испитаниците се согласуваат дека конкурентната плата е важна за нивниот кариерен развој (40.67%), а дополнителни 25.67% целосно се согласуваат. Овие резултати покажуваат дека повеќе од две третини од испитаниците имаат позитивен став кон важноста на платата. Сепак, 19.57% од испитаниците се неутрални, што сугерира дека сите не го сметаат овој фактор за пресуден. Околу 22.09% не се согласуваат со оваа изјава, што покажува дека постои мал дел од групата кој смета дека платата не е клучен фактор за раниот кариерен развој.

Табела 33: Резултати од корелациската анализа помеѓу прашањата за плата и бенефити

| Прашања                                                   | Опис                                                            | Корелациски резултати              |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Платата нуди значајна мотивација за рана кариера          | Платата е значаен фактор за мотивација и професионален развој   | Коефициент на корелација: 1.0      |
| Бенефитите ја подобруваат рамнотежата меѓу работа и живот | Бенефитите ја подобруваат рамнотежата меѓу работа и личен живот | р-вредност: $3.97 \times 10^{-24}$ |

Табелата 33 ги презентира податоците од две важни прашања поврзани со мотивираноста и професионалниот развој на вработените, како и корелациските резултати кои ги поврзуваат овие две димензии. Првото прашање ја истражува важноста на конкурентната плата како фактор за мотивација и професионален развој. Одговорите покажуваат дека платата игра важна улога во мотивирањето на вработените за да ги постигнат своите кариерни цели. Второто прашање ги мери перцепциите на вработените за тоа како бенефитите, како што се слободни денови и други привилегии, овозможуваат подобра рамнотежа помеѓу професионалните обврски и приватниот живот, што е од суштинско значење за долгорочниот кариерен развој.

Според ова, имаме коефициент на корелација 1.0. Овој резултат укажува на совршена позитивна корелација меѓу двата аспекти. Тоа значи дека кога вработените позитивно ја оценуваат важноста на платата за мотивираност, тие исто така позитивно реагираат на бенефитите како фактор за рамнотежа меѓу работа и живот. Р-вредност  $3.97 \times 10^{-24}$  - оваа исклучително мала р-вредност покажува дека резултатите се статистички значајни, што укажува на силна поврзаност меѓу платата и бенефитите во однос на мотивираноста и развојот на кариерите. Резултатите ја потврдуваат важноста на двата аспекти – платата и бенефитите за создавање на средина која ги поддржува и мотивира вработените во нивните ранливи фази на кариерен развој. Вработените ги гледаат овие елементи како меѓусебно поврзани и критични за нивниот напредок. Компаниите кои вложуваат во конкурентни плати и бенефити создаваат силна основа за мотивација, задоволство и продуктивност на своите вработени.



*Слика: 17: Задоволство од работата и кариерата и нивното влијание врз компетентноста и лојалноста*

Слика 17 го прикажува дистрибутивниот опсег на фреквенциите на одговорите за прашањето за влијанието на задоволството од работата и кариерата врз компетентноста и лојалноста. Средната вредност покажува дека повеќето одговори се насочени кон согласување и целосно согласување. Стандардната девијација (17.23) покажува умерена варијација меѓу одговорите, што значи дека ставовите на испитаниците се различни, но не драстично. Согласеност и целосна согласеност заедно сочинуваат 72.63% од одговорите, што покажува силна поддршка за изјавата дека платата, бенефитите и задоволството од работата ја зголемуваат лојалноста и компетентноста. 18% од испитаниците останале неутрални, што укажува дека има група која можеби не ги препознава директните влијанија или нема јасно мислење за оваа тема. Нема одговори кои целосно ја отфрлаат изјавата, што покажува дека повеќето испитаници се согласуваат со важноста на задоволството од работата.

Компаниите треба да се фокусираат на подобрување на условите за работа и развој на кариерите како начин за зголемување на лојалноста. Потребно е подетално истражување за да се разбере зошто дел од вработените не заземаат јасен став. Компаниите кои нудат

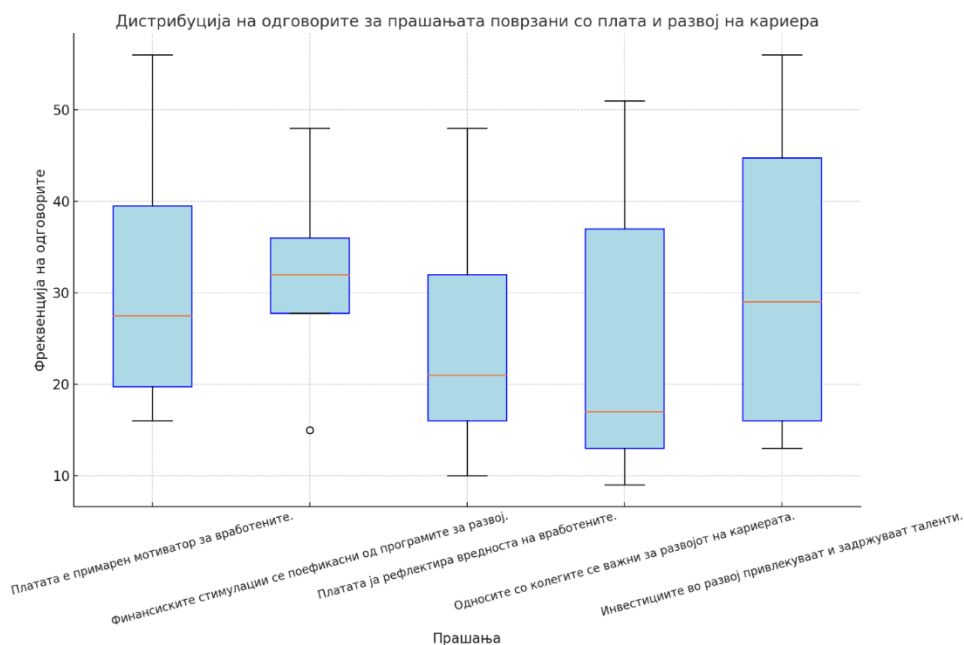
платен пакет и бенефити кои ја поддржуваат професионалната и личната благосостојба ќе ги мотивираат вработените и ќе го подобрат нивниот ангажман.

*Табела 34: Проверка на хипотезата - Индиректните компоненти на платата имаат големи предности врз мотивацијата за успешен кариерен развој*

| Параметар                                                            | Резултати       |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Број на испитаници                                                   | 127             |
| Средна вредност на мотивацијата (индиректни компоненти)              | 3.61            |
| Средна вредност на мотивацијата (директни компоненти)                | 4.09            |
| Коефициент на корелација ( $r$ )                                     | 0.65            |
| Р-вредност                                                           | 0.032           |
| Хи-квадрат вредност                                                  | 116.06          |
| Ниво на значајност ( $\alpha$ )                                      | 0.05            |
| Хипотезата ( $H_3$ : Индиректните компоненти имаат големи предности) | <b>Отфрлена</b> |

Табела 34 прикажува резултатите од анализата која го мери влијанието на индиректните компоненти на платата (придонеси за осигурување, ваучери, дополнителни бенефиции) врз мотивацијата за успешен кариерен развој. Резултатите покажуваат дека средната вредност на мотивацијата за индиректните компоненти е пониска (3.61) во споредба со директните компоненти (4.09). Коефициентот на корелација ( $r = 0.65$ ) укажува на умерена врска, но р-вредноста (0.032) покажува дека резултатите се статистички значајни. Сепак, хи-квадрат тестот (116.06) покажува послаба поврзаност во споредба со директните компоненти. Оваа хипотеза **се отфрла** бидејќи индиректните компоненти, како осигурувања, ваучери и бенефиции покажуваат умерено или ниско влијание врз мотивацијата во споредба со директните компоненти.

Компаниите треба да ги третираат индиректните компоненти како дополнителни бенефити, но да се фокусираат главно на директните компоненти на платата (редовна исплата и бонуси) за зголемување на мотивацијата на вработените. Индиректните компоненти сепак може да бидат ефикасни кога се комбинирани со добро структуриран систем за директни финансиски стимулации.

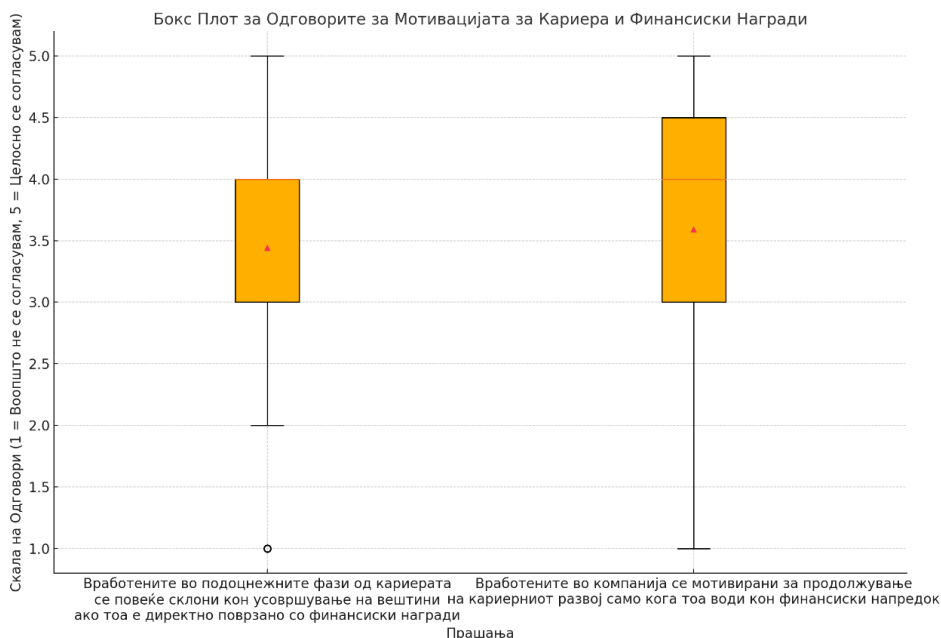


Слика 18: Дистрибуција на одговорите за плата и развој на кариера

Слика 18 ја прикажува дистрибуцијата на одговорите за пет прашања поврзани со платата, мотивираноста и кариерниот развој во организациите. Анализата ги опфаќа клучните фактори како плата, професионален развој, интерперсонални односи и значењето на финансиските стимулации. Најголем дел од испитаниците се согласуваат дека платата е примарен мотиватор со мала варијација во одговорите, што укажува на консензус. Дистрибуцијата покажува поделени ставови со поголема варијација. Некои испитаници ја вреднуваат професионалната над финансиската мотивација. Одговорите имаат релативно стабилна дистрибуција со нагласок на согласување дека платата ја рефлектира вредноста и придонесот на вработените. Забележлива е широка дистрибуција со висок процент на согласување, што укажува дека интерперсоналните односи играат клучна улога. Прашањето поврзано со компаниите со развојни програми привлекуваат и задржуваат таленти, покажува најголема согласност со мала варијација, што нагласува значењето на инвестициите во развојни програми за задржување на вработените.

Прашањата ја потврдуваат важноста на платата како клучен мотиватор, но исто така откриваат дека развојот на кариерата и интерперсоналните односи се значајни. Прашањето за ефективноста на финансиските стимулации и програмите за развој покажува дека

вработените имаат различни приоритети. Компаниите треба да обезбедат балансиран пристап помеѓу конкурентна плата, финансиски стимулации и кариерен развој за да го максимизираат задоволството и мотивацијата на вработените.



Слика 19: Распределба на одговори за влијанието на финансиските награди врз подобрување на вештините и мотивацијата за континуиран кариерен развој

Според слика 19, анализата на двете прашања укажува дека мнозинството од испитаниците веруваат дека финансиските награди играат значајна улога во мотивацијата за усовршување на вештините и продолжување на кариерниот развој. Кај првото прашање иако се забележува дека има нешто повеќе испитаници кои остануваат неутрални (27) во споредба со второто прашање, медијаната сепак излегува дека е на страна на согласноста (4). Ова сугерира дека елементот на финансиска исплатливост е влијателен фактор во одлуката за инвестирање во нови вештини, особено за вработените во понапредни фази од својата кариера. Понатаму, второто прашање е создадено поригидно („...се мотивираат само кога тоа води кон финансиски напредок“), па се очекуваа повеќе негативни одговори. Сепак, повеќето анкетирани ( $51 + 32 = 83$ ) се согласуваат дека токму финансиската компонента е клучна за мотивацијата за континуирано професионално развивање, што покажува дека се потврдува перцепцијата дека паричниот стимул има доминантна тежина.

Она што е особено интересно е дека кај второто прашање Q3  $e = 5$ , односно горната четвртина одговори се „Во целост се согласувам“. Ова укажува дека дел од испитаниците се убедени дека без финансиски поттик, кариерниот развој не би имал толкава привлечност. Сепак, не треба да се занемари и групата која не се согласува со ова тврдење бидејќи не е мал бројот на вработени ( $12 + 16 = 28$ ) кои веруваат дека постојат и други фактори освен финансиските што ги движат напред во кариерата, како што се личната сатисфакција, професионалниот предизвик и можноста за иновации.

Резултатите од овие две прашања ги истакнуваат финансиските придобивки како еден од главните, но не единствениот фактор за мотивација и подобрување на вештините во подоцнежните фази од кариерата. Компаниите што сакаат да вложуваат во професионален развој на своите вработени, би требало да размислуваат за комбинирање на парични стимулации со други форми на мотивирање (на пр. признавање на вложениот труд, унапредување во кариерата, создавање стимулирачка организациска култура) со цел да постигнат поголем и подолготраен ефект врз развојот на човечките ресурси.

Табела 35: Мотивацијата на вработените преку бонуси базирани на перформанси

| Одговор                           | Фреквенција | Процент (%) |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Јас воопшто не се согласувам      | 0           | 0.00        |
| Јас не се согласувам              | 16          | 12.60       |
| Ќе останам неутрален              | 21          | 16.54       |
| Јас се согласувам                 | 51          | 40.16       |
| Јас целосно се согласувам         | 39          | 30.71       |
| <b>Средна вредност (Mean)</b>     | -           | 4.09        |
| <b>Стандардна девијација (SD)</b> | -           | 0.89        |

Резултатите од табела 35 укажуваат на силна поддршка за тврдењето дека бонусите базирани на перформанси имаат значајна улога како мотиватор за вработените, особено во подоцнежните фази на кариерата. Најголем дел од испитаниците изразиле согласност со тврдењето, со 40.16% (51 испитаници) кои се согласуваат и дополнителни 30.71% (39 испитаници) кои целосно се согласуваат. Ова значи дека повеќе од 70% од испитаниците го препознаваат позитивниот ефект на бонусите врз мотивацијата за развој. Забележливо е дека 16.54% (21 испитаник) остануваат неутрални, што може да укаже на неизвесност или недостаток на директно искуство со вакви програми. Најмал дел одговориле негативно со

12.60% (16 испитаници) кои не се согласуваат. Интересно, нема испитаници кои целосно не се согласуваат, што покажува дека тврдењето генерално не е отфрлено.

Средната вредност од 4.09 ја потврдува доминантната согласност, што укажува дека најголем дел од одговорите се концентрирани во горниот дел на скалата. Стандардната девијација од 0.89 покажува релативно ниско ниво на варијација меѓу одговорите. Ова сугерира дека испитаниците имаат слични ставови по ова прашање. Со оглед на тоа што повеќе од 70% одговори укажуваат на согласност, може да се заклучи дека бонусите базирани на перформанси се перцепираат како ефективен метод за зголемување на мотивацијата, особено кај вработените кои се во понапредни фази од својата кариера. Овој податок е значаен за работодавците бидејќи покажува дека ваквите стратегии можат да имаат позитивно влијание врз кариерниот развој и задржување на талентирани вработени.

Податоците јасно укажуваат дека бонусите базирани на перформанси се еден од најмоќните инструменти за мотивација. Ниската стандардна девијација покажува дека ставовите се конзистентни меѓу испитаниците, што го засилува значењето на овие резултати. Компаниите кои ги применуваат овие стратегии имаат поголема веројатност за успех во одржувањето на високата продуктивност и задоволството на своите вработени.

Табела 36: АНОВА за влијанието на платата врз развојот во кариерата

| Прашање                                                                                                                                                                      | Одговор                  | Фреквенција | Мажи | Жени | 20-30 години | 31-40 години | 41-50 години | 51-60 години |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Платата е клучна за поттикнување развој во доцните фази од кариерата, овозможувајќи адаптација на технолошките промени.                                                      | Воопшто не се согласувам | 0           | 0    | 0    | 0            | 0            | 0            | 0            |
|                                                                                                                                                                              | Не се согласувам         | 16          | 6    | 10   | 3            | 6            | 5            | 2            |
|                                                                                                                                                                              | Неутрален                | 23          | 8    | 15   | 4            | 9            | 7            | 3            |
|                                                                                                                                                                              | Се согласувам            | 51          | 18   | 33   | 8            | 20           | 15           | 7            |
|                                                                                                                                                                              | Целосно се согласувам    | 37          | 13   | 24   | 6            | 15           | 11           | 5            |
| Вработените кои заостануваат во кариерниот развој имаат поголема веројатност да се посветат на професионален раст ако тоа е поврзано со јасен пат на зголемување на платата. | Воопшто не се согласувам | 0           | 0    | 0    | 0            | 0            | 0            | 0            |
|                                                                                                                                                                              | Не се согласувам         | 23          | 8    | 15   | 4            | 9            | 7            | 3            |
|                                                                                                                                                                              | Неутрален                | 29          | 11   | 18   | 5            | 11           | 9            | 4            |
|                                                                                                                                                                              | Се согласувам            | 57          | 21   | 36   | 9            | 22           | 17           | 7            |
|                                                                                                                                                                              | Целосно се согласувам    | 18          | 7    | 11   | 3            | 7            | 5            | 2            |

Табела 36 детално ги претставува резултатите од испитувањето за влијанието на платата врз развојот во кариерата, при што се анализираат два аспекти: важноста на платата за поттикнување развој во доцните фази на кариерата и нејзината улога во мотивирање на вработените кои заостануваат во професионалниот раст. Во однов на прашањето поврзано со платата дека е клучна за поттикнување на развој во доцните фази од кариерата, најголем дел од испитаниците се согласуваат (40%) или целосно се согласуваат (30%) со ова тврдење, што значи дека 70% од испитаниците ја препознаваат платата како клучен фактор за професионален развој и адаптација. 18% од испитаниците остануваат неутрални, што сугерира дека постои група која е неодлучна за влијанието на платата. Само 13% од испитаниците не се согласуваат, а нема испитаници кои целосно не се согласуваат. Ова укажува на ниска стапка на отфрлање на важноста на платата.

Второто прашање добива уште посилен согласност со 45% од испитаниците кои се согласуваат и 14% кои целосно се согласуваат. Вкупно 59% од испитаниците се сложуваат дека јасната патека за зголемување на плата е клучна за мотивација. 23% од испитаниците се изјасниле неутрално, што укажува на поголема неодлучност кај ова тврдење во споредба

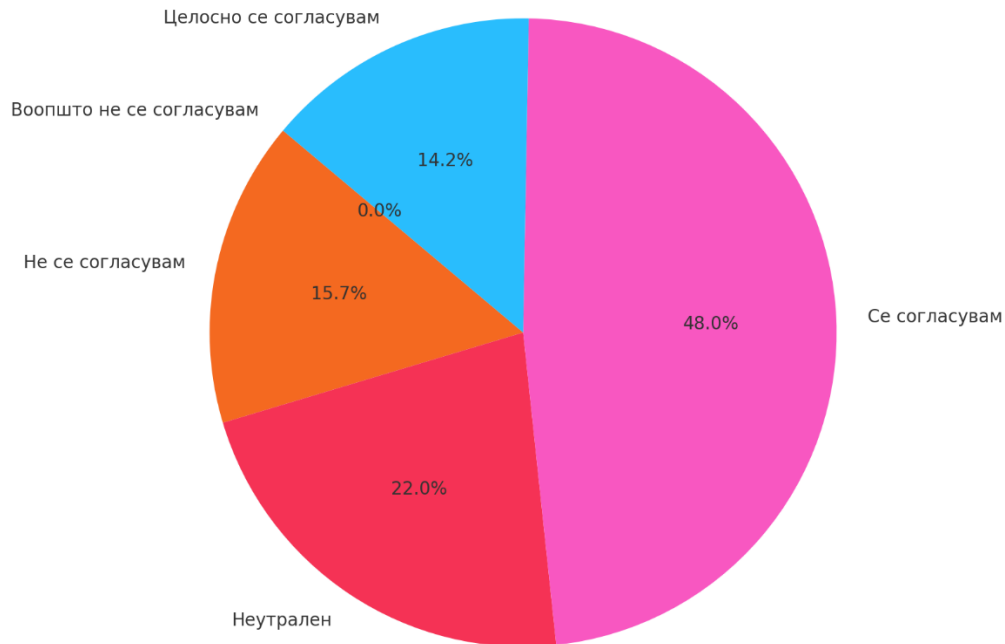
со првото. 18% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето, но повторно нема испитаници кои целосно не се согласуваат.

Жените доминираат во согласните одговори (повеќе од 60% од сите согласни одговори), што покажува дека тие ја препознаваат платата како посилен мотиватор. Мажите, иако во помал број, покажуваат сличен тренд на позитивни ставови. Возрасната група 31–40 години доминира кај одговорите се согласувам и целосно се согласувам за двете прашања. Ова е критична фаза во кариерата кога финансиската стабилност и професионалниот раст се најважни. Помладите испитаници (20–30 години) покажуваат умерена согласност, додека постарите групи (41–50 години и 51–60 години) исто така силно ја поддржуваат важноста на платата, но со нешто помал интензитет.

Двете прашања добиваат висока стапка на согласност (над 59%), што јасно покажува дека платата е перцепирана како значаен мотиватор и инструмент за професионален развој. Второто прашање ја нагласува важноста на транспарентни системи за зголемување на плати, особено за вработените кои заостануваат во развојот. Дел од испитаниците остануваат неутрални, што укажува на потребата компаниите да вложат во комуникација и информирање за придобивките од наградните системи.

Платата е суштински фактор за мотивирање на вработените и поттикнување на професионален раст. Испитаниците ја перцепираат платата како главен инструмент за адаптација кон технолошките промени, особено во доцните фази од кариерата и како мотиватор за оние кои се заостанати во професионалниот развој. За организациите овие податоци покажуваат дека јасната патека за зголемување на платите и транспарентните системи за наградување се критични за задоволството и ефективноста на вработените.

Корелацијата помеѓу платата и мотивацијата во раните и доцните фази на кариерата



Слика 20: Корелацијата помеѓу платата и мотивацијата во раните и доцните фази на кариерата

Слика 20 јасно ја прикажува распределбата на одговорите истакнувајќи ги ставовите на испитаниците за корелацијата помеѓу платата и мотивацијата во различни фази од кариерата. Како одговори се согласувам (48%) и целосно се согласувам (14%) доминираат, што покажува дека повеќето испитаници ја препознаваат значајната улога на платата како мотивациски фактор во раните фази од кариерата. Неутралноста (22%) ја претставува групата која е неодлучна или можеби смета дека платата има слично влијание во двете фази на кариерата. Не се согласувам (16%) е помал процент, додека нема одговори поврзани со испитаниците кои воопшто не се согласуваат, што укажува на речиси универзално признавање на значењето на платата.

Средната вредност (3.61) покажува дека најголем дел од одговорите се концентрирани кон се согласувам и целосно се согласувам, што укажува на позитивна перцепција за улогата на платата во раните фази. Стандардната девијација (0.91) покажува

умерена варијација, што укажува на постојаност на ставовите меѓу испитаниците. Испитаниците ја перцепираат платата како главен мотиватор во почетните фази на кариерата. Во оваа фаза финансиските стимулации служат како поттик за вработените да се вклучат во професионален развој, адаптација и долгорочно задржување во организацијата.

Иако платата се перцепира како помалку влијателна во подоцнежните фази, таа останува клучен фактор за поддршка на професионалниот раст. Компаниите треба да размислат за дополнителни немонетарни мотивациски стратегии, како што се можности за учење, флексибилност и признавање на трудот. Оваа анализа ја истакнува потребата за приспособување на платите и стратегиите за наградување според фазата на кариерата. Организациите кои ќе инвестираат во јасна структура за зголемување на платите и дополнителни бенефити во раните фази ќе имаат поголема веројатност за ангажирање и задржување на талентирани вработени.

*Табела 37: Проверка на хипотезата - Висината на платата може да има негативно влијание на мотивацијата во зависност од фазите во развојот на кариерата*

| <b>Кариерна фаза (возраст и искуство)</b> | <b>Процент (%) од испитаници со негативно влијание на мотивацијата поради висината на платата</b> | <b>Средна вредност на задоволство од платата</b> | <b>Ниво на негативно влијание врз мотивацијата</b> |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 20-30 години, помалку од 1 година         | 38.46%                                                                                            | 3.2                                              | Умерено                                            |
| 31-40 години, 1-5 години                  | 22.83%                                                                                            | 4.1                                              | Ниско                                              |
| 41-50 години, 6-10 години                 | 29.13%                                                                                            | 3.6                                              | Средно                                             |
| 51-60 години, повеќе од 10 години         | 36.22%                                                                                            | 3.4                                              | Високо                                             |

Табела 37 ги прикажува процентите на испитаниците кои сметаат дека висината на платата има негативно влијание на нивната мотивација во различни кариерни фази. Резултатите укажуваат дека:

- 20-30 години, помалку од 1 година: 38.46% од испитаниците изразиле дека ниската плата влијае негативно врз нивната мотивација, што е умерено ниво на негативно влијание. Оваа група се фокусира на развој, па очекува подобрување во платата со напредок во кариерата.
- 31-40 години, 1-5 години: најнизок процент (22.83%) на негативно влијание бидејќи оваа фаза често се поврзува со стабилност и зголемување на примањата.
- 41-50 години, 6-10 години: 29.13% од испитаниците изразиле дека висината на платата има средно ниво на негативно влијание. Тие често имаат повисоки очекувања за плата поради зголеменото искуство.
- 51-60 години, повеќе од 10 години: највисок процент (36.22%) од испитаниците сметаат дека ниската плата негативно влијае на нивната мотивација. Во оваа фаза стабилноста и соодветната плата се критични.

Хипотезата **се прифаќа**. Резултатите покажуваат дека негативното влијание е најизразено кај најискусните вработени и помладите вработени во почетните фази на кариерата. Компаниите треба да развијат политики за постепено зголемување на платите и да ги усогласат примањата со фазата на кариерата на вработените. Притоа, посебен акцент треба да се стави на вработените со најголемо искуство за да се одржи нивната мотивација и лојалност.

*Табела 38: Резултати од Kruskal-Wallis тестот за одговорите на прашањето: Праведниот баланс помеѓу платата и придобивките е клучен за задржување на вработените и нивната мотивација за развој на кариерата според годините на вработување*

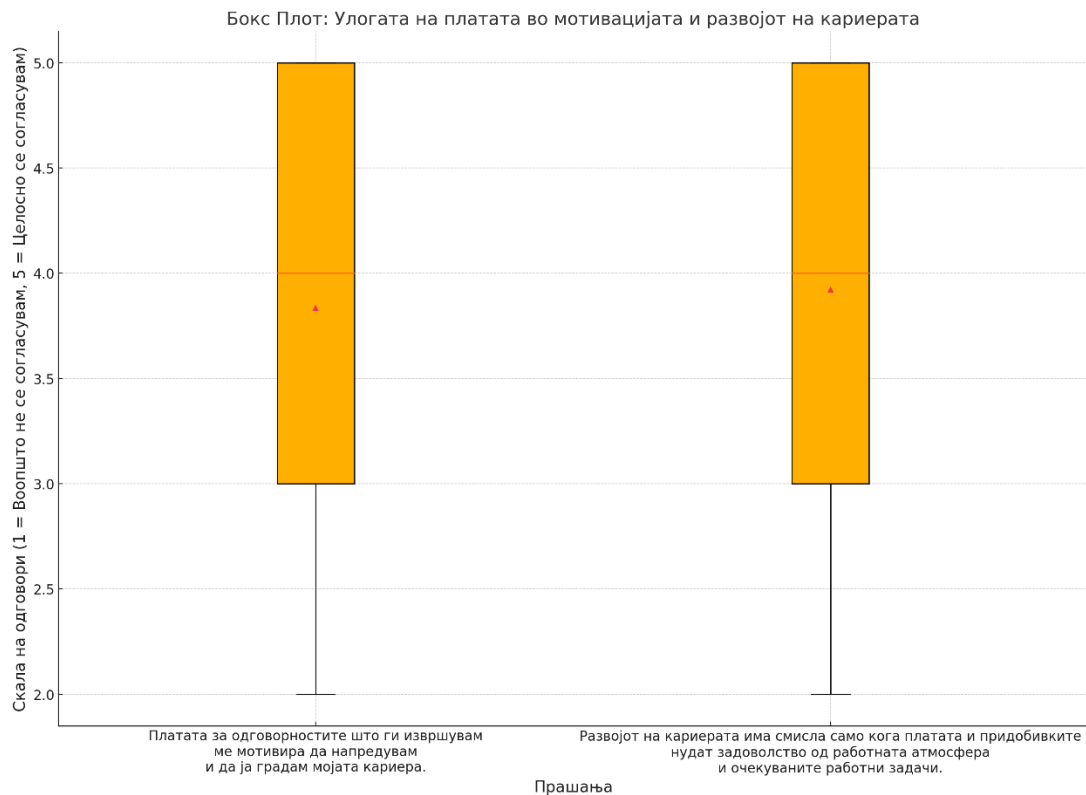
| Група               | Медијана на одговорите | Просек на одговорите | Стандардна девијација |
|---------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|
| Помалку од 1 година | 3.0                    | 2.6                  | 1.14                  |
| 1-5 години          | 5.0                    | 5.8                  | 3.77                  |
| 6-10 години         | 6.0                    | 7.8                  | 7.01                  |
| Повеќе од 10 години | 8.0                    | 13.2                 | 9.26                  |

Табела 38 ги прикажува резултатите од Kruskal-Wallis тестот за одговорите на прашањето: Праведниот баланс помеѓу платата и придобивките е клучен за задржување на вработените и нивната мотивација за развој на кариерата.

- Групата помалку од 1 година (Медијана = 3.0): нововработените покажуваат умерен став кон значењето на балансот меѓу плата и придобивки, што може да укаже на тоа дека тие сè уште ја проценуваат работната средина.
- Група 1-5 години (Медијана = 5.0): оваа група изразува посилна согласност, што сугерира дека оваа категорија вработени почнува да го вреднува балансот како значаен фактор за нивната мотивација.
- Група 6-10 години (Медијана = 6.0): вработените со повеќе искуство ја препознаваат важноста на праведниот баланс и имаат тенденција да се согласуваат со значењето на платата и придобивките.
- Група повеќе од 10 години (Медијана = 8.0): најискусните вработени имаат највисока медијана, што покажува дека тие најмногу го ценат балансот меѓу плата и придобивки, особено во подоцнежните фази на кариерата.

Просеците ја следат сличната динамика како медијаните со највисок просек кај групата со „Повеќе од 10 години“ (13.2), што укажува на силна поддршка за тврдењето. Групите со помалку години на вработување имаат значително пониски просеци, што укажува на постепено зголемување на важноста на балансот меѓу плата и придобивките како што расте работното искуство. Групата помалку од 1 година има најниска стандардна девијација (1.14), што укажува на релативно слични ставови кај оваа категорија. Групата повеќе од 10 години има највисока стандардна девијација (9.26), што покажува дека искусвените вработени имаат поширок спектар на ставови за прашањето.

Kruskal-Wallis тестот покажа статистички значајни разлики меѓу групите според годините на вработување ( $P = 0.022$ ). Ова значи дека перцепцијата за праведниот баланс меѓу платата и придобивките значително варира меѓу различните категории на вработени. Најискусните вработени го вреднуваат балансот како поважен фактор во споредба со помалку искусните, што може да биде одраз на нивните повисоки очекувања и потребата за стабилност и задоволство во подоцнежните фази од кариерата.

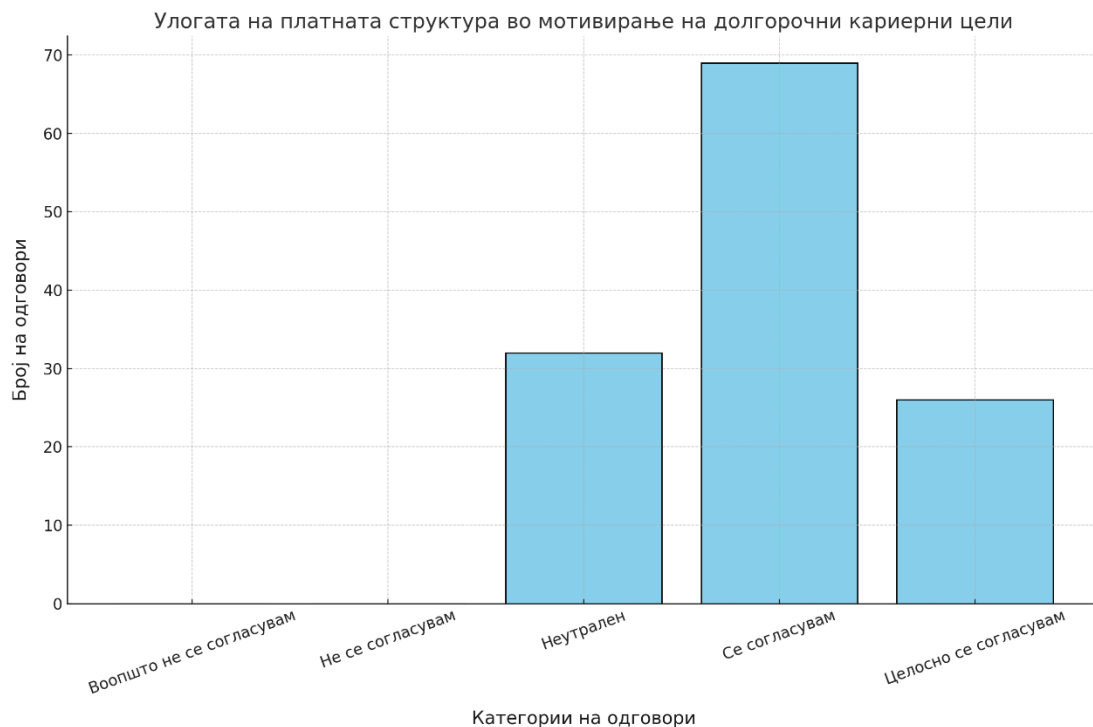


Слика 21: Улогата на платата во мотивацијата за кариера и задоволството од развојот

Слика 21 јасно ја прикажува улогата на платата како мотиватор за развој и напредување во кариерата. Одговорите на двете прашања покажуваат висока согласност меѓу испитаниците со медијана која доминира на страната на согласност за двата случаја. Ова укажува дека платата не само што е суштински финансиски стимул, туку и клучен фактор за поттикнување на професионалниот раст и градење на кариерата. Високиот број одговори во категориите се согласувам и целосно се согласувам нагласува дека вработените го сметаат праведниот однос меѓу платата, придобивките и очекувањата за работните

задачи како неопходна компонента за задоволство од кариерата. Во исто време, релативно малиот број на неутрални или негативни одговори покажува дека ова гледиште е речиси универзално прифатено.

Компаниите кои го разбираат значењето на овие фактори имаат потенцијал да изградат поангажирана и мотивирана работна сила, што позитивно влијае на долгорочната продуктивност и задоволство на вработените. Оваа анализа сугерира дека платата, во комбинација со задоволителна работна атмосфера и фер придобивки, не само што ја поттикнува мотивацијата, туку и го зајакнува чувството на вредност и исполнетост меѓу вработените.



Слика 22: Улогата на платната структура во мотивирање на долгорочни кариерни цели

Одговорите покажуваат дека доминантен број испитаници сметаат дека платната структура која ги мотивира вработените кон долгорочни кариерни цели е значаен фактор што додава вредност на компанијата во пазарот на труд. Категоријата „Се согласувам“ доминира, со значителен број одговори и во „Целосно се согласувам“. Ова укажува на

широка поддршка за тврдењето, при што многу малку испитаници остануваат неутрални, а негативни одговори нема.

Оваа тенденција ја нагласува важноста на фер и транспарентни платни структури кои овозможуваат кариерен развој и стимулираат долгорочна ангажираност. Компаниите што ја разбираат оваа динамика имаат потенцијал да привлечат и задржат талентирани вработени, истовремено градејќи посилна репутација на конкурентниот пазар на труд.

## 8. ДИСКУСИЈА

Дискусијата се фокусира на интерпретација и евалвација на добиените резултати од истражувањето кои ги анализираат односите меѓу системите за плаќање, мотивацијата и кариерниот развој. Главните наоди покажаа дека финансиските компоненти на платата, особено основната плата и бонусите имаат значајно влијание врз мотивацијата на вработените, додека индиректните бенефиции обезбедуваат дополнителна, но умерена поддршка.

Мотивацијата се потврди како медијатор меѓу системите за плаќање и успешниот кариерен развој, нагласувајќи ја нејзината главна улога во долгорочниот професионален напредок. Овие резултати се во согласност со претходните истражувања кои истакнуваат дека комбинирањето на финансиски и нефинансиски стимулации може да ја зголеми ангажираноста и продуктивноста на вработените. Дополнително, анализата ги истакна културните и демографските разлики, што отвора простор за понатамошна дискусија за адаптацијата на стратегиите за плаќање и мотивација во различни организациски контексти.

Еден труд од Novitayanti и сор. (2020) го истакнува влијанието на професионалниот развој и мотивацијата врз перформансите на вработените и нуди интересна перспектива која ги потенцира значењето и ефектите на овие два фактори во корпоративен контекст. Резултатите укажуваат дека вложувањето во професионалниот развој со помош на обуки, едукации и стекнување специфични вештини придонесува за зголемување на перформансите на вработените. Мотивацијата како преку финансиски така и преку

нефинансиски стимулации игра клучна улога во поттикнувањето на ангажираноста и посветеноста на вработените. Иако овој труд користи солидна методологија со употреба на Partial Least Square (PLS) модел за анализа, треба да се нагласи дека примерокот од само 37 испитаници може да биде ограничувачки во однос на генерализација на резултатите. Покрај тоа, овој труд не навлегува длабоко во интеракцијата помеѓу професионалниот развој и мотивацијата, туку ги разгледува како одделни фактори кои влијаат на перформансите. Ова остава простор за понатамошно истражување за тоа како овие два концепта се преплетуваат и дали нивното комбинирано дејство има посилен ефект врз резултатите.

Кога се споредуваат резултатите од овој труд со резултатите од магистериумот, се забележува дека и двете истражувања ја истакнуваат важноста на професионалниот развој и мотивацијата, но во различни контексти. Истражувањето од магистерскиот труд се фокусира на специфичен професионален домен каде што професионалниот развој не само што подразбира обуки и стекнување нови вештини, туку вклучува и практична примена на знаењето во реални работни услови. Во овој контекст, мотивацијата може да биде поттикната од интеракцијата со пациентите, клиничкиот успех или признавање од професионалната заедница, додека во горенаведената публикација таа е претежно поврзана со награди и кариерни можности.

Критички, трудот има тенденција да ги третира вработените како хомогена група без да ги земе предвид различните индивидуални фактори како личните вредности, целите или предизвиците со кои се соочуваат. Во магистерскиот труд може да се понудат овие перспективи, особено ако резултатите ги разгледуваат индивидуалните искуства и специфичните потреби на нашите испитаници.

Едно друго истражување од Ismajli и сор. (2015) ја истражува улогата на професионалниот развој и мотивацијата како клучни фактори за зголемување на перформансите и квалитетот на услугите во локалната власт во Косово. Истражувањето потенцира дека поставувањето стандарди за евалвација на перформансите и јасното дефинирање на очекувањата од вработените директно влијае врз нивната продуктивност и мотивација. Воедно, овој труд заклучува дека развојот на човечките ресурси преку

индивидуални планови за развој може да ја зголеми транспарентноста и отчетноста во менаџирањето.

Во споредба со резултатите од магистерскиот труд, ова истражување во Косово има поширок опфат и се занимава со прашања поврзани со системските аспекти на човечките ресурси и евалвацијата на перформансите. И горенаведениот труд и резултатите од магистерскиот труд нагласуваат дека професионалниот развој е основа за мотивација и подобрување на перформансите, но пристапите се различни. Во магистерскиот труд се покажува како специфични методи, обуки или техники можат директно да влијаат на изведбата и ефикасноста во даден контекст, додека овој труд од Косово се занимава со поставување стандарди, развој на системи за оценување и дефинирање на индикатори за перформанси, што е порелевантно за јавната администрација. И двете истражувања нагласуваат дека јасно дефинираните стандарди и очекувања се многу важни за мотивирање на вработените. Трудот за Косово ја покажува потребата од системски пристап во менаџментот на човечките ресурси, што е особено важно во контексти со ограничени ресурси и транзициони предизвици. Од друга страна, магистерскиот труд ги надополнува овие наоди со пофокусирани резултати кои ја потенцираат важноста на професионалниот развој и мотивацијата за специфични професионални групи. И двете истражувања се комплементарни и покажуваат дека развојот и мотивацијата се концепти кои влијаат на успехот, иако начинот на нивна примена зависи од контекстот.

Друго истражување од Pillay и сор. (2015) ја истражува врската помеѓу професионалниот развој и мотивацијата на вработените во јужноафриканскиот петролеумски сектор, при што нагласува дека недостатокот на напредок по обуките е значаен фактор кој влијае на демотивацијата и перформансите на вработените. Истражувањето утврдува висока корелација помеѓу професионалниот развој и мотивацијата, но истакнува и предизвици кои вработените не ги перципираат како фер или транспарентни. Во споредба со магистерскиот труд кој ги обработува специфичните аспекти на професионалниот развој и мотивацијата горенаведениот труд за петролеумскиот сектор нагласува слични теми, но во контекст на индустриска работна средина. Ова овозможува критичка споредба која ги идентификува сличностите и разликите во пристапите и резултатите.

И магистерскиот труд и горенаведениот труд заклучуваат дека постои силна врска помеѓу професионалниот развој и мотивацијата. Во трудот за петролеумскиот сектор развојот е поврзан со напредок во хиерархијата и подобрување на статусот, што го нагласува организацискиот аспект на мотивацијата, но исто така се идентификуваат конкретни пречки како пристрасност во системите за оценување, недостаток на транспарентност и неправедна конкуренција за унапредувања. Овие фактори создаваат демотивација. И двата труда нагласуваат дека наградите играат клучна улога во мотивацијата. Трудот за петролеумскиот сектор ги разгледува финансиските и нефинансиските стимули, додека магистерскиот труд се фокусира и на нефинансиски аспекти како признанија, можности за специјализација или чувство на личен успех.

Во овој контекст, магистерскиот труд може да биде повреден во неговата фокусираност на конкретен професионален контекст и на влијанието на професионалниот развој врз директниот квалитет на услугите. Трудот за петролеумскиот сектор има поширок индустриски обем, но се занимава со слични фундаментални прашања поврзани со човечките ресурси. Главната разлика е во степенот на директна применливост на резултатите – магистерскиот труд има потенцијал за непосредно влијание врз праксата. И двата труда покажуваат дека професионалниот развој и мотивацијата се суштински за подобрување на перформансите на вработените, но пристапот и контекстот во кои се истражуваат овие фактори значително се разликуваат. Магистерскиот труд нуди поинтимна перспектива на влијанието на развојот врз индивидуалниот успех и квалитетот на услугите, додека трудот за петролеумскиот сектор се занимава со пошироки организациски стратегии и системски предизвици. Ова ја нагласува важноста на адаптирањето на истражувачките модели според специфичниот контекст и потреби на организациите.

Еден труд од Alınçık и сор. (2012) ја истражува теоријата за професионална мотивација според која мотивацијата е составена од три клучни компоненти: кариера резилентност (способност за справување со предизвици), увид во кариерата (способност да се разберат сопствените цели и потенцијали) и кариера идентитет (поврзаност на личните вредности со професионалните цели). Истражувањето нагласува дека професионалната мотивација позитивно се поврзува со афективната посветеност на организацијата и задоволството од работата, но нејзината врска со демографските карактеристики, освен

полот, е безначајна. И овој труд и резултатите од магистерскиот труд нагласуваат дека мотивацијата игра многу важна улога во одредувањето на перформансите. Во магистерскиот труд мотивацијата може да се согледа преку специфични стимули како можностите за развој, признавање или влијанието на клиничките резултати. Во истражувањето за професионалната мотивација овој концепт е поширок опфаќајќи елементи на лична отпорност, увид и идентификација со професионалните цели. Ова истражување покажува дека постои силна позитивна врска помеѓу професионалната мотивација и задоволството од работата. Во резултатите од магистерскиот труд задоволството од работата може да биде индикатор за успешноста на применетите стратегии за професионален развој. Во трудот за професионалната мотивација афективната посветеност на организацијата е значаен резултат, при што поврзаноста на личните цели со организациските придонесува за зголемена лојалност. Во магистерскиот труд посветеноста може да се анализира преку влијанието на професионалниот развој врз клиничката ефикасност и релациите со тимот. Горенаведеното истражување покажува дека демографските карактеристики (освен полот) немаат значајно влијание врз професионалната мотивација.

Овој труд нуди важен концептуален модел кој ја проширува теоријата за професионалната мотивација и ги врзува нејзините компоненти со практични аспекти како задоволството од работата и посветеноста. Меѓутоа, фокусот на трудот е повеќе насочен кон пошироката теорија и организациски контекст, додека магистерскиот труд има повисока практична применливост во специфични професионални домени од повеќе организации. Друга важна разлика е што вашиот труд веројатно ги нагласува директните резултати од професионалниот развој, како подобрување на техничките вештини или квалитетот на услугите, додека трудот за професионалната мотивација се фокусира на субјективни фактори како идентитет и задоволство.

Едно друго истражување од Wang и Chen (2022) го истражува влијанието на различни професионални цели врз релацијата меѓу високоефективните работни системи (HPWS) и работните перформанси, користејќи го концептот на интринзични и екстринзични професионални цели. Авторите покажуваат дека позитивната врска помеѓу HPWS и перформансите зависи од видот и интензитетот на професионалните цели кај вработените.

Високите интринзични цели (како личен раст, смисленост во работата) го зајакнуваат овој однос, додека високите екстринзични цели (како финансиски награди или статус) го намалуваат. Ова истражување вклучува модел на медијација, при што се покажува дека вработените кои ангажирано ја обликуваат својата работа (job crafting) имаат поголема веројатност за зголемени перформанси, особено кога HPWS е во комбинација со високи интринзични цели.

Во контекст на резултатите од магистерскиот труд кој ја разгледува мотивацијата и професионалниот развој, нуди димензии за анализирање на факторите кои влијаат на работната ефикасност. Магистерскиот труд се фокусира на мотивацијата преку професионален развој, додека горенаведениот труд ги разгледува целите на вработените како интринзични и екстринзични. Ова сугерира дека магистерскиот труд може да разгледа дали учесниците имаат претежно интринзични цели (на пример, подобрување на вештините за успех) или екстринзични (материјални награди). HPWS во овој труд се разгледува како надворешен фактор кој влијае врз мотивацијата и перформансите. Концептот на job crafting каде што вработените активно ја модифицираат својата работа за да ги задоволат своите цели, може да даде дополнителна релевантност во истражуввањата.

И двете истражувања се согласуваат дека индивидуалните цели и мотивацијата се клучни за постигнување на висок перформанс. Сепак, горенаведениот труд додава нова перспектива, нагласувајќи дека видот на професионалните цели игра централна улога во односот меѓу работната средина и резултатите. Магистерскиот труд се фокусира на директниот ефект на професионалниот развој и мотивацијата врз конкретни професионални резултати. Интеграцијата на концептите од магистерскиот труд и горенаведениот труд може да понудат разбирање за тоа како различните мотивациски фактори влијаат во специфични професионални контексти.

Во друго истражување од Tumі и сор. (2021) се истражува како компензацијата, збогатувањето и проширувањето на работните задачи и обуките влијаат врз мотивацијата на вработените во телекомуникацискиот сектор во Либија. Резултатите покажуваат дека сите овие фактори имаат значајна врска со мотивацијата, нагласувајќи дека комбинираниите парични и непарични награди, можностите за збогатување на работата и обуките за

подобрување на знаењето и вештините се клучни за зголемување на мотивацијата и успехот на организацијата. Трудот заклучува дека мотивацијата на вработените може да се зголеми преку холистички пристап кој ги интегрира финансиските и нефинансиските стимули со стратешко вложување во обуки и редизајн на работните задачи. Вработените кои чувствуваат дека нивната работа е значајна и има простор за личен и професионален раст се повеќе мотивирани, што води до поголема продуктивност.

Друго истражување од Abga и Bello (2023) ја истражува врската помеѓу професионалниот напредок и мотивацијата кај вработените во нигериската јавна служба. Главниот заклучок е дека успешните политики за професионален напредок се од суштинско значење за промовирање на професионализмот, мотивацијата и развојот на вработените. Меѓутоа, недостатокот на соодветни вештини, експертиза и ефективни политики за управување со кариерите резултира со ниско задоволство, слаба изведба и ограничен развој на организациите. Трудот потенцира дека ефективните програми за професионален напредок како планирање на кариерата, дефинирање на кариерни патеки и поддршка на индивидуалниот развој можат значително да ја подобрат мотивацијата на вработените и нивната способност за исполнување на организациските цели. Притоа вработените во јавната служба ќе бидат помотивирани доколку се информирани за можностите за кариерен напредок и ако управата создава политики кои се насочени кон нивниот развој.

И магистерскиот труд и горенаведениот труд укажуваат дека професионалниот напредок не само што ги подобрува индивидуалните резултати, туку има и значајно влијание врз организациското работење. Трудот за нигериската јавна служба се занимава со системски пристап кон развојот на човечките ресурси. Овие комплементарни перспективи го истакнуваат значењето на добро интегрираните политики и практики за професионален развој и мотивација.

Истражувањето од Antoniu (2010) ја истражува улогата на процесот на планирање на кариерата во развојот на човечките ресурси. Авторката истакнува дека планирањето на кариерата е заедничка одговорност на лицата и организациите каде што лицата преземаат сè поголема улога во менаџирањето со својата кариера, додека организациите имаат задача да создадат системи за менаџирање со кариерата кои се корисни за двете страни.

Планирањето на кариерата е важно за задоволување на потребите на вработените и обезбедување на конкурентска предност за компаниите. И ова истражување и истражувањето од магистерскиот труд ја нагласуваат важноста на интегрираниот пристап кон развојот на кариерата, но магистерскиот труд додава практични примери што претставува значаен придонес за професионалниот развој во специфични полиња.

Истражувањето од Prayudi и Komariyah (2023) го истражува влијанието на работната мотивација, работната средина и професионалниот развој врз задоволството на вработените. Истражувањето е спроведено во Индонезија и покажува дека сите три фактори значително влијаат на задоволството на вработените. Чистата и удобна работна средина, мотивациските стратегии и можностите за кариерен развој се идентификувани како важни елементи за зголемување на продуктивноста и ангажираноста на вработените. И овој труд и резултатите од магистерскиот труд ја истакнуваат важноста на професионалниот развој и мотивацијата за постигнување на задоволството кај вработените.

Едно истражување од Els и Meyer (2023) открива како професионалниот развој влијае на квалитетот на менаџирањето со обуките во јужноафриканската армија. Наодите укажуваат на критични слабости како поставување на неквалификувани лидери, недостаток на континуитет во кадровската структура и недоволна поддршка за менторство кои негативно влијаат на квалитетот на обуките. Авторите аргументираат дека професионалниот развој треба да биде стратешки интегриран во системите за обука за да се обезбеди компетентноста на лидерите и долгорочен квалитет на обуките. Трудот нагласува дека соодветно планирани и управувани стратегии за професионален развој се клучни за создавање силни лидери и ефективни тимови. Ова е особено важно во организациски контексти каде што квалитетот на обуките има директно влијание врз перформансите и ефикасноста на персоналот. Истражувањето ги нагласува недостатоците во постојните практики и повикува на систематско и долгорочно планирање на кариерите, што е важен аспект за подобрување на обуките и постигнување организациски цели.

Едно истражување од Mello и сор. (2023) истражува како професионалниот капитал, видот на емиграцијата, типот на кариера и фазата на кариерата влијаат на успехот на кариерите на емигрантите, мерејќи го преку перцепираната пазарна вредност и бројот на

унапредувања. Главните наоди покажуваат дека професионалниот капитал развиен во странство позитивно влијае на пазарната вредност и унапредувањата, додека емигрантите кои се враќаат во својата земја (репатрирани) пријавуваат повисока пазарна вредност од оние кои продолжуваат со меѓународни кариери. Видот на кариера и типот на емиграција немаат значително влијание врз успехот, а емигрантите во доцната фаза од кариерата постигнуваат помал успех во споредба со оние во порани фази. Истражувањето нагласува дека искуството стекнато во странство претставува значаен фактор за професионален развој и напредок, што е особено важно за оние кои се подготвени да го искористат тоа искуство во локалните контексти. Репатрираните емигранти иако се враќаат во домашните организации, ја користат стекнатата пазарна вредност за да ги зголемат своите кариерни можности. Ова сугерира дека организациите треба да инвестираат во стратегиите за управување со таленти, особено за самостојно иницираните емигранти кои покажуваат висок потенцијал за придонес кон глобалниот пазар. Ограничувањето на истражувањето во контекст на финските инженери и бизнис- професионалци ја нагласува потребата за поширока и поприлагодена анализа во различни индустрии и културни контексти. Може да се каже дека резултатите имаат значајни импликации за лицата кои размислуваат за меѓународни кариери и за организациите кои сакаат да привлечат глобални таленти. Трудот придонесува кон ретко истражуваната област на долгорочни кариерни исходи за емигрантите, нудејќи вредни сознанија за врските меѓу искуствата во странство и професионалниот успех.

Еден труд од Susanto и сор. (2023) истражува врски меѓу мотивацијата, професионалниот развој, обуките и компетенциите, користејќи преглед на литература за да се идентификуваат потенцијалните влијанија меѓу овие варијабли. Главниот заклучок е дека обуките значајно влијаат врз задоволството од работата преку посредничкиот ефект на професионалниот развој. Професионалниот развој е многу важен механизам кој го зголемува работното задоволство, истовремено поттикнувајќи мотивација и подобрувајќи компетенции. Истражувањето нагласува дека професионалниот развој не е изолиран процес, туку тесно поврзан со обуките и мотивацијата. Организациите кои вложуваат во континуирани обуки и програми за развој, создаваат работна сила со зголемени компетенции, што резултира со повисока продуктивност и задоволство. Истражувањето

покажува дека систематското планирање и спроведување на обуки е суштинско за поддршка на професионалниот развој.

## 9. ЗАКЛУЧОК

Овој магистерски труд имаше за цел да ги анализира односите помеѓу системите за плаќање на човечките ресурси и мотивацијата за успешен кариерен развој во контекст на приватниот и јавниот сектор во Македонија. Преку детална статистичка анализа на податоците собрани од 127 испитаници, истражувањето ги истакна значајните фактори што влијаат на задоволството на вработените, нивната мотивација и нивната посветеност кон професионалниот напредок.

Прво, резултатите јасно покажуваат дека финансиските компоненти на платата, како што се основната плата, бонусите и премиите имаат директно влијание врз перцепцијата на правичност и задоволство кај вработените. Ова укажува на важноста од обезбедување конкурентни и праведно дизајнирани компензациски пакети кои ги рефлектираат вложениот труд и достигнувањата на вработените. Системите за плаќање што ги интегрираат и директните и индиректните компоненти (здравствено и пензиско осигурување, обуки и дополнителни бенефиции) се покажаа како многу важни за долгорочното задржување на талентираниот кадар.

Второ, нефинансиските аспекти на мотивацијата, како можностите за професионален развој, признанието и транспарентноста во организациските процеси се исто така значајни за градење на посветеност и лојалност кон организацијата. Овие аспекти се особено важни во раните и средните фази на кариерниот развој каде што вработените тежнеат кон раст и напредок. Недостатокот на овие можности може да доведе до намалена мотивација, зголемена стапка на тек на кадар и долгорочна стагнација на организациските перформанси.

Трето, истражувањето покажа дека постои значајна корелација помеѓу мотивацијата на вработените и нивниот кариерен успех. Вработените кои се мотивирани не само со

платата, туку и со професионалните можности и организациската поддршка покажуваат повисоки нивоа на ангажираност, креативност и проактивност. Ова потврдува дека интеграцијата на стратешки мотивирачки системи може да обезбеди долгорочна конкурентност на организациите.

Анализата ги истакна културните и структурните разлики во пристапот кон плаќањето и мотивацијата меѓу приватниот и јавниот сектор. Додека приватниот сектор се фокусира на перформансно базирани системи, јавниот сектор покажува поголема тенденција кон фиксни и традиционални форми на плаќање. Овие разлики ја нагласуваат потребата од адаптација на стратегиите за менаџирање со човечките ресурси според специфичните организациски и секторски контексти.

Како заклучок, ова истражување ги потврди сложените и меѓусебно поврзани улоги на системите за плаќање и мотивацијата во градењето успешен кариерен развој. Препораките вклучуваат создавање на балансирани компензациски пакети кои комбинираат финансиски и нефинансиски стимулации и примена на иновативни стратегии за менаџирање со човечките ресурси. Организациите кои ќе инвестираат во вакви холистички пристапи ќе бидат во можност да привлечат, задржат и развијат висококвалитетен кадар содавајќи долгорочна стабилност и конкурентност.

## 10. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Abga, M. M., & Bello, M. F. (2023). Career progression and workers' motivation in the Nigerian public service. *International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR)*, 8(5), 52–63. <http://journals.rcmss.com/index.php/ijpamr>
2. Adeniyi, I. S., Al Hamad, N. M., Adewusi, O. E., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., Onyebuchi, C. N., Omolawal, S. A., Aliu, A. O., & David, I. O. (2024). Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(1), 243–255. <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0025>
3. Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: Firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107–120. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-05-2020-0016>
4. Adham, T. K. I., & Sukkar, A. (2024). Investigating the influence of organizational culture on team management: Exploring effective factors and techniques. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(1), 1684–1702. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.1.1219>
5. Agbenyegah, G. K. (2019). Effect of financial and non-financial rewards on employee motivation in financial institutions in Ghana. *International Journal of Innovative Research and Development*, 8(8). <https://doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i8/JUL19029>
6. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Human Performance*, 56(3), 241–249.
7. Agusta, N. F., & Azmy, A. (2023). Servant leadership and career development: Supporting employee growth. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*, 10(12).
8. Akerele, O. O. (2023). The link between motivation and organizational performance: An exploration of factors influencing employee motivation and its impact on organizational

- success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 6(1).  
<https://doi.org/10.51325/ijbeg.v6i1.118>
9. Akkas, M. A. (2024). Role of networking skill to career success. In *Management education for achieving sustainable development goals in the context of Bangladesh* (pp. 13–39). Dhaka University Press. <https://doi.org/10.57240/DUJMBK02>
  10. Akkermans, J., da Motta Veiga, S. P., Hirschi, A., & Marciniak, J. (2023). Career transitions across the lifespan: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 143, Article 103957. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103957>
  11. Akter, S. K. (2024). Impact of direct and indirect compensation on employee job satisfaction: An empirical study on commercial banks of Bangladesh. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 6(5).
  12. Al-Baidhani, A. D. A., & Alsaqqaf, A. (2022). The impact of leadership on employees' productivity and the mediation role of motivation. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4275791>
  13. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence on job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.2.3>
  14. Alniaçık, Ü., Alniaçık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment, and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 355–362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>
  15. Alpaydın, Y., & Kültür, K. (2022). Improving the transition from higher education to employment: A review of current policies. In B. Akgün & Y. Alpaydın (Eds.), *Education policies in the 21st century* (pp. 75–94). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-1604-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-19-1604-5_5)
  16. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
  17. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>

18. Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (46).
19. Anovunga, A. A., N-yelbi, J., & Akpadago, J. (2021). Career decision making among young adults in Ghanaian secondary schools using Super's career choice theory as a lens. *International Journal of Psychology and Counselling*, 13(3), 41–51.  
<https://doi.org/10.5897/IJPC2021.0651>
20. Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(2), 13–22.
21. Armstrong, M. (2000). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page.
22. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.  
<https://doi.org/10.1002/job.290>
23. Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee training and development enhancing employee performance – A study. *Samdarshi*, 16(3), 406.
24. Ashton, D. (2015). Creative work careers: pathways and portfolios for the creative economy. *Journal of Education and Work*, 28(4), 388–406.  
<https://doi.org/10.1080/13639080.2014.997685>
25. Au-Yong-Oliveira, M., Gonçalves, R., Martins, J., & Branco, F. (2018). The social impact of technology on millennials and consequences for higher education and leadership. *Telematics and Informatics*, 35(4), 954–963. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.10.007>
26. Azhenov, A., Kudysheva, A., Fominykh, N., & Tulekova, G. (2023). Career decision-making readiness among students in the system of higher education: Career course intervention. *Frontiers in Education*, 8, 1097993.  
<https://doi.org/10.3389/educ.2023.1097993>
27. Babić, H. (2023). Motivation as a crucial factor in career development. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/motivation-crucial-factor-career-development-haris-babi%C4%87>

28. Bahtijarević - Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
29. Bakir, & Tyas, A. A. W. P. (2024). The Role of Change Management Strategies in Preparing Large Organizations in the Globalization Era: Leadership, Communication, Information Technology, and Employee Participation in Business Dynamics. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 469-480. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13689>
30. Balogh, G., Sipos, N., & Rideg, A. (2021). An empirical study of the internal factors influencing the application of compensation incentives in SMEs. *Competitiveness Review*, 31(3), 542–570. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0016>
31. Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
32. Banks, S., Jooss, S., Restubog, S. L. D., Marrone, M., Ocampo, A. C., & Shoss, M. (2024). Navigating career stages in the age of artificial intelligence: A systematic interdisciplinary review and agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 153, Article 104011. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104011>
33. Barkhuizen, E., Masakane, G., & van der Sluis, L. (2022). In search of factors that hinder the career advancement of women to senior leadership positions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48, 15 pages. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1986>
34. Bartoloni, E., Marino, A., & Baussola, M. (2023). Urban non-urban agglomeration divide: Is there a gap in productivity and wages? *Italian Economic Journal*, 9, 789–827. <https://doi.org/10.1007/s40797-022-00202-6>
35. Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
36. Belcher, G. J. (1996). Results Oriented Variable Pay System. New York: AMACOM.
37. Berkman, E. T. (2018). The neuroscience of goals and behavior change. *Consulting Psychology Journal*, 70(1), 28–44. <https://doi.org/10.1037/cpb0000094>
38. Bhat, A. (2021). Employee Motivation: The Complete Guide. Workforce Blog. QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/employee-motivation/>

39. Bhattacharyya, D. (2015). *Compensation management*. Second edition. New Delhi: Oxford University Press.
40. Bieńkowska, A., Koszela, A., Sałamacha, A., & Tworek, K. (2022). COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PloS one*, 17(4), e0266364. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266364>
41. Bin Rashid, A., & Karim Kausik, M. A. (2024). AI revolutionizing industries worldwide: A comprehensive overview of its diverse applications. *Hybrid Advances*, 7, Article 100277. <https://doi.org/10.1016/j.hybadv.2024.100277>
42. Blomström, M., & La Croix, S. (Eds.). (2006). *Institutional Change in Japan* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203968819>
43. Boachie-Mensah, F., & Dogbe, O. D. (2011). Performance-based pay as a motivational tool for achieving organisational performance: An exploratory case study. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 270–285. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p270>
44. Brunello, G., & Wruuck, P. (2021). Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1148–1177. <https://doi.org/10.1111/joes.12424>
45. Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
46. Buble, M. & Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
47. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
48. Buble, M., Goić, S. & Pavić, I. (1991). *Osnove stimulativnog plaćanja u poduzeću*. Split: Ekonomski fakultet.
49. Bun, M. J. G., & Huberts, L. C. E. (2018). The impact of higher fixed pay and lower bonuses on productivity. *Journal of Labor Research*, 39(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s12122-017-9260-9>
50. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
51. Castaño, N., Sully de Luque, M. F., Wernsing, T., Ogliastri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., & Robles-Flores, J. A. (2015). *El Jefe: Differences in expected leadership behaviors*

- across Latin American countries. *Journal of World Business*, 50(3), 584–597.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.002>
52. Casto, L. M. (2000). *Get Smart! About Modern Career Development: A Personal Guide to Creating Your Life's Work*. Denver: Get Smart Pub.
  53. CFI Team. (2010). Factors of Production: An economic concept that refers to the inputs needed to produce goods and services. CorporateFinanceInstitute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/factors-of-production/>
  54. Chalk, K. (2022). Motivating increased sales: Variable or fixed compensation structure? *Engaged Management ReView*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.28953/2375-8643.1081>
  55. Chand, S. (2012). Top 8 Factors Influencing the Determination of Wage Rates. YourArticleLibrary: <https://www.yourarticlelibrary.com/employee-management/wages/top-8-factors-influencing-the-determination-of-wage-rates/34666>
  56. Chansa, T., & Ngulube, L. (2024). Women in leadership: Examining barriers to women's advancement in leadership positions. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 18(6), 273–290. <https://doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i6671>
  57. Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in psychology*, 13, 1039375. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375>
  58. Chuang, Y. T., Huang, T. H., Lin, S. Y., & Chen, B. C. (2022). The influence of motivation, self-efficacy, and fear of failure on the career adaptability of vocational school students: Moderated by meaning in life. *Frontiers in psychology*, 13, 958334. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.958334>
  59. Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 666–680. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.666>
  60. Cook, D. A., & Artino, A. R., Jr. (2016). Motivation to learn: An overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997–1014. <https://doi.org/10.1111/medu.13074>
  61. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>

62. Darius, B. (2023). The impact of salary and incentives: Given the equity of human reliance. *International Journal of Academic and Applied Research (IJAAR)*, 7(6), 78–86. Преземено од [www.ijeais.org/ijaar](http://www.ijeais.org/ijaar)
63. Dartey-Baah, K. (2013). The cultural approach to the management of the international human resource: An analysis of Hofstede's cultural dimensions. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 39–45. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n2p39>
64. Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's two-factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9).
65. Davis, J., Wolff, H.-G., Forret, M. L., & Sullivan, S. E. (2020). Networking via LinkedIn: An examination of usage and career benefits. *Journal of Vocational Behavior*, 118, Article 103396. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103396>
66. Davison, H. K., & Blackburn, A. S. (2023). The Case for Offering Paid Leave: Benefits to the Employer, Employee, and Society. *Compensation and benefits review*, 55(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/08863687221131728>
67. de Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2008). Learning The Art of Networking: A Critical Skill for Enhancing Social Capital and Career Success. *Journal of Management Education*, 32(5), 629-650. <https://doi.org/10.1177/1052562907307637>
68. De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(1), 25–48. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
69. DeCenzo, A. D. & Robbins, P. S. (2008). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. Prentice Hall.
70. Dokko, G., & Jiang, W. Y. (2024). From boundaryless to boundary-crossing: Toward a friction-based model of career transitions and job performance. *Research in Organizational Behavior*, 44, Article 100205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2024.100205>
71. Donald, W. E., Van der Heijden, B. I. J. M., & Baruch, Y. (2024). Introducing a sustainable career ecosystem: Theoretical perspectives, conceptualization, and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 144, Article 103989. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103989>

72. Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.005>
73. El Balshy, S. A. E. M., & Ismael, M. (2023). Job evaluation as a mechanism for achieving the fairness of a wage structure in the administrative system: Theoretical perspectives. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(1), 3–19. <https://doi.org/10.1108/JHASS-02-2021-0038>
74. Els, R. C., & Meyer, H. W. (2023). The role of career development in ensuring effective quality management of training. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 21(0), Article a2126. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2126>
75. Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625. <https://doi.org/10.1177/1523422312455612>
76. Fang, J. (2023). Application and limitations of the expectancy theory in organizations. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 54, 7–12.
77. Faozen, F., & Sandy, S. R. O. (2024). Performance management: A new approach in performance management. In *Human Resource Management - An Update*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002501>
78. Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), Article 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
79. Ferdiana, S., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention. *Journal of Management Studies and Development*, 2(02), 117–128. <https://doi.org/10.56741/jmsd.v2i02.108>
80. Filippi, E., Bannò, M., & Trento, S. (2023). Automation technologies and their impact on employment: A review, synthesis, and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, Article 122448. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122448>

81. Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
82. Fitri, S. (2024). Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. *International Journal of Business*, 1(1), <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i1.6>
83. Fredrickson B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *The American psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>
84. Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>
85. Gagné, M., Nordgren Selar, A., & Sverke, M. (2023). How important is money to motivate people to work? In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of self-determination theory* (pp. 901–919). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.46>
86. Galetić, L. & Pavić, I. (1996). *Upravljanje plaćama*. Zagreb: RRiF.
87. Gallie, D. (2003). The quality of working life: Is Scandinavia different? *European Sociological Review*, 19(1), 61–79. <https://doi.org/10.1093/esr/19.1.61>
88. Gamage, K. A. A., Dehideniya, D. M. S. C. P. K., & Ekanayake, S. Y. (2021). The Role of Personal Values in Learning Approaches and Student Achievements. *Behavioral sciences* (Basel, Switzerland), 11(7), 102. <https://doi.org/10.3390/bs11070102>
89. George, A. S. (2024). Artificial intelligence and the future of work: Job shifting not job loss. *Partners Universal Innovative Research Publication (PUIRP)*, 2(2), 17–37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10936490>
90. Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489–521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>

91. Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F., Jr. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(3), 1–8. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
92. Gilbreath, B., & Harris, M. M. (2002). Performance-based pay in the workplace: Magic potion or malevolent poison? *The Behavior Analyst Today*, 3(3), 311–322. <https://doi.org/10.1037/h0099987>
93. Giotis, G. (2024). Labor market institutions and employment. *Encyclopedia*, 4(1), 273–294. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010021>
94. Goldsmith, A. H., & Veum, J. R. (2002). Wages and the Composition of Experience. *Southern Economic Journal*, 69(2), 429–443. <https://doi.org/10.2307/1061681>
95. Greenhaus, H. J. & Callanan, A. G. (1994). *Career Management: The Dryden press series in management science and quantitative methods*. Dryden Press. Pennsylvania State University.
96. Greenhaus, H. J. (1987). *Career Management*. Dryden Press. New Orleans: Xavier University Library.
97. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n16>
98. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Kaplan, E. (1995). The role of goal setting in career management. *International Journal of Career Management*, 7(5), 3–12. <https://doi.org/10.1108/09556219510093285>
99. Gupta, C. B. (1997). *Human Resource Management*. New Dalhy: Sultan Chand.
100. Gutiérrez Banegas, A., Olivera Pérez, E., Bastida Escamilla, E., & Castillo Soto, M. (2022). Factors of job satisfaction during an economic crisis: A systematic review. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 26(2), 22–35. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.001.en>
101. Gysbers, C. N. & Moore, J. E. (1987). *Career Counseling: Skills and Techniques for Practitioners*. Prentice-Hall.
102. Hadziahmetovic, N., & Salihovic, N. (2022). The role of transparent communication and leadership in employee engagement. *International Journal of Academic Research in*

- Economics and Management Sciences, 11(2), 356–367.  
<http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i2/14067>
103. Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., & Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 275–285. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004>
  104. Hall, B. J. (2000). What You Need to Know About Stock Options: Harvard Business.
  105. Halling Ullberg, O., Toivanen, S., Tillander, A., & Bälter, K. (2023). Workplace health promotion to facilitate physical activity among office workers in Sweden. *Frontiers in public health*, 11, 1175977. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1175977>
  106. Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>
  107. Hassan, N., Hussain, N., & Rajput, A. Q. (2023). Effects of Compensation Packages on Employee's Performance in Financial Institutions. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(2), 276–286. [https://doi.org/10.47205/jdss.2023\(4-II\)25](https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-II)25)
  108. Henry, E., & Jonathan, H. (2024). The role of vision and purpose in effective leadership. EasyChair Preprint, 13670. <https://easychair.org/publications/preprint/13670>
  109. Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, Article a967. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>
  110. Heywood, J. S., & Wei, X. (2006). Performance pay and job satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, 48(4), 523–540. <https://doi.org/10.1177/0022185606066143>
  111. Hirschi, A. (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383. <https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506>
  112. Hitka, M., Štarchoň, P., Lorincová, S., & Caha, Z. (2021). Education as a key in career building. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4). <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15399>
  113. Hommelhoff, S., Schröder, C., & Niessen, C. (2020). The experience of personal growth in different career stages: An exploratory study. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 5–19. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00634-y>

114. Hoque, N., Uddin, M., Ahmad, A., Mamun, A., Uddin, M. N., Chowdhury, R. A., & Alam, A. H. M. N. (2023). The desired employability skills and work readiness of graduates: Evidence from the perspective of established and well-known employers of an emerging economy. *Industry and Higher Education*, 37(5), 716–730. <https://doi.org/10.1177/09504222221149850>
115. Igbino, E., Joel, O., Igbadumhe, F., & Peter, D. (2022). Employees' retention strategies and organizational performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(S5), 1–12.
116. Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's hierarchy of needs and Frederick Herzberg's two-factor motivation theories: Implications for organizational performance. *The Romanian Economic Journal*, 31(85), Year XXVI, June 2023. <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>
117. Irabor, I. E., & Okolie, U. C. (2019). A review of employees' job satisfaction and its effect on their retention. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(2), 93–114. <https://doi.org/10.26458/1924>
118. Isabelle, D. (2020). Compensation and Benefits Policy Design and Implementation – A Company's Key to Success. Carouge: Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE) - Filière économie d'entreprise.
119. Isabirye, A. K., Moloi, K. C., & Lebelo, R. S. (2024). Enhancing networking skills for professional success: Strategies and tactics. *Mitteilungen Klosterneuburg*, 74(7). <https://doi.org/10.61586/Rd6tw>
120. Ishola, S. (2023). The Power of Motivation in Choosing the Right Career. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/power-motivation-choosing-right-career-success-ishola>
121. Ismael, N. B., Othman, B. J., Gardi, B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). The role of training and development on organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(3), 29–38. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.3.3>
122. Ismail, A., Abidin, F., Muhamad, N. S., & Mohamad Nor, A. (2020). Effect of perceived fairness in pay system on work-related attitudes. *International Journal of Management Studies*, 27(2). <https://doi.org/10.32890/ijms.27.2.2020.7792>
123. Ismajli, N., Krasniqi, I., & Qosja, E. (2015). Career development and advancement of human resources – How they influence the performance qualities of local government

- administration. *Issues in Business Management and Economics*, 3(2), 17–23.  
<https://doi.org/10.15739/IBME.2014.011>
124. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>
  125. Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133–150.  
<https://doi.org/10.1177/1534484309334269>
  126. Jeske, D., & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76.  
<https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
  127. Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A., & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *The Cochrane database of systematic reviews*, 2010(2), CD008009. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008009.pub2>
  128. KANG, E. (2023). Literature Evaluation: The Focus on the Difference between Job-based Pay and Skill-based Pay Scheme. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 14(7), 1–7. <https://doi.org/10.13106/JIDB.2023.VOL14.NO7.1>
  129. Kaplan, R. & Norton, D. (1992) *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*. Harvard Business.
  130. Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals. *Materia Socio-Medica*, 34(3), 216–224.  
<https://doi.org/10.5455/msm.2022.34.216-224>
  131. Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267.  
<https://doi.org/10.3390/su15021267>
  132. Kauhanen, A. (2021). The effects of an education-leave program on educational attainment and labor-market outcomes. *Education Economics*, 29(6), 651–669.  
<https://doi.org/10.1080/09645292.2021.1929849>

133. Kerr, J. & Slocum, J.W. (2005). Managing Corporate Culture through Reward Systems. Academy of Management Executive.
134. Kilic, S., & Karakas, S. (2020). The determinants of subjective career success among managers: A moderating effect of the lifestyle anchor. *RIMHE: Interdisciplinary Review of Management, Man & Business*, 9(2), 51–78.
135. Klarsfeld, A., Balkin, D. B., & Roger, A. (2003). Pay policy variability within a French firm: The case of skill-based pay in a process technology context. *Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(03\)00004-X](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(03)00004-X)
136. Klonoski, R. (2016). Defining employee benefits: A managerial perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), [specific page range if available]. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9314>
137. Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: The work of the future and the future of work. *Technology in Society*, 71, 102086. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102086>
138. Kosine, N., & Lewis, M. (2008). Growth and exploration: Career development theory and programs of study. *Career and Technical Education Research*, 33(3), 227–243. <https://doi.org/10.5328/CTER33.3.227>
139. Koutsioumpa, E. M. (2023). Contribution of Emotional Intelligence to Efficient Leadership. A Narrative Review. *Technium Social Sciences Journal*, 48(1), 204–216. <https://doi.org/10.47577/tssj.v48i1.9529>
140. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, Article 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
141. Krishnan, R., Ahmad, N. A. F. B., & Haron, H. (2018). The effect of employees' perceived fairness of performance appraisal systems on employees' organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 466–483. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i3/3941>
142. Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 343–353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>

143. Le Thu, H., & Nguyen Van, H. (2024). Applying Vroom expectancy theory to analyze employee motivation: A study of commercial banks in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Letters*, 12(4), 792-810. <https://doi.org/10.18488/73.v12i4.3902>
144. Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work-life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), Article 100766. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
145. Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
146. Li L. (2022). Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information systems frontiers : a journal of research and innovation*, 1–16. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
147. Li, X. (2017). Research on salary system construction of employees based on performance management. *Proceedings of the 2017 9th International Economics, Management and Education Technology Conference (IEMETC 2017)*. *Advances in Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.2991/iemetc-17.2017.34>
148. Lina , M. A. . (2018). Impact of Globalization on Human Resource Management. *Global Disclosure of Economics and Business*, 7(2), 51-62. <https://doi.org/10.18034/gdeb.v7i2.109>
149. Liu, W., & Liu, Y. (2022). The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. *Frontiers in public health*, 9, 778101. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>
150. Lucifora, C., & Origo, F. (2022). Performance-related pay and productivity. *IZA World of Labor*, (152). <https://doi.org/10.15185/izawol.152.v2>
151. Madhani, P. M. (2014). Aligning compensation systems with organization culture. *Compensation & Benefits Review*, 46(2), 103-115. <https://doi.org/10.1177/0886368714541913>
152. Madrazo, V. L., & Mariano, J. M. (2021). Purpose and career goals: A qualitative study. In E. A. Marshall & J. E. Symonds (Eds.), *Young adult development at the school-to-work transition: International pathways and processes* (pp. 45–63). Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190941512.003.0003>

153. Manjenje, M., & Muhanga, M. (2021). Financial and non-financial incentives best practices in work organisations: A critical review of literature. *Journal of Co-operative and Business Studies (JCBS)*, 6(2).
154. Mansaray, H. E. (2019). The role of human resource management in employee motivation and performance: An overview. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(3), 183-191. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i3.405>
155. Marczak, E., & Yawson, R. M. (2021). Understanding the theories and interventions of motivation in organization development. In *Responsible Management: Opportunities and Challenges*. Proceedings of the 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management. Virtual, May 19-21 (2021). SAGE Advance. <https://doi.org/10.31124/advance.14610291.v1>
156. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
157. Mazibuko, S., & Mutambara, E. (2023). Bureaucratic leadership and strategic decision-making at the Department of Trade, Industry and Competition. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4, Special Issue). <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4sip12>
158. Mazlan, M. R. M., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of talent retention: A review of literature. *Journal of Business and Management Review*, 4(2). <https://doi.org/10.47153/jbmr42.6302023>
159. Mbukwana, V. L., & Ayandibu, A. O. (2023). Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu-Natal. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, Article a2114. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2114>
160. Mdhlalose, D. (2022). The innovative employee: The assessment of reward equity on the predisposition to make creative contributions through literature review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), Article 103026. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103026>
161. Mello, R., Suutari, V., & Dickmann, M. (2023). Career success of expatriates: The impacts of career capital, expatriate type, career type, and career stage. *Career Development International*, 28(4), 406–425. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2022-0196>

162. Merriman, W. E. (2014). Lexical development. In Brooks, P. J. & Kempe, V. (Eds.), *Encyclopedia of Language Development*. New York: SAGE.
163. Meshram, R. (2023). The role of artificial intelligence (AI) in recruitment and selection of employees in the organisation. *RLJ*, 11(9s). <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i9s.1624>
164. Miao, R., Yu, J., Bozionelos, N., & Bozionelos, G. (2023). Organizational career growth and high-performance work systems: The roles of job crafting and organizational innovation climate. *Journal of Vocational Behavior*, 143, Article 103879. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103879>
165. Miceli, M. P., & Heneman, R. L. (2000). Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework. *Human Resource Management Review*, 10(3), 289–305. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00030-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00030-9)
166. Mihail, R. (2022). The relevance of critical thinking from the perspective of professional training. *Postmodern Openings*, 13(2), 499–513. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/468>
167. Miha, C., Hulea, M., & Ionescu, A. (2023). Drivers of digital transformation and their impact on organizational management. *Studies in Business and Economics*, 18(1), 149–170. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0009>
168. Milkovich, T. G. & Newman, M. J. (1993). *Compensation*. Irwin: Cornell University.
169. Modise, J. M. (2023). The impacts of employee workplace empowerment, effective commitment, and performance: An organizational systematic review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(7), 3435.
170. Mogensen, M. (2012). *The Organization(s) of Well-being and Productivity: (Re)assembling work in the Danish Post*. Copenhagen Business School. PhD series No. 38.2012
171. Mohr, N. M., Moreno-Walton, L., Mills, A. M., Brunett, P. H., Promes, S. B., & Society for Academic Emergency Medicine Aging and Generational Issues in Academic Emergency Medicine Task Force (2011). Generational influences in academic emergency medicine: teaching and learning, mentoring, and technology (part I). *Academic emergency medicine : official journal of the Society for Academic Emergency Medicine*, 18(2), 190–199. <https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.2010.00985.x>

172. Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants' goals. *Review of General Psychology*, 19(4), 465–483. <https://doi.org/10.1037/gpr0000059>
173. Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological medicine*, 52(10), 1801–1816. <https://doi.org/10.1017/S0033291722001611>
174. Mujtaba, B. G., & Senathip, T. (2020). Layoffs and downsizing: Implications for the leadership role of human resources. *Journal of Service Science and Management*, 13(2). <https://doi.org/10.4236/jssm.2020.132014>
175. Mustafa, B., & Lleshi, S. (2024). The impact of lifelong learning and investments in employee development on employee productivity and performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7(8), Article 2024175. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024175>
176. Mustajab, D. (2024). Exploring the effectiveness of remote and hybrid work policies: A literature review on workforce management practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 891–908. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.798>
177. Mwachofi, A., & Al-Assaf, A. F. (2011). Health care market deviations from the ideal market. *Sultan Qaboos University medical journal*, 11(3), 328–337.
178. Načinović Braje, I., Klindžić, M., & Galetić, L. (2019). The role of individual variable pay in a collectivistic culture society: An evaluation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1352–1372. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1559073>
179. Nadezhkina, S. A., Nadezhkin, V. A., Zolkin, A. L., Sychanina, S. N., & Urusova, A. B. (2023). Effective tools for non-material motivation of employees. *E3S Web of Conferences*, 449, Article 05003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344905003>
180. Nagy, N., Froidevaux, A., & Hirschi, A. (2019). Lifespan perspectives on careers and career development. In *Work across the lifespan* (pp. 235–259). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00010-4>
181. Nazareno, A. L., Lopez-Relente, M. J. F., Gestida, G. A., Martinez, M. P., De Lara, M. L. D., & Roxas-Villanueva, R. M. (2021). Factors associated with career track choice of senior high school students. *Philippine Journal of Science*, 150(5), 1043–1060.
182. Nelson, B. (1994). *1001 Ways to Reward Employees*. New York: Workman Publishing.

183. Nickolas, S. Kelly, C. R. & Rathburn, P. (2023). Which Inputs Are Factors of Production: Investopedia: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-inputs-are-considered-be-factors-production.asp>
184. Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart B. & Wright M. P. (2006). Menadžment ljudskih potencijala - Postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje. Zagreb: Mate.
185. Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
186. Noorazem, N. A., Md Sabri, S., & Mat Nazir, E. N. (2021). The effects of reward system on employees' performance. Journal Intelek, 16(1), <https://doi.org/10.24191/ji.v16i1.362>
187. Novitayanti, D., Doddy, M. A. B., & Nasution, N. (2020). The effect of career development and motivation on employee performance in Syariah Mandiri Bank Regional III Office Jakarta. Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 8(1), 44–62. <https://doi.org/10.46899/jeps.v8i1.175>
188. O'Brien E. (2003). Employers' benefits from workers' health insurance. The Milbank quarterly, 81(1), 5–43. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00037>
189. Odunlade, R. O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria. Library Philosophy and Practice (e-journal), (714). Преземено од <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/714>
190. Ogbeiwi, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. British Journal of Healthcare Management, 23(7), 324–330. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2017.23.7.324>
191. Ojiyovwi, O. F., Chris, S. G., & Princewill, O. O. (2023). Designing an effective reward management system for enhancing performance in the civil service. Journal of Public Administration and Social Welfare Research, 8(2), 72–92. <https://doi.org/10.56201/jpaswr.v8.no2.2023.pg72.92>
192. Okolie, U. C., Omole, O. G., & Yakubu, A. (2021). Leadership and Effective Human Resource Management in Organization. RUDN Journal Of Public Administration, 8(3), 277-296. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-3-277-296>
193. Okwuse, U. Y., & Ndudi, E. F. (2023). Reward system and organizational performance. International Journal of Management Sciences and Business Research, 12(6).

194. Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62–75. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2014.0300>
195. Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
196. Osterloh, M., & Frey, B. (2007). Does pay for performance really motivate employees? In A. Neely (Ed.), *Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice* (pp. 433–448). Cambridge University Press.
197. Pandya, J. D. (2024). Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 11(1), 46–53. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.009>
198. Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation theory in the workplace. *Psychology Research*, 12(12), 971–978. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
199. Pervaiz, S., Li, G., & He, Q. (2021). The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior: Moderated mediation role of power distance. *PLOS ONE*, 16(12), e0260625. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260625>
200. Phuong, T. T. M., Hong, N. T., & Tuoi, D. T. (2024). The Influence of Salary on Employee Engagement with Organizations: the Case of Small and Medium Enterprises in Hanoi. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e2775. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i1.2775>
201. Pietrofesa, J. J. & Splete, H. (1975). *Career development: Theory and research*. Grune and Stratton. Hardcover.
202. Pillay, N., Dawood, Q., & Karodia, A. M. (2015). The relationship between career development and staff motivation in the South African petroleum sector: A case study of a Durban refinery. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 3(2), 1–10. <https://doi.org/10.12816/0011643>
203. Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>

204. Pohler, D., & Schmidt, J. A. (2015). Does pay-for-performance strain the employment relationship? The effect of manager bonus eligibility on nonmanagement employee turnover. *Personnel Psychology*, 68(2), 205–239. <https://doi.org/10.1111/peps.12106>
205. Prayudi, A., & Komariyah, I. (2023). The impact of work motivation, work environment, and career development on employee job satisfaction. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(1), 100–112.
206. Putrevu, J., & Mertzanis, C. (2024). The adoption of digital payments in emerging economies: Challenges and policy responses. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 26(5), 476–500. <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2023-0077>
207. Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals: A qualitative study. *General Management*, 22(183).
208. Ranta, M., & Ylinen, M. (2024). Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model. *Management Accounting Research*, 64, Article 100876. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100876>
209. Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
210. Reardon, R., Lenz, J., Peterson, G. & Sampson, J. (1994). *Career Development and Planning: A Comprehensive Approach*. 4th (fourth) Edition. Hardcover: Publishing Kendall Hunt.
211. Reitman, F., & Schneer, J. A. (2008). Enabling the new careers of the 21st century. *Organization Management Journal*, 5(1), 17–28. <https://doi.org/10.1057/omj.2008.4>
212. Revuelto-Taboada, L., & Duques-Ospina, M. (2024). Internal and external determinants of the use of supplementary pension plans in manager compensation. *Tec Empresarial*, 18(1), <https://doi.org/10.18845/te.v18i1.7014>
213. Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)

214. Rogers, S. (2022). The 6 Stages of Career Development, and How To Guide Employees Through Them. Capterra: Helping businesses choose better software. <https://www.capterra.com/resources/stages-of-career-development/>
215. Rosen, M. A., DiazGranados, D., Dietz, A. S., Benishek, L. E., Thompson, D., Pronovost, P. J., & Weaver, S. J. (2018). Teamwork in healthcare: Key discoveries enabling safer, high-quality care. *The American psychologist*, 73(4), 433–450. <https://doi.org/10.1037/amp0000298>
216. Rossi, A., & Lenzini, G. (2020). Transparency by design in data-informed research: A collection of information design patterns. *Computer Law & Security Review*, 37, 105402. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2020.105402>
217. Rossier, J., Ginevra, M. C., Bollmann, G., & Nota, L. (2017). The importance of career adaptability, career resilience, and employability in designing a successful life. In K. Maree (Ed.), *Psychology of career adaptability, employability and resilience* (pp. 65–82). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0_5)
218. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
219. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>
220. Ryzhova, N. (2013). Global Reward Strategy. How is that done in a Swedish multinational corporation? University of Gothenburg: [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33655/1/gupea\\_2077\\_33655\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33655/1/gupea_2077_33655_1.pdf)
221. Sadowski, E., & Schrager, S. (2016). Achieving Career Satisfaction: Personal Goal Setting and Prioritizing for the Clinician Educator. *Journal of graduate medical education*, 8(4), 494–497. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-15-00304.1>
222. Sainz, M., Moreno-Bella, E., & Torres-Vega, L. C. (2023). Perceived unequal and unfair workplaces trigger lower job satisfaction and lower workers' dignity via organizational dehumanization and workers' self-objectification. *European Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2944>

223. Samat, M. F., Hamid, M. N., Awang Ali, M. A. S., Wan Juahari, W. M. I. F., Ghazali, K. A., & Mat Nawati, F. A. (2020). The relationship between career development, compensation, job security, work environment, and employee loyalty. *e-Academia Journal*, 9(1), 1-6. <https://doi.org/10.24191/e-aj.v9i1.9525>
224. Savira, F. A., Zain, E., & Zhafiraah, N. R. (2024). The influence of compensation and work environment on employee performance with intervening of work motivation. *HCO Journal*, 1(2). <https://doi.org/10.58777/hco.v1i2.217>
225. Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
226. Schooley, S. (2023). How to Determine Employee Salary Ranges. *Business News Daily*: <https://www.businessnewsdaily.com/15832-how-to-determine-salary.html>
227. Schultheiss, T., Pfister, C., Gnehm, A.-S., & Backes-Gellner, U. (2023). Education expansion and high-skill job opportunities for workers: Does a rising tide lift all boats? *Labour Economics*, 82, Article 102354. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102354>
228. Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
229. Sethi, A. (2023). How does your HR Department Determine an Employee's Salary. Blog: Protouch: <https://www.protouchpro.com/how-does-your-hr-department-determine-an-employees-salary/>
230. Setyawati, N. W., Woelandari, D. S. P. G., & Rianto, M. R. (2022). Career development, motivation and promotion on employee performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957–1970. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
231. Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20–23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
232. Sharma, R. (2024). Leadership Styles and Employee Motivation: A Comparative Study in the Modern Workplace. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(2), 1–6. <https://doi.org/10.36676/jams.v1.i2.7>

233. Shen, Y., Demel, B., Unite, J., Briscoe, J. P., Hall, D. T., Chudzikowski, K., Mayrhofer, W., Abdul-Ghani, R., Bogicevic Milikic, B., Colorado, O., Fei, Z., Las Heras, M., Ogliastri, E., Pazy, A., Poon, J. M. L., Shefer, D., Taniguchi, M., & Zikic, J. (2014). Career success across 11 countries: Implications for international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962562>
234. Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). The role of continuing professional training or development in maintaining current employment: A systematic review. *Healthcare (Basel)*, 11(21), 2900.  
<https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>
235. Simpson, E. H., & Balsam, P. D. (2016). The Behavioral Neuroscience of Motivation: An Overview of Concepts, Measures, and Translational Applications. *Current topics in behavioral neurosciences*, 27, 1–12. [https://doi.org/10.1007/7854\\_2015\\_402](https://doi.org/10.1007/7854_2015_402)
236. Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(e21819).  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>
237. Sitorus, S. L., & Hidayat, A. (2023). The effect of compensation and job satisfaction on employee productivity. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 6(4), 12–24. <https://www.ejournal.aibpmjournals.com/index.php/JICP>
238. Sogancilar, N., & Ors, H. (2018). Understanding the challenges of multicultural team management. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, 7(3), 259-268.  
<https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.954>
239. Son Hing, L. S., Sakr, N., Sorenson, J. B., Stamarski, C. S., Caniera, K., & Colaco, C. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. *Human Resource Management Review*, 33(3), Article 100968.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>
240. Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. H. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10, Article e10394. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>

241. Sornorcid, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), Article e110394. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>
242. Souto-Otero, M., Brown, P., & Freebody, S. (2023). High skilled workplaces, technological change and employment: Can educational reform do it? *International Journal of Educational Research*, 122, Article 102265. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102265>
243. Štangel, Š. G. & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
244. Staškeviča, A. (2019). The importance of competency model development. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(2), 62–71. <https://doi.org/10.18267/j.aop.622>
245. Steindórsdóttir, B. D., Sanders, K., Arnulf, J. K., & Dysvik, A. (2023). Career transitions and career success from a lifespan developmental perspective: A 15-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 140, Article 103809. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103809>
246. Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive Behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 2338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
247. Stephany, F., & Teutloff, O. (2024). What is the price of a skill? The value of complementarity. *Research Policy*, 53(1), Article 104898. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104898>
248. Subrahmanyam, S., & Henari, A. B. (2023). Analyzing the impact on performance of employees through motivation and career development. *Res Militaris*, 13(1), Winter-Spring 2023. Преземено од <https://resmilitaris.net>
249. Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
250. Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
251. Sun, Y., J. & Wang, G., G. (2012). *Career Development: The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* (pp.98-102). <https://www.researchgate.net/publication/316418889>

252. Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (2nd ed., pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
253. Susanto, P. C., Soehaditama, J. P., & Benned, M. (2023). Determination of motivation and career development: Analysis of training, competence. *Proceedings of the International Conference on Religion, Science and Education*, 2, 273–279.
254. Susilo, D. (2018). Transformational leadership: A style of motivating employees. *Management and Economics Journal*, 2(2), 109–118. <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/mec>
255. Tay, L.-Y., Tai, H.-T., & Tan, G.-S. (2022). Digital financial inclusion: A gateway to sustainable development. *Heliyon*, 8(6), e09766. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09766>
256. Thibault Landry, A., Schwyer, A., & Whillans, A. (2017). Winning the war for talent: Modern motivational methods for attracting and retaining employees. *Compensation & Benefits Review*, 49(4), 230–246. <https://doi.org/10.1177/0886368718808152>
257. Tomasetti, B. (2023). Wages. Sustainable Investing. Carbon Collective: <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/wages>
258. Triandis, H.C. (1995). *Individualism And Collectivism* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429499845>
259. Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2021). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
260. Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
261. Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing*, 16(3), 268-285. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>
262. Urieși, S. (2016). Motivational effects of pay dispersion in pay for performance programs implemented in Romanian companies. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 11(2), 431–448. ISSN 1842-0206

263. Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2209>
264. Uthman, A. A. (2024). The relevance of human resources management to today's business environment. *International Journal of Social Science and Human Research*. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i05-10>
265. van Niekerk, A. J. (2020). Inclusive Economic Sustainability: SDGs and Global Inequality. *Sustainability*, 12(13), 5427. <https://doi.org/10.3390/su12135427>
266. Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10-20.
267. Veríssimo, C., Pereira, L., Fernandes, A., & Martinho, R. (2024). Complex problem solving as a source of competitive advantage. *Journal of Innovation & Knowledge Management*, 10(1), Article 100258. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100258>
268. Vlad, M., & Stan, S. O. (2018). The influence of cultural differences and its application in multinational organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(3), 405–422. <https://doi.org/10.25019/MDKE/6.3.04>
269. Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
270. Wahab, A., Begum, I. U., Nandini, P., Sowjanya, P., Harshavardhini, P., & Nithya, P. (2024). A study of employee satisfaction with a focus on employee incentives. *International Research Journal of Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(4), <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0116>
271. Wang, L., & Chen, Y. (2022). Success or growth? Distinctive roles of extrinsic and intrinsic career goals in high-performance work systems, job crafting, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103714. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103714>
272. Wang, R., Bush-Evans, R., Arden-Close, E., Bolat, E., McAlaney, J., Hodge, S., Thomas, S., & Phalp, K. (2023). Transparency in persuasive technology, immersive technology, and online marketing: Facilitating users' informed decision making and practical implications. *Computers in Human Behavior*, 139, 107545. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107545>

273. Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 13(1), 220–231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
274. Weng, Q. (D.), & Zhu, L. (2020). Individuals' career growth within and across organizations: A review and agenda for future research. *Journal of Career Development*, 47(3), 239–248. <https://doi.org/10.1177/0894845320921951>
275. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280. <https://doi.org/10.1108/01437729710169373>
276. Wong, I. S., Quay, B., Irvin, E., & Belzer, M. H. (2022). Describing economic benefits and costs of nonstandard work hours: A scoping review. *American journal of industrial medicine*, 65(11), 926–939. <https://doi.org/10.1002/ajim.23302>
277. Wujarso, R., Saprudin, S., & Dameria, R. (2021). Human capital management as a resource in achieving competitive advantage. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(2), 148-160. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.2023>
278. Yang, J., Dong, J., Song, Q., Otmakhova, Y. S., & He, Z. (2023). The Impacts of Payment Policy on Performance of Human Resource Market System: Agent-Based Modeling and Simulation of Growth-Oriented Firms. *Systems*, 11(6), 298. <https://doi.org/10.3390/systems11060298>
279. Yankow, J. J. (2006). Why do cities pay more? An empirical examination of some competing theories of the urban wage premium. *Journal of Urban Economics*, 60(2), 139–161.
280. Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non-financial rewards on employee motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(10), 1776-1786. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.21.10.21756>
281. Zalli, E. (2024). Globalization and education: Exploring the exchange of ideas, values, and traditions in promoting cultural understanding and global citizenship. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 11(1 S1), 55. <https://doi.org/10.56345/ijrdv11n1s109>

282. Zayed, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, M., Nitsenko, V., & Islam, K. M. A. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11), 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>
283. Zelma, E. (2024). The gig economy from the freelancer's perspective: The risk of precarianization. *International Journal of Contemporary Management*, 60(1), 211–226. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2024-0013>
284. Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in public health*, 10, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
285. Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет.
286. Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет.

## 11. ПРИЛОЗИ

### Прилог 1 – Анкетен Прашалник

Почитувани, пред Вас се наоѓа анкетен прашалник за проценка на ставовите кои се однесуваат на плаќањето на човечките ресурси и мотивацијата за успешен кариерен развој. Анкетниот прашалник се пополнува анонимно со заокружување на понуден одговор. Сите податоци ќе бидат исклучиво користени за научно истражувачки цели. Ве молиме да одговорите на сите прашања искрено.

#### Демографски податоци за вработените

##### 1.Пол

- машки
- женски

##### 2. Возраст

- 20-35
- 36-50
- 51-65

##### 3.Степен на образование

- средно образование
- високо образование
- магистер
- доктор на науки

##### 4.Стаж во организацијата

- Помалку од 1 година
- 1-5 години
- 6-10 години
- Подолго од 10 години

## Структура на организацијата

### 1.Големина на организацијата

- До 20 вработени
- Помеѓу 21 и 99 вработени
- Преку 100 вработени

### 2.Сопственичка структура

- Приватна организација – домашен капитал
- Приватна организација со мешан домашен и странски капитал
- Приватна организација со странски капитал

**Иструмент на истражување – прашалник:** за плаќање на човечките ресурси и мотивацијата за успешен кариерен развој.

Израете го степенот на вашата согласност со секое од тврдењата и со знакот **X** обележете на соодветното место. При што:

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Ќе останам воздржан/а
4. Се согласувам
5. Потполно се согласувам

| ТВРДЕЊА                                                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <i>тврдења за директните компоненти на платата:</i>                                                                                                      |   |   |   |   |   |
| <b>1.</b> Мојата компанија секогаш ми ги исплаќа прекувремените работни саати, а со тоа ме мотивира да останам во компанијата и да напредувам.           |   |   |   |   |   |
| <b>2.</b> Компанијата во која работам редовно ми ја исплаќа основната плата, за работните обврски кои ги извршувам.                                      |   |   |   |   |   |
| <b>3.</b> Мојата компанија ме наградува кога постигнувам надпросечни или неочекувани резултати, а тоа ме мотивира да ја градам кариерата во компанијата. |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4.Компанијата во која работам ми исплаќа премија, секогаш кога работам за празник или во невообичаено време за работа и тоа ме мотивира да напредувам во кариерата.                                                     |  |  |  |  |  |
| 5.Компанијата во која работам, повремено исплаќа бонуси, врз основа на финансискиот успех на компанијата, овие краткорочни стимулации ме мотивираат да ја градам својата кариера во компанијата.                        |  |  |  |  |  |
| <i>тврдења за индиректните компоненти на платата:</i>                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 1.Компанијата во која работам, исплаќа месечен надомест за моето здравствено и пензиско осигурување.                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 2.Мојата компанија ми поклонува повремени ваучери за членства во разноврсни клубови, туристички агенции, спортски настани и културни настани.                                                                           |  |  |  |  |  |
| 3.Мојата компанија нуди дополнителни бенефиции во вид на услуги, како што е службен автомобил, службен телефон и сл. на вработените кои имаат потреба од тоа.                                                           |  |  |  |  |  |
| 4.Компанијата во која работам редовно нуди разноврсни курсеви поврзани со работата на компанијата, се со цел да ги унапредува вработените, а со тоа и компанијата.                                                      |  |  |  |  |  |
| 5.Мојата компанија нуди помош на вработените кои што сакаат да напредуваат во знаењата и им исплаќа процент за магистерски или докторски студии во областа во која работат, со цел да ги унапредуваат своите вработени. |  |  |  |  |  |
| <i>тврдења за фазата – подготовка за работа:</i>                                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 1.Ги имам потребните вештини и знаења за ефикасно да ја извршувам работата во оваа компанија, која нуди одлични услови за започнување на кариера.                                                                       |  |  |  |  |  |
| 2.Моето образование и праксата која ја добив во компанијата соодветно ме опремија за мојата сегашна работа.                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 3.Верувам дека моите напори во подготовката за работа ќе доведат до успешна кариера.                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 4.Можноста за раст и развој во кариерата ми е поважна од непосредните финансиски награди.                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 5.Подготвен сум да прифатам пониска почетна плата ако доаѓа со вредни можности за градење вештини и напредување во кариерата.                                                                                           |  |  |  |  |  |
| <i>тврдења за фазата – влегување во организацијата:</i>                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 1.Оваа компанија, ја одбрав за работа, бидејќи ми нуди најдобри можности за напредок во развојот на кариерата.                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 2.Компанијата во која работам, ми обезбеди платена обука, кога започнав да работам во неа, а со тоа и започна развојот на мојата кариера.                                                                               |  |  |  |  |  |
| 3.Компанијата во која работам ми овозможува дополнителни бонуси и надоместоци, кои се важни за мојот почеток во развојот на кариерата.                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 4.Главната мотивација за успешна кариера на секој ново вработен е компанијата редовно да ја исплаќа основната плата.                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 5.Ново вработените за да бидат мотивирани да започнат со развој на кариерата, од компанијата очекуваат и одредени бенефиции кои ќе им помогнат во развојот на кариерата, а платата ја сметаат за награда.               |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <i>тврдења за фазата – рана кариера:</i>                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 1.Компанијата во која работам го вреднува придонесот во работата која го остварувам, и ме мотивира да напредувам во кариерата со систем на наградување.                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 2.Мојата компанија нуди конкурентна плата која е јасен показател за посветеноста на компанијата, а тоа влијае врз развојот на раната кариера на вработените.                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 3.Платата која ми ја нуди компанијата е значаен фактор кој влијае на мојата мотивација за да напредувам во мојата рана кариера и ми овозможува професионален раст во надградувањето на знаењата.                                                           |  |  |  |  |  |
| 4.Бенефициите кои ги нуди мојата компанија како: слободни денови, платен одмор и сл., овозможуваат баланс помеѓу професионалните обврски и фамилијарниот живот, кои се важни за развојот и растот на кариерата.                                            |  |  |  |  |  |
| 5.Задоволството од работата и кариерата го зголемуваат чувството на компетентност и лојалност кон компанијата, а платата и бенефициите кои ги нуди компанијата го поттикнуваат тоа задоволство.                                                            |  |  |  |  |  |
| <i>тврдења за фазата – зрела кариера:</i>                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 1.Платата е примарниот мотиватор кај вработените, а нивниот кариерен развој, е од суштинско значење да се чувствуваат ценети во компанијата.                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 2.Компанијата во која работам, финансиските стимулации ги нуди како поефикасни од програмите за професионален развој за мотивирање на вработените, а развојот на кариерата е во подредена улога.                                                           |  |  |  |  |  |
| 3.Платата е одраз на вредноста и придонесот на вработените во компанијата, а мотивацијата за развојот на кариерата доаѓа од задоволството на што поголемите успеси кои ги остваруваат вработените.                                                         |  |  |  |  |  |
| 4.Односот со колегите е значаен мотиватор за развојот на кариерата во една компанија, меѓучовечките односи придонесуваат за по успешно остварување на професионалните задачи, а со тоа и платата може да придонесе задоволство од работата во компанијата. |  |  |  |  |  |
| 5.Компаниите кои инвестираат во сеопфатни програми за развој на кариера имаат поголема веројатност да ги привлечат и да ги задржат веќе докажаните вработени кои придонесуваат за компанијата, а платата им дава вредност на пазарот на трудот.            |  |  |  |  |  |
| <i>тврдења за фазата – доцна кариера:</i>                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 1.Вработените во доцниот развој на кариерата имаат поголема веројатност да се вклучат во подобрување на вештините, доколку тоа директно е во корелација со зголемените финансиски награди.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 2.Вработените во една компанија се мотивирани да продолжат со развојот на кариерата, само тогаш кога тоа води до финансиски напредок.                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 3.Компаниите кои нудат бонуси засновани на перформанси имаат мотивирачки фактор врз вработените во доцниот развој на кариерата, а тоа им помага да се истакнат во нивните развојни иницијативи.                                                            |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4.Платата за вработените е од суштинско значење за поттикнување на доцен развој на кариерата, кои помага да се прилагодат на технолошкиот напредок во нивната област.                       |  |  |  |  |  |
| 5.Вработените кои доцнат со кариерниот развој имаат поголема веројатност да се посветат на професионален раст ако тоа е поврзано со јасен пат на прогресија на платата.                     |  |  |  |  |  |
| <i>тврдења за плаќањето на човечките ресурси и мотивацијата во фазите за успешен кариерен развој:</i>                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 1.Корелацијата помеѓу платата и мотивацијата е поизразена во раните фази на кариерата отколку во подоцнежните фази.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 2.Правичната рамнотежа помеѓу платата и бенефициите е од суштинско значење за одржување на вработените ангажирани и мотивирани во нивниот развој на кариерата.                              |  |  |  |  |  |
| 3.Висината на платата за обврските кои ги извршувам во компанијата ме мотивираат да напредувам и да ја градам својата кариера.                                                              |  |  |  |  |  |
| 4.Развојот на кариерата е значаен само тогаш кога платата и бенефициите обезбедуваат задоволство од самата атмосфера во компанијата и од работните обврски кои се очекуваат од вработените. |  |  |  |  |  |
| 5.Компаниите во кои структура на платата ги мотивира вработените да ги остваруваат долгорочните цели во кариерата, имаат поголема вредност на пазарот на трудот.                            |  |  |  |  |  |