

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНИ ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**НАГРАДУВАЊЕТО – МОТИВАЦИСКИ ФАКТОР НА
ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО РАБОТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**Кандидат:
Ана Јанкулоска**

**Ментор:
проф. д-р Јован Пејковски**

Скопје, 2012

СОДРЖИНА

ВОВЕД	8
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	10
Еволуција на наградувањето	10
Приказ на еволуцијата на наградувањето во литературата	11
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИ ПОИМИ	15
1.1. СИСТЕМИ НА НАГРАДУВАЊЕ ИЛИ ВКУПНИ НАГРАДИ	15
1.2. Управување со наградување	15
Политика на наградувањето	15
Управување со стратегиско наградување	16
Цели на управувањето со наградувањето	17
Рамка на управувањето со наградувањето	17
Креирање на стратегија на наградувањето	19
Содржина на стратегијата на наградувањето	19
Филозофија на наградувањето	19
Елементи на системот на наградување и нивна меѓусебна поврзаност	21
Вкупни награди	22
1.3. Материјални награди	23
Новото плаќање	23
1.3.1. Систем на плаќање	24
Вкупни надоместоци	24
Видови плаќање	24
Вкупна и основна плата	25
Краткорочни и долгорочни стимулации	26
Исплата на извршните позиции	29
Бенефиции	31
Фактори кои ги одредуваат видот, нивоата и структурата на исплатата	33
Анализа и евалуација на работата	36
Анализа на работата	36
Евалуација на работата	38
Ниво и структура на плаќање	39
Стапки на плаќање	42
Основни видови шеми на исплата	43
Контингенциска исплата	43
Плаќање согласно перформансите	46
Видови компетенции	48
Исплата поврзана со услугата	49
Шеми на признанија	49
Прогресија во исплатата	49
1.4. Економски фактори кои влијаат на нивото на исплатата	50
Анализа на пазарот на трудот	50
Економски теории	50
Цел на анализата на пазарот на трудот	52

Екстремно пазарно вреднување	53
Конкурентноста на пазарот и надоместоците	53
1.5. Нематеријални награди	54
Цел на имплементација на шемите за нематеријално наградување или признание	56
Можни недостатоци и слабости	57
Идеи за нематеријално наградување	57
Кариера, развој и управување	58
Дефинирање на поимот кариера, нејзиниот развој и управување	59
Организациска поддршка за развој на кариерата	60
1.6. Управување со работни односи	61
Социјален дијалог	62
Колективни преговори и договори	62
Синдикати	63
Штрајкови и прекини со работа	65
1.7. Комуникација на системот на наградување	65
Основи на комуницирањето	66
Комуницирање по области на системот на наградување	67
Надоместок	67
Бенефиции	68
Поволности	69
2. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	70
2.1. МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ	70
2.2. Концепт и дефинирање на мотивацијата и работната мотивација	71
Процес на мотивација	74
Концепти поврзани со мотивацијата и однесувањето	74
2.3. Класични и современи теории на мотивација	75
Теорија на инструменталност	75
Теории на потреби (содржина)	76
Хиерархија на потребите на Abraham Maslow (1954)	76
ERG теорија на Clayton Alderfer (1972)	77
Теорија на McClelland (1975) за потребите од достигнување, афилијација и моќ	78
Дво-факторска теорија на Frederick Herzberg (1959)	79
Теории на процеси или когнитивни теории	82
Теорија на очекување (VIE) на Victor H. Vroom (1968)	82
Теорија на поставување цели на Gary Latham & Edwin Locke (1979)	83
Теорија на праведност (теорија на размена) на John Stacey Adams (1965)	84
Теории кои не ги нагласуваат ниту потребите ниту процесите	86
Теорија на бихејвиорален избор (теорија на реакција) на Jack W. Brehm (1966)	86
Теорија на самоефикасност на Albert Bandura (1982)	86
Теорија на поткрепа	86
Теорија на социјално учење	87
Теорија на придонес	87

Теорија на модел на пример	88
2.4. Влијание на мотивацијата врз перформансите на вработените и нејзината поврзаност со наградите од разни аспекти на теоретичарите и истражувачите	88
2.5. Внатрешно наспроти надворешно мотивирано однесување	91
2.6. Материјани наспроти нематеријани награди	94
2.7. Мотивациони фактори од гледна точка на вработените	100
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	103
1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	103
2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	103
3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	104
4. ХИПОТЕЗИ	104
5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	105
6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО ..	105
7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК	105
8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ	105
9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	105
10. РЕЗУЛТАТИ	106
ДЕЛ I. Опис на испитуваниот примерок	107
ДЕЛ II. Резултати	109
Корелација меѓу варијаблите	138
11. ДИСКУСИЈА	142
ЗАКЛУЧОК	145
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	146
ПРИЛОЗИ	152
МЕРЕН ИНСТРУМЕНТ (ПРАШАЛНИК)	152
ЛИСТА НА ТАБЕЛИ	4
ЛИСТА НА ПРИКАЗИ	5

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1.1 Основни видови шеми на исплата

Табела 1.2 Елементи на плаќањето кои треба да бидат комуницирани

Табела 1.3 Рамка на работна мотивација

Табела 1.4 Мулти-димензионална рамка на работната мотивација

Табела 2.1 Дејности опфатени во примерокот

Табела 2.2 Резиме на Прашање 16. по „се согласувам“ и „потполно се согласувам“

Табела 2.3 Резиме на Прашање 17. по „важно ми е“ и „многу ми е важно“

Табела 2.4 Резиме на Прашање 18. по „задоволен/на сум“ и „многу сум задоволен/на“

Табела 2.5 Дистрибуција на вработените според степенот на задоволство од тоа колку компанијата инвестира во нивниот професионален развој и лојалноста кон компанијата

Табела 2.6 Дистрибуција на вработените според степенот на задоволство од тоа колку компанијата инвестира во нивниот професионален развој и лојалноста кон компанијата

Табела 2.7 Дистрибуција на вработените според степенот на задоволство од компанијата и лојалноста кон компанијата

Табела 2.8 Дистрибуција на вработените според степенот на задоволство од компанијата и нивната лојалност кон компанијата

Табела 2.9 Дистрибуција на вработените според тоа дали компанијата им нуди редовно покачување на платите во одреден временски интервал и нивната лојалност кон компанијата

Табела 2.10 Дистрибуција на вработените според тоа дали компанијата им нуди редовно покачување на платите во одреден временски интервал и нивната лојалност кон компанијата

ЛИСТА НА ПРИКАЗИ

- Приказ 1.1** Рамка на управувањето со наградувањето
- Приказ 1.2** Начин на функционирање на системите на наградување
- Приказ 1.3** Елементи на системите на наградување
- Приказ 1.4** Моделот на Towers Perrin
- Приказ 1.5** Процес на мотивација
- Приказ 1.6** Хиерархија на потребите на Maslow
- Приказ 1.7** Теорија на Herzberg – фактори кои влијаат на однесувањето на работата
- Приказ 1.8** Дијаграм на теоријата на праведност
- Приказ 1.9** Хипотетска врска помеѓу нивото на мотивација и нивото на перформанси
- Приказ 1.10** Модел на карактеристиките на работата
- Приказ 2.1** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според карактерот на компанијата во која работат испитаниците
- Приказ 2.2** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според бројот на вработени во компанијата каде работат испитаниците
- Приказ 2.3** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работната позиција на испитаниците
- Приказ 2.4** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работното искуство на испитаниците
- Приказ 2.5** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работното време на испитаниците
- Приказ 2.6** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според информациите кои вработените ги добиле при вработувањето
- Приказ 2.7** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според критериумите за одредување плата на испитаниците
- Приказ 2.8** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според начинот на одредување на напредокот во исплатата на вработените
- Приказ 2.9** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според временските интервали на покачување на платата
- Приказ 2.10** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според фреквенцијата на покачувањето на платата
- Приказ 2.11** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според дополнителните примања кои ги добиваат вработените
- Приказ 2.12** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според временската определба на добивање дополнителни примања.
- Приказ 2.13** Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според стимулите кои ги добиваат вработените

Приказ 2.14 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според основните бенефиции кои ги добиваат вработените

Приказ 2.15 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според дополнителните слободни денови кои ги добиваат вработените

Приказ 2.16 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според важноста на слободните денови

Приказ 2.17 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според односот меѓу платата и бенефициите и пазарните текови

Приказ 2.18 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според информацијата за постоењето на систем на следење на перформансите

Приказ 2.19 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според временската определба на унапредувањето на вработените

Приказ 2.20 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според желбата на вработените за извршување на наведените активности

Приказ 2.21 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.1

Приказ 2.22 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.2

Приказ 2.23 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.3

Приказ 2.24 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.4

Приказ 2.25 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.5

Приказ 2.26 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.6

Приказ 2.27 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.1

Приказ 2.28 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.2

Приказ 2.29 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.3

Приказ 2.30 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.4

Приказ 2.31 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.5

Приказ 2.32 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.6

Приказ 2.33 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.7

Приказ 2.34 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволството по исказот 18.1

Приказ 2.35 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволството по исказот 18.2

Приказ 2.36 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволство по исказот 18.3

Приказ 2.37 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 18.4

Приказ 2.38 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволство по исказот 18.5

Приказ 2.39 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволство по исказот 18.6

Приказ 2.40 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволство по исказот 18.7

Приказ 2.41 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според тоа колкав период вработените би сакале да работат во компанијата

Приказ 2.42 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според желбата на вработените да останат во компанијата

ВОВЕД

Човечките ресурси, односно луѓето претставуваат највредниот капитал на организацијата. Всушност, луѓето претставуваат најголемата конкурентска предност на организацијата. Стратегиите, бизнис моделите, производите и услугите можат да се имитираат, но многу е потешко конкурентите да го имитираат талентот и посветеноста на вработените кои работат заедно за постигнување на конкурентската предност. Затоа човечкиот капитал му помага на бизнисот да се издвои меѓу конкуренцијата и да обезбеди конкурентска предност.

Иако многу организации тврдат дека луѓето се највредниот капитал на организацијата, многу од нив не делуваат во согласност со нивните тврдења. Еден од клучните елементи за менување на таквата практика е согледувањето на значењето на креирањето добра стратегија за системите на наградување во организациите, бидејќи системот на наградување ги рефлектира како конкурентивната стратегија, така и суштинските вредности на организацијата. Оттаму, наградувањето претставува еден од клучните сегменти за успех на еден бизнис. Добрата стратегија и план на наградување се состои во привлекување, мотивирање и задржување на квалитетни вработени.

Глобалните економски и социјални фактори претставуваат голем предизвик при менаџирањето со системите за наградување. Денешните глобални сили и промени со кои се соочуваме на работа ги принудуваат менаџерите да ја подобрат продуктивноста на работната сила и квалитетот на организациските производи и услуги, при што треба да се контролираат и трошоците за исплатата. Социјалните фактори, пак, за системот на наградување претставуваат дополнителен товар бидејќи очекувањата на вработените се движат во рамките на она што тие го сметаат за „праведно“ како во однос на исплатата, така и во однос другите придобивки од работењето. Во услови на такви притисоци, менаџерите на човечките ресурси се обидуваат да создадат системи на наградување кои ќе и олеснат на организацијата да ги постигне своите стратески цели, при што ќе бидат задоволени и индивидуалните цели на вработените.

Со текот на времето се менува структурата на организацијата, а со тоа и работните одговорности и задачи стануваат се пофлексибилни и повеќеслојни и постојано се јавуваат нови нивоа на конкурентивност. Притоа, настанува и пресврт од пристапот на „контрола на работната сила“ кон „посветеност кон вработените“. Промени настануваат и на полето на колективните преговори. Се намалува влијанието на националните договори и настанува промена кон преговарање со поединечните работодавачи, односно настанува децентрализација околу преговорите за системите на плаќање кон бизнис единици, индивидуални организации, па дури и организациски единици.

Сите овие промени резултираат со промена на организациската стратегија, цели и култура. Оттаму и системот на наградување мора постојано да се реструктурира за да биде во тек со моменталните потреби на организацијата.

За тоа како ќе се одреди стратегијата за наградувањето како што истакнува Lawler (1995) не постојат универзални или сет најдобри практики кои претставуваат одговор на сите прашања. Или, пак, како што пишува John Bratton, „не постои добар систем на плаќање; има само серија лоши системи. Работата е како да се избере најмалку лошиот.“ Одговорите се контингентски во зависност од работните околности и цели на конкретната организација, иако организациите би требало да се обидат што подетално да ги истражат разните можности за креирање за нив најсоодветен систем. Секако, не постои единствено решение кое

ќе соодветствува на потребите на сите организации. За таа цел, задача на топ менаџментот во соработка со секторот за човечки ресурси е да процени каков план и програма за наградување би биле најсоодветни за конкретната организација.

Системот на наградување е особено значаен за охрабрување на развојот на повеќе вештини кај вработените што значи дека при креирањето на стратегијата околу системот на наградување треба да се земе предвид и поврзаноста на истиот со други елементи на управувањето со човечките ресурси. Така на пример, во процесот на селекција може да биде главниот фактор за привлекување на високо квалитетна и компетитивна работна сила. Исто така, влијае на развојот и планирањето на кариерата на вработените. Плаќањето според перформансите може да ги мотивира вработените да се вклучат во програмите за обука. Вработените можат да се задржат доколку организациите можат да им обезбедат работни места кои ќе им бидат предизвик и ќе им нудат можности за развој и ќе бидат во согласност со нивните аспирации. Притоа, неопходно е да им се овозможи работна атмосфера на постојано учење, а не само на извршување серија задачи. Во контекст на работната атмосфера, мора да се нагласи и значењето на задоволството од работата кај вработените. „Работното задоволство е начинот на кој поединците ги доживуваат субјективно карактеристиките на: работните места, работната средина и работната организација, а се третира и како когнитивно-афективен процес.“ (Русинова и Жилова, 2005, Сарџоска, Блажевска, 2009). Работното задоволство е одредено од степенот на кој поединците можат да ги реализираат нивните цели, систем на вредности и мотиви и потреби со вршење на работата.

Бидејќи главната цел при креирањето на системот на наградување е да се зголеми мотивираноста на вработените, мора да се обрне внимание и на разните теории на мотивација. При обидите да се разбере природата на мотивацијата кај вработените се започнува со теориите базирани на потребите, па се до теориите во кои причините за однесувањето се бараат во когнитивните процеси.

Не смее да се изостави и фактот дека голем дел од средствата на организациите, кои опфаќаат над 60 % од вкупните оперативни трошоци се трошат на вработените. При планирањето на материјалните, но и нематеријалните награди кои организациите ќе им ги понудат на вработените треба да внимаваат и на интерната и екстерната компетитивност. Тоа значи дека треба да се трудат да постигнат внатрешна праведност во самата организација, но и да ги следат надворешните текови, кои се поврзани со случувањата на пазарот на трудот и позицијата на организацијата во однос на конкурентите

Затоа една од основните, а притоа и најтешките задачи на врвниот менаџмент е воспоставувањето систем на наградување кој ќе одговара на стратегијата, политиката и целите на организацијата, но истовремено и ќе ги задоволува и барањата и очкувањата на вработените. Добрата стратегија за наградувањето би значела привлекување, намалување на флукуацијата на вработените, но и добар имиџ на сериозна и стабилна компанија која се грижи за своите вработени. Купувачите и засегнатите страни воопшто, позитивно ја ценат и вреднуваат грижата на организацијата за своите вработени.

Магистерската теза ќе има за цел теоретски да се осврне на целокупноста на системот на наградување, со што би се насочила свеста кон значењето на доброто познавање на истиот, како и неговата поврзаност со мотивацијата на вработените, а потоа и практично да ја утврди состојбата во повеќе македонски компании.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

ЕВОЛУЦИЈА НА НАГРАДУВАЊЕТО

При согледувањето на системот на наградување, неговите теоретски основи, сфаќања и разбирања на истиот мора најпрво накусо да се прикаже неговиот еволутивен пат низ различните периоди од минатото до сегашноста.

Самиот концепт на наградувањето, како во литературата, така и кај луѓето воопшто буди различни асоцијации. Иако најчесто првата асоцијација која се добива се однесува на материјалното наградување (односно системот на плаќање), со текот на времето се менува таквата еднострана перцепција на овој концепт. Како што се менувала организациската структура, така се јавува и потребата за промена на системот на наградување. Организациите од бирократски стануваат партиципативни, со што барањата на работодавачите се зголемуваат, но и обратно, вработените почнуваат да си ги бараат правата за соодветно наградување. Се зголемуваат образовните стандарди со цел да се задоволат покомпетитивните потреби на организацијата. Оттаму, стратегијата за наградувањето почнува да се поврзува со бизнис стратегијата, воедно од која ѝ всушност произлегува. Таа зависи од интерните, екстерните фактори, но и од животниот циклус на организацијата.

Традиционалните системи на наградување подразбирале фиксна плата заснована на работните задачи, нивото на експертиза на вработените и годините на работно искуство, со мали бенефициски пакети само во делот на пензиските планови и основната здравствена заштита. Притоа од вработените се очекувало напорно да работат и да им бидат послушни на своите надредени. Нивните психолошки и социјални потреби воопшто и не биле предмет на дискусија. Со појавата на бихејвиоралните теории и еволуцијата на работничките и синдикалните организации, вработените почнуваат да ги бараат своите права. Таков е примерот со теоријата на Маслов за хиерархијата на потребите, при што станува јасно дека вработените не работат само за пари, туку тие имаат и други: социјални, психолошки, потреби од сигурност и потреби за самоактуелизација. Оттаму, вработените почнуваат да бидат третираани како човечки ресурс. Денес, системите на наградување се креираат во согласност со бизнис целите и стратегиите. Од вработените не се очекува само да извршуваат работни задачи, туку и да донесуваат сопствени одлуки поврзани со работата, односно им се делегира авторитет. Ваквиот пристап кон вработените прави тие да се чувствуваат сигурно и вреднувано во организацијата. Организациите нудат како материјални, така и нематеријални награди со цел да ги привлечат и задржат најталентираните во ваквата компетитивна средина.

Од една страна трудот игра важна улога во придвижувањето на производството, продуктивноста и бизнисот воопшто. Од друга страна се и другите фактори кои произлегуваат од човечката природа бидејќи човечките битија имаат емоции, амбиции, его и сл. Затоа, „идеалниот“ систем на наградување би требало да ги опфати сите елементи, потреби и карактеристики на трудот, работата и човечката суштина.

Приказ на еволуцијата на наградувањето во литературата

Во светската литература од 1960-тите се дискутира за тоа дека системите на плаќање треба да бидат засновани на перформансите регулирани преку преговарање околу продуктивноста со цел да се зголеми продуктивноста на работната сила. Тоа значи уште тогаш почнува да се менува свеста дека едноставното регулирање на плаќањето не е доволно за мотивирање на добрите перформанси кај вработените со што би се зголемила продуктивноста и на целата организација.

Веќе од 1970-тите се повеќе можат да се потврдат ставови на разни автори кои се обидуваат да го свртат вниманието кон наградувањето како посеопфатен концепт. Така, Ed Lawler (1971), цитирано од Trowman (2001), бил меѓу првите пред своето време кој почнал да го поврзува плаќањето со развојот на организацијата. Потоа, W. Edwards Deming (1982), цитирано од Trowman (2001), ја истакнал повеќестраната природа на врската помеѓу плаќањето и перформансите. Значи до 1980-тите станува јасно дека традиционалното плаќање (стариот систем на плаќање) не е ефикасен во однос на остварувањето на организациските цели како резултат на се поголемите економски и социјални промени (White and Druker, 2000, цитирано од Beardwell, 2004). Организациите увидуваат дека стратегиски дизајнираните компензациски и бенефициски програми би можеле да им помогнат да бидат во чекор со брзите промени.

Од 1990-тите професијата се повеќе созрева и странува јасно дека во борбата за таленти потребно е повеќе од високоефикасни компензациски и бенефициски програми. Затоа организациите почнуваат да бараат интердисциплинарни решенија за проблемот, при што и многу автори веќе воведуваат нови поими и концепти околу оваа проблематика. Така на пример, Lawler (1990), повторно укажува на стратегиската улога на плаќањето во однос на неговата поврзаност со организациската стратегија, односно на потребата од системите на наградување кои ќе имаат улога во промена на однесувањето на вработените во согласност со бизнис стратегијата. Исто така, Millward et al. (1992), цитирано од Beardwell, 2004, вели дека најголемо влијание врз одредувањето на платежните структури на организацијата повеќе не го имаат колективните договори, туку индивидуалните перформанси на вработените. Тој тврди дека меѓу 1984 и 1990 над 50% од компаниите во трговскиот сектор имале некаков облик на финансиско учество во поделбата на профитот, односно вработените имале удел во поделбата на профитот или во сопственоста, а до 1995 над 10% од вработената работна сила учествувала во плаќањето врз основа на профитот. Во тој период се јавува и концептот на „новото плаќање“. Според Schuster and Zinheim (1992), цитирано од Trowman (2001), основните елементи на „новото плаќање“ го содржат сознанието дека вработените претставуваат клучен елемент во организацискиот успех. Во контекст на овој концепт, Smith (1992), цитирано од Bratton (1999), говори за контингенциски систем на наградување кој се надоврзува на „корпорационската култура“, а корпорационската култура е контекстот за замената на плаќањето врз основа на перформансите наместо традиционалниот систем на плаќање. Контингенцискиот систем на плаќање помага во индивидуализирањето и стандардизирањето на принципите и постапките и претставува механизам за комуницирање, поттикнување и зајакнување на организациските вредности и ја активира лојалноста, посветеноста и поистоветеноста на вработените со организацијата. Оттаму произлегува и концептот за „вкупното наградување“. Вкупните награди се состојат од комбинација на елементите на традиционалното

плаќање и бенефиции со другите работи кои вработените ги придобиваат од работењето: вештини, искуство, можности, култура, лидерство, можности за развој на кариера и признание. Може да се состои од компетитивна основна плата, можности за развој, флексибилно работно време и сл. Целта е да се создаде вкупен пакет награди кој ќе биде создаден во согласност со индивидуалните желби на вработените, при што ќе се внимава и на трошоците на работодавачот да бидат минимални. Слични се и согледувања на Kessler (1995), цитирано од Bratton (1999), кој вели „Промената на начинот на кој вработените се третираани може да ја зголеми продуктивноста повеќе отколку промената на начинот на кој тие се платени“. Тежнењето кон квантитетот и квалитетот е традиционална грижа на менаџерите. Целта на компаниите се повеќе се ориентира кон добивање конкурентна предност преку квалитетот или квантитетот и брзината, а не цената, што значи дека мора да се смени пристапот кон вработените за да се постигне таа цел на конкурентска предност. Потоа, Lawler (1995), цитирано до Redman (2006), се залага за стратегија за наградувањето за која смета дека се состои од три елементи:

- суштинските вредности на наградување на организацијата (она за што се залага организацијата),
- структуралните работи (на пр. плаќање засновано на перформансите или плаќање засновано на остварениот профит),
- процесни елементи (како се комуницира и имплементира стратегијата и вклученоста на вработените во креирањето на системот).

Веќе од 2000 година наваму јасно се пишува за наградувањето. Lawler (2000), цитирано од Торман (2001), го објаснува „планот на наградување“ како начин на поттикнување и насочување на вештините и вниманието на вработените во насока на најдобрите перформанси. Не е доволно само да се има талентирани вработени.

Некои автори пишуваат за „најдобри практики“, додека други како W. Edwards Deming говори за „најдобрите принципи“ при создавањето стратегија за наградувањето. Од друга страна Торман (2001) на сите овие идеи досега изложени додава дека вработените не треба да се исклучуваат од тој процес, односно ја нагласува важноста на вклученоста на вработените во креирањето на целокупниот систем на наградување. Тој го применува и поимот „кафетерија компензација“ или компензација во вид на самопослуга, што значи дека вработените можат да ги изберат елементите на наградувањето, а тоа особено се однесува на бенефициите. Тој не негира дека плаќањето секако е дел од тој систем, но дека не се состои само од материјалните награди, односно дека денешните вработени сакаат *разновидност* и право на *избор* во наградувањето. Воглавно, не само што вработените имаат различни потреби, туку и тие се менуваат на индивидуално ниво со текот на времето. Затоа, организацијата треба да се потруди да биде во чекор со тие потреби. Торман понатаму прави компарација меѓу традиционалниот (стариот) и новиот систем на наградување која би можело накусо да се прикаже вака:

- *Кај стариот систем плаќањето е „вродено право“*, односно вработените сметаат дека имаат право да бидат исплатени и да добијат покачување на основната плата без разлика на тоа колку се исполнителни. Тоа значи дека тој

систем не мотивира, бидејќи пренесува порака дека за да се добие плата доволно е да се биде присутен на работното место

- *Покачувањата кај стариот систем се додаваат на основната плата на годишно ниво. Тоа значи дека вработените не само што добиваат покачување без оглед на нивните перформанси, туку тие покачувања за организацијата значат и зголемување на вкупните трошоци без да има зголемување на продуктивноста.*
- *Бонусите, како и другите подароци кои се доделуваат кај стариот систем се доделуваат независно од перформансите. На пример, бонусите се доделуваат врз основа на минатиот труд како процент од платата, но во период кога нема директна поврзаност со перформансите на вработените. Исто така, другите подароци се доделуваат по повод одредени празници како што се на пример верските празници Божиќ, Велигден и сл., кои се повеќе од симболичен карактер отколку поврзани со конкретни перформанси.*
- *Во новиот систем, бонусот претставува поделба на добивката врз основа на остварените перформанси кои допринеле за остварување на таа добивка и се дава поединечно, односно бонусот се одредува врз основа на добивката која ја направила одредена единица во организацијата над пазарниот просек кога ќе се одземат трошоците и издатоците.*
- *Стариот систем е структурално, културално и стратезиски зад времето. Организациите се речиси целосно реструктурирани во однос на минатото. Работните одговорности и задачи стануваат се пофлексибилни и повеќеслојни. Постојано се јавуваат нови нивоа на компетитивност. Стариот систем ја пренесува пораката „ако работиш напорно компанијата ќе се погрижи за тебе“, што значи дека компанијата им обезбедува сигурно работно место на вработените. Старите системи за наградување се неусогласени со основните бизнис стратегии.*

Сепак, најсеопфатна е дефиницијата на Armstrong за наградувањето која гласи: *„Како луѓето се наградени во однос на нивната вредност на организацијата. Оваа дефиниција се однесува на материјалните и нематеријалните награди и ги опфаќа филозофијата, стратегијата, политиката, плановите и процесите на организациите за креирање и одржување на системите на наградување“.* Оваа дефиниција ја нагласува вредноста на луѓето во организацијата што значи дека во фокусот на креирањето на системи за наградување се луѓето, а не работата или работните позиции. Тоа, исто така, значи и дека на луѓето им е потребно повеќе од едноставна парична исплата како компензација за нивниот труд. Тој вели дека постојат пет области во кои можат да бидат концентрирани нематеријалните награди: постигнување, признание, одговорност, влијание и личен раст. Првите две се однесуваат на сите вработени, додека другите не се јавуваат кај сите. Не сите вработени сакаат да имаат поголема одговорност или поголемо влијание околу одлуки кои се од клучно значење за работата. Тоа се должи како на личните карактерни особини, така и на долгогодишното исклучување на вработените од одговорност и влијанието од страна на организациите. Од друга страна, желбата за личен раст преку нивната

работа е многу моќна и во многу случаи вработените повеќе ја вреднуваат оваа можност отколку паричната награда.

Исто така, многу е важна и комуникацијата на стратегијата за системот на наградување. Организацијата треба да им ја соопшти стратегијата на вработените и да ги објасни можностите. Во многу компании тоа се прави со помош на организациските списанија. Ова во комбинација со „благодарам“ наградите (на пр. викенд во Париз) ќе има поголемо влијание отколку директните материјални награди. Повеќето вработени сакаат нивните колеги да знаат кога тие се успешни. Затоа наместо менаџмент ориентиран кон контролирање, подобро е да им се дозволи на вработените да ги изразат сопствените потреби за обука и развој на кариерата. Armstrong се залага за поттикнување на интересот кон работата со помош на: давање поголема одговорност на вработените при одлучувањето како ќе се извршува нивната работа; намалување на специјализирањето на задачите; давајќи им поголема слобода на вработените во дефинирање на нивните цели на перформансите и стандардите на перформансите и воведување нови задачи кои ќе бидат поголем предизвик.

Да резимираме, иако оптимална комбинација на награди можеби не постои и се разликува од компанија до компанија, па дури и во рамките на истата компанија со текот на времето, целта кај сите е иста: да се создадат посакуваните, мерливи резултати и да им се испратат вистинските сигнали на вработените со цел тие на ист начин да ѝ возвратат на организацијата, што за неа ќе претставува повраток на инвестицијата во нив.

За разлика од светската литература каде може да се анализира ваквиот еволутивен тек на разбирањето на наградувањето, мора да се забележи дека во **Република Македонија** има податоци за оваа област, но тие најчесто се во склоп на другите функции на управувањето со човечките ресурси. Управувањето со човечките ресурси, воопшто, има тенденција на пораст, односно се повеќе се согледува важноста на овој сектор во организациите, но неговите функции на општо ниво во Република Македонија се имплементирани на рудиментарно ниво, со исклучок на неколку поголеми компании. Во многу компании, особено во помалите, вработените речиси и немаат никакви познавања за системот на наградување, ниту што тој треба да содржи, ниту сметаат дека треба да прашаат за тоа, бидејќи најчесто го поврзуваат со плаќањето, за кое, пак, постои општо сфаќање дека треба да биде во тајност бидејќи се работи за индивидуален договор со работодавачот. Ова особено важи за приватните организации, додека кај јавните најчесто познат е системот на плаќање, бидејќи е нивелиран според хиерархиското значење на работното место или одговорноста и образованието. Иако во јавниот сектор оваа област законски е регулирана, постои можност за унапредување на целокупноста на системот на наградување. Дополнително, многу од менаџерите, како во приватниот така и во државниот сектор, го занемаруваат фактот дека не само што треба да се ангажираат во креирање добар систем на наградување, кој треба да биде транспарентен за вработените, туку истиот треба да претставува мотивациона сила за подобри перформанси кај вработените, но и што ќе буди задоволство од работата. За таа цел, тие треба да се ангажираат и добро да ги запознаат своите вработени, со што би дознале кои се факторите кои ги мотивираат и кој фактор до кој степен ги мотивира. Треба тие да се запознаат дали вработените и даваат приоритет на платата пред сè останато, какви дополнителни бенефиции би сакале, дали повеќе се фокусираат на кариерата, или

пак, можеби едноставно на задоволството кое им го дава целокупното работење и работната средина и многу други аспекти од работењето.

Предмет на истажување на овој магистерски труд е да се прикаже наградувањето како силен мотивационен фактор на вработените и како стратегиска определба на организациите. Организацијата која тврди дека се грижи за своите вработени и дека ги смета за клучен фактор на конкурентската предност, мора да биде запознаена со елементите и функциите на наградувањето, но и практично да ги применува.

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

1.1. СИСТЕМИ НА НАГРАДУВАЊЕ ИЛИ ВКУПНИ НАГРАДИ

1.2. УПРАВУВАЊЕ СО НАГРАДУВАЊЕТО

Управувањето со наградувањето се однесува на стратегиите, политиките и процесите кои се потребни за да се обезбеди дека вредноста и придонесот на луѓето во остварувањето на организациските, секторските и тимските цели се признаени и наградени. Се состои во дизајнирање, имплементација и одржување на системите за наградување (што претставува меѓусебно поврзани процеси, практики и процедури на наградување) со цел задоволување на потребите како на организацијата така и на вработените, но и со цел да се постигне праведност, еднаквост и доследност.

Управувањето со наградувањето се однесува на начинот на кој вработените се наградени во согласност со нивната вредност во организацијата. Ги опфаќа како материјалните, така и нематеријалните награди и ги соединува филозофијата, стратегијата, политиката, плановите и процесите кои ги применува организацијата со цел да создаде и одржи систем на наградување.

Овие системи подразбираат проценка на вредноста на работните места преку евалуација на работата и пазарното вреднување на истата, дизајнирањето и управувањето со нивото и структурите на плаќањето, процесите на управување со перформансите, шемите на наградување и оддавање признание на вработените согласно нивните индивидуални перформанси или придонесот и/или тимските или организациските перформанси и бенефиции за вработените.

Политика на наградувањето

Политиката на наградувањето ги дава рамките за донесувањето одлуки и преземање акција. Може да вклучува искази како правилник на насоки или вообичаени практики. Вообичаено ги опфаќа следните елементи:

- компетитивна исплата – која ги маркира границите на исплатата, односно односот кој организацијата сака да го одржи меѓу сопствените платежни нивоа и пазарните стапки,
- интерна еднаквост – политиката ќе го означи степенот до кој интерната еднаквост има главна улога и околностите во кои потребата да биде компетитивна можат да ги надминат принципите на интерната еднаквост,

- контингенциска исплата – нивото (доколку истото се одреди) до кое компанијата смета дека исплатата ќе варира согласно перформансите, компетенциите и вештините,
- варијабилна исплата – степенот до кој се смета дека со контингенциската исплата треба да се ризикува, односно не е консолидирана,
- индивидуални или тимски награди – потребите за награди кои се концентрираат на индивидуалните или тимските перформанси,
- бенефиции на вработените – видовите и нивоата на бенефиции кои им се обезбедуваат на вработените и степенот до кој вработените можат да направат избор помеѓу бенефициите,
- вкупните награди – тоа е комбинација од основната плата, варијабилниот дел и индиректната исплата (бенефициите) и употребата на нематеријални награди, имајќи на ум дека секогаш има избор помеѓу повеќе разни практики на наградувањето,
- структура – степенот до кој организацијата преферира хиерархиска и релативно формална или флексибилна или отворена структура,
- приоритети на наградувањето – степенот до кој организацијата сака да се концентрира на давање големи награди за релативно мал број клучни вработени или ја признава потребата од обезбедување награди кои ќе го поддржат стабилното унапредување на повеќето или на сите (со други зборови, да се одреди кои ќе бидат луѓето кои најмногу ќе профитираат од целокупните бизнис перформанси, кои се луѓето што треба соодветно да бидат наградени),
- флексибилност – нивото на дозволивата флексибилност при управувањето со системот на наградување, нивото на потребната доследност при примената на политиките, нивото на контрола кое го поседува центарот,
- униформност – нивото до кое структурите на плаќање и политиките се применливи на целата организација или можат да бидат флексибилни за различните нивоа или категории вработени,
- децентрализација – нивото на авторитет кое го поседуваат линиските менаџери во донесувањето одлуки,
- контрола – колкава контрола треба да поседува управниот центар при имплементација на политиките на наградувањето,
- полова еднаквост – пристапот кој ќе се усвои во процесот на елиминирањето на половата дискриминација во процесот на наградувањето и структурите за да се обезбеди еднаква исплата за работа со иста вредност,
- партнерски однос – нивото до кое организацијата смета дека треба да го подели успехот со вработените,
- вклученост – нивото на вклученост на вработените во одлуките за плаќањето кои се однесуваат на нив,
- транспарентност – колку треба да бидат објавени стратегиите, политиките и практиките на наградувањето.

Управување со стратезиско наградување

Управувањето со стратезиското наградување е процес на планирање на идниот развој на практиките на наградувањето со помош на формулирање и имплементирање на стратегиите на наградувањето. Стратезиското наградување се заснова на верувањата за тоа кои се организациските вредности и цели кои треба да се постигнат, а се состои во усогласување на практиките на наградувањето како со бизнис целите, така и со вредностите на вработените. Оттука, *стратезиите на*

наградувањето претставуваат намера на организацијата за тоа како треба да се развијат политиките и процесите на наградувањето за да се исполнат бизнис побарувањата. Стратегиите на наградувањето го насочуваат развојот и активностите на практиките и процесите на наградувањето и исто така, претставуваат основа за политиките за наградувањето, кои, пак, влијаат на практиките, процесите и процедурите на наградувањето.

Цели на управувањето со наградувањето

Цели на управувањето со наградувањето *од аспект на организацијата*

Општа цел на управувањето со наградувањето е да се поддржи исполнувањето на стратегиските и краткорочните цели на организацијата со помош на помагање во процесот на обезбедувањето и задржувањето на вештата, компетентната, посветената и силно мотивираната работна сила.

Од гледна точка на организацијата, **посебни цели** на управувањето со наградувањето се:

- да имаат значајна улога во комуникацијата на организациските вредности, перформанси, стандарди и очекувања,
- да охрабруваат однесување кое ќе придонесе за постигнување на организациските цели при што ќе може да одговори на прашањата: Какво однесување е потребно? и Како може процесот на наградување да го промовира таквото однесување?,
- да ги поддржи организациските програми за промена кои се однесуваат на културата, процесот и структурата,
- да ја поддржи реализацијата на клучните вредности на организацијата во области како што се: квалитет, грижа за потрошувачите, тимска работа, иновации, флексибилност и брзина на одговор,
- да обезбеди вредност за парите – не треба да се презема никаква иницијатива за наградување доколку претходно не била утврдена вредноста за која би се доделила, но исто така и не треба да се дава никаква награда доколку истата не резултира со поголема вредност.

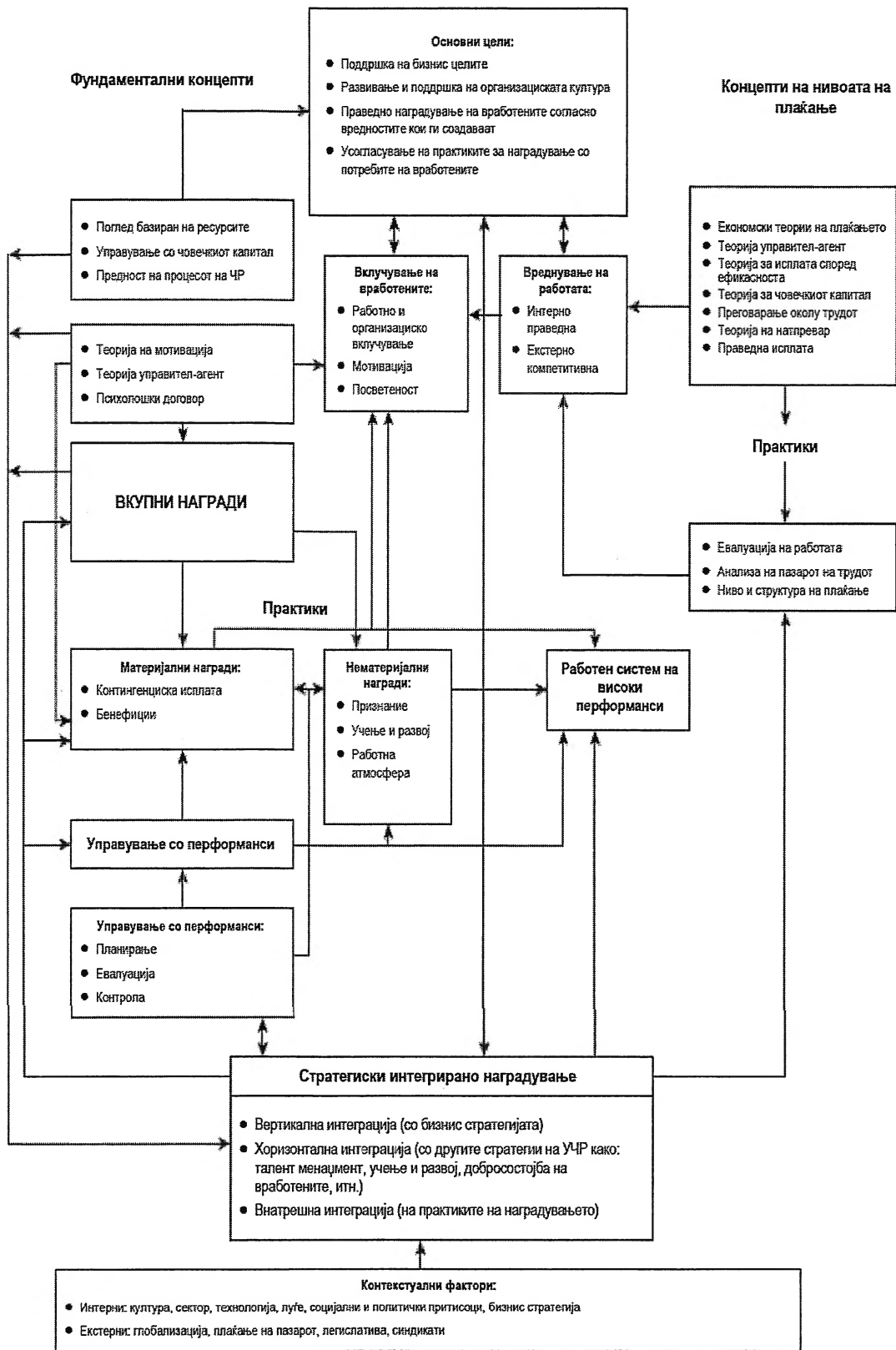
Цели на наградувањето *од гледна точка на вработените*

Системот на наградување, од гледна точка на вработените би требало:

- да ги третира како засегнати страни кои имаат право да бидат вклучени во развојот на политиките на наградувањето кои се однесуваат на нив,
- да ги исполнат нивните очекувања дека ќе бидат третирани рамноправно, фер и доследно во однос на работата која ја извршуваат и нивниот придонес,
- да биде транспарентен – тие треба да знаат кои се политиките на наградување на организацијата и како истите се рефлектираат на нив.

Рамка на управувањето со наградувањето

Управувањето со наградувањето е сложен процес со многу испреплетени концепти и може шематски да се прикаже вака:



Приказ 1.1 Рамка на управувањето со наградувањето
 Извор: Armstrong, M. (2010) *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, A Guide to People Management*. 7th ed. London: Kogan Page Limited

Бидејќи, како што може да се види од Приказ 1.1 наградувањето е меѓусебно испреплетено и поврзано со премногу концепти, во понатамошниот текст ќе бидат опфатени повеќето од концептите со кои се поврзува, при што само позначајните ќе бидат подетално разгледувани и елаборирани.

Креирање стратегии на наградување

Креирањето стратегии на наградувањето претставува сложен и долготраен процес, при што потребно е да се приберат податоци за постојаните организациски промени и барања. Мора постојано да се следат трендовите и да се модифицираат погледите согласно нив. Неопходно е да се обезбеди стратегијата на наградувањето која ќе биде имплементирана да биде во чекор со организациските промени, за да можат, како организацијата, така и вработените да се справат со неа.

Фактот дека трошоците за плаќањето претставуваат дури 70% или повеќе проценти од вкупните трошоци на организацијата ја објаснува потребата да се усвои стратегиски пристап во наградувањето што обезбедува дека ќе се добие поголема вредност со било каков облик на инвестирање во плаќањето.

Стратегијата на наградувањето треба да се развива како интегриран дел од вкупната кадровска стратегија на организацијата. Главна цел треба да биде да се осигура дека ќе ги поддржува иницијативите во областите на регрутацијата, развојот и општите цели за подобрување на организациските перформанси. Стратегијата треба исто така да ја земе во предвид и атмосферата на односите со вработените и процесите за преговарање околу надоместокот со синдикатите.

Содржина на стратегијата на наградување

Аспектите на наградувањето на вработените кои може да се сметаат за стратегиски важни се следните:

- компетитивна исплата,
- поправеден и подефиниран систем на плаќање,
- реконструирање на системот за плаќање со цел да ги вклучува и организациските промени,
- да се користи плаќањето како мотив за подобрување на перформансите и промена на културата,
- децентрализација на одлуките за плаќање на линиските менаџери,
- вклучување на вработените во проблематиката на наградувањето,
- развој на тимската работа,
- зголемување на нивоата на компетенции и зголемување на базата на вештините (поддршка на поседување повеќе различни вештини).

Филозофија на наградувањето

Филозофијата на наградувањето се состои во верувањето дека има потреба да се работи во согласност со дистрибутивната и процедуралната правда. Се додека вработените не видат и почувствуваат дека наградувањето во организацијата е праведно, стратегијата нема да биде спроведена на дело. Филозофијата на наградувањето покажува дека управувањето со наградувањето е

клучен фактор во воспоставување позитивна врска во односот вработен – работодавач, при што и двете страни се меѓусебно зависни, но имаат и придобивки од таа меѓусебна зависност. Таквата врска овозможува добра основа за развој на атмосфера на доверба.

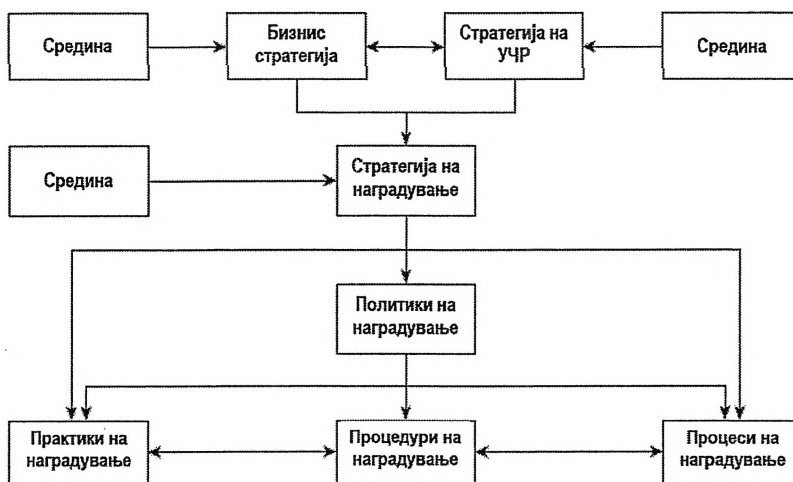
Принципи на филозофијата на наградувањето

Филозофијата на наградувањето може да се изрази преку сет од принципи кои го дефинираат организацискиот пристап при одредувањето на наградувањето. Тие претставуваат основа за политиките на наградувањето и ги одредуваат насоките за активностите содржани во стратегијата на наградувањето. Исто така, важно е дека можат да се искористат за комуникација на вработените за тоа како функционира системот на наградување и дека ги зема во предвид нивните интереси, како и интересите на бизнисот.

Принципите на наградувањето ги опфаќаат следните елементи:

- да се развијат политики и практики кои го поддржуваат остварувањето на бизнис целите,
- наградувањето на вработените да биде согласно нивниот придонес,
- признание на вредноста на секој кој дава ефективен придонес, не само на исклучителните перформанси,
- обезбедување награди кои ќе ги привлечат и задржат вработените и ќе ја зголемат нивната ангажираност,
- одржување конкуритивност и рамноправност во исплатата,
- дозволување разумно ниво на флексибилност при операционализирањето на процесите на наградувањето и при изборот на бенефициите од страна на вработените,
- делегирање поголема одговорност за донесување одлуки за наградување на линиските менаџери.

Поврзаноста на системите на наградување со стратегијата, политиките, практиките, процесите и процедурите на наградување е дадена на Приказ 1.2.



Приказ 1.2 Начин на функционирање на системите на наградување

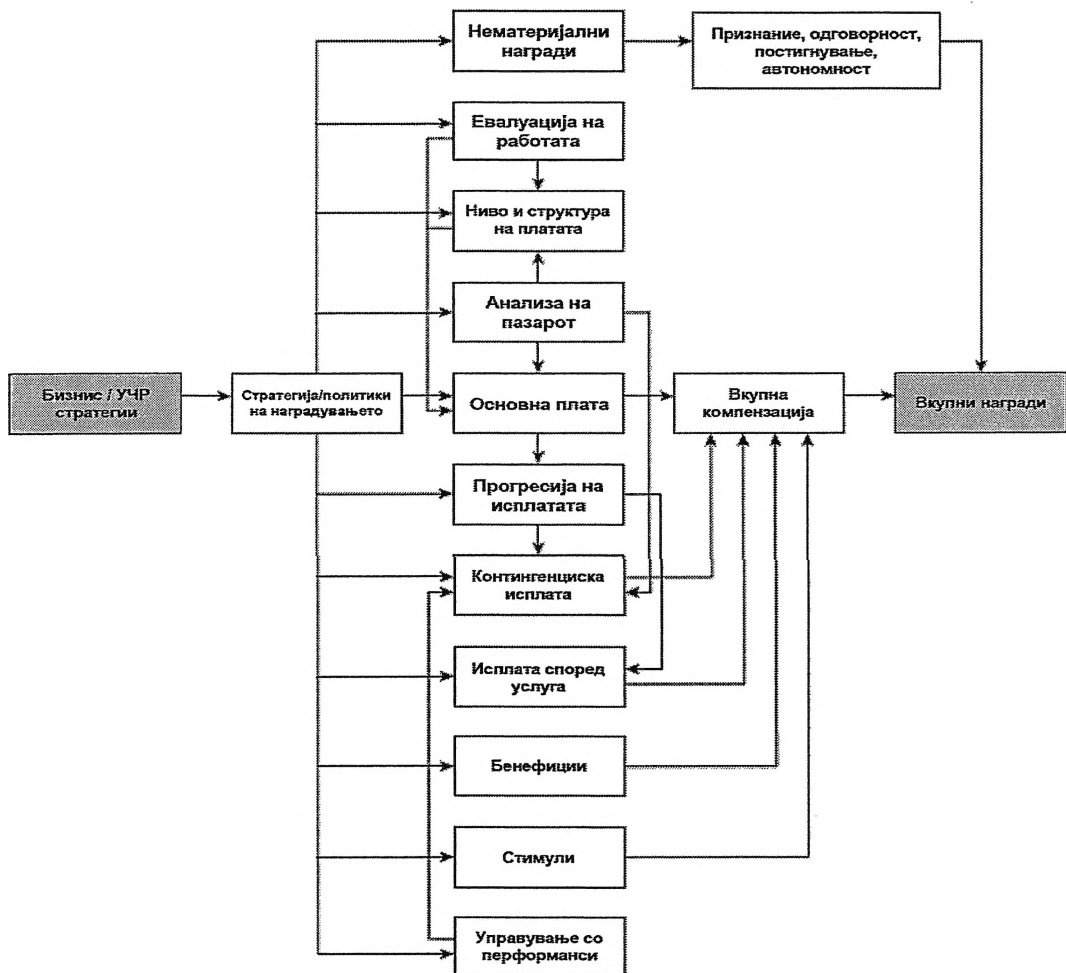
Извор: Armstrong, M. (2010) *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, A Guide to People Management*. 7th ed. London: Kogan Page Limited

Елементи на системите на наградување и нивна меѓусебна поврзаност

Системот на наградување се состои од материјални (финансиски) награди (фиксно и варијабилно плаќање) и бенефиции за вработените кои заедно ги сочинуваат вкупните надоместоци, како и нематеријални награди (признание, пофалба, постигнување, одговорност и личен раст). Елементите на системот на наградување можат да се прикажат шематски, како што е дадено подолу во Приказ 1.3.

Елементи на системот на наградување:

- вкупни награди,
- материјални и нематеријални награди,
- евалуација на работата,
- анализа на пазарот,
- систем на плаќање – основна плата, ниво и структура на плата, прогресија во исплатата, контингенциска исплата, исплата според заслуга,
- бенефиции,
- стимули.



Приказ 1.3 Елементи на системите на наградување

Извор: Armstrong, M. (2010) *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, A Guide to People Management*. 7th ed. London: Kogan Page Limited

Вкупни награди

Вкупните награди претставуваат целокупност на наградувањето кое се состои од материјални и нематеријални елементи. Пристапот на вкупните награди вели дека треба добро да се постават материјалните награди (платите и бенефициите), но исто така ја нагласува и важноста на вработените да им се овозможи стекнување искуства кои произлегуваат од работата која ја извршуваат, работната средина, како се управува со нив и можноста да развијат вештини и кариера. Тоа е холистичен поглед на наградувањето, при што не се нагласува важноста на еден или два елементи во изолација, туку се однесува на тоа како сите елементи треба да бидат поднакво интегрирани. Во наредниот приказ се дадени елементите на вкупните награди и нивната меѓусебна поврзаност.



Приказ 1.4 Моделот на Towers Perrin

Извор: Armstrong, M. (2010) *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, A Guide to People Management*. 7th ed. London: Kogan Page Limited

Моделот на Towers Perrin даден во Приказ 1.4 најчесто се користи како основа за планирање на вкупните награди. Се состои од матрица со 4 квадранти. Горните два квадранти – плаќањето и бенефициите претставуваат трансакциски или материјални награди. Тие по својата природа се финансиски и се неопходни за регрутација и задржување на вработените, но можат лесно да бидат имитирани од конкуренцијата. За разлика од нив, релационалните или нематеријалните награди претставени во долните два квадранти не можат толку едноставно да бидат имитирани и затоа можат да креираат уникатна предност на организацијата. Тие се од суштинско значење за зголемување на вредноста на горните два квадранти. Моделот, исто така, прави разлика меѓу индивидуалните и општите награди. Оттука се гледа дека вкупните награди се состојат од материјални и нематеријални награди кои можат да се разгледаат поединечно.

Елементи на вкупните награди:

- **Трансакциски награди** (опипливи): основна плата, контингенциска исплата, бонуси, краткорочни, долгорочни стимули, удели, учество во поделбата на

профитот, бенефиции (пензиско, здравствено, социјално осигурување, годишен одмор, дополнителни бенефиции, флексибилност итн). Заедно ги претставуваат вкупните надоместоци.

- **Функционални награди** (неопипливи): работно искуство (организациска култура, лидерство, комуникации и сл.), нематеријални признанија, управување со перформанси, учење и развој, развој на кариера. Тие претставуваат нематеријални, интринзични награди.

1.3. МАТЕРИЈАЛНИ НАГРАДИ

Материјалните награди ги сочинуваат наградите кои имаат парична вредност и се однесуваат на вкупните надоместоци, како што се основната плата, контингенциската исплата врз основа на перформансите, придонесот на вработените, компетенциите или вештините, плаќање согласно услугите, шеми за финансиски признанија и бенефиции како што се пензиското, здравственото и социјалното осигурување.

Новото плаќање

При креирањето стратегии и политики на наградувањето посебно внимание треба да се обрне на филозофијата на „новото плаќање“. Lawler (1990), цитирано од Armstrong (2010), го воведува овој концепт со цел да ја изрази потребата од разбирање на организациските цели, вредности и култура и предизвиците на покомпетитивна глобална економија при формулирањето на политиките на наградувањето. Тој се залага за дистинкција помеѓу исплата заснована на луѓето и исплата заснована на работата во согласност со нивното знаење и вештини. Lawler гледа на новото плаќање како на помош да се постигне индивидуалното и организациското однесување кое и е потребно на компанијата во остварувањето на бизнис целите. Системите на плаќање мора да произлегуваат од општата стратегија и тие можат да помогнат да се стави акцент на важните цели како: задржување на клиентите, задоволството на клиентите и квалитетен производ или услуга. Понатаму, концептот на Lawler го доразвиваат Schuster & Zingheim (1992), цитирано од Armstrong (2010), кои тврдат дека „Новото сфаќање на концептот за новото плаќање и овозможува на организацијата ефективна примена на елементите на плаќањето – директното плаќање (компензација во готовина) и индиректното плаќање (бенефициите) – за да им помогне да се создаде партнерски однос помеѓу организацијата и вработените. Со помош на ваквиот партнерски однос вработените можат да ги разберат целите на организацијата, да знаат дали се вклопуваат во тие цели, да станат соодветно вклучени во донесувањето одлуки кои се однесуваат на нив и да добијат награди во согласност со нивото на организациското достигнување на целите и до кое ниво тие и помогнале на организацијата во достигнување на истите. Новото плаќање помага во поврзувањето на финансискиот успех како на организацијата така и на нејзините вработени“.

1.3.1. СИСТЕМ НА ПЛАЌАЊЕ

Системот на плаќање ги опфаќа сите материјални награди кои организацијата им ги овозможува на своите вработени во замена за вложената работа.

Вкупни надоместоци

Концептот на *вкупните надоместоци* се заснова на принципот на третирање на сите аспекти на плаќањето и бенефициите како целина. Вредноста на трошокот за бизнисот и вредноста за поединецот може да се проценат со цел прилагодување на пакетот според организациските и индивидуалните потреби. Исто така, треба да се земе во предвид и конкурентноста на вкупниот пакет на пазарот. *Вкупната исплата*, всушност претставува вредност од сите парични исплати (вкупната плата или заработка) и бенефициите кои ги добиваат вработените.

Видови плаќање

Општо, системот на плаќање се состои од два вида плаќање: директен и индиректен облик на плаќање.

- **Директниот облик на плаќање** се состои од елементи кои вработените ги примаат во парична вредност како што се следните елементи:
 - *основна плата* која се одредува по основ на работата која ја извршуваат вработените, независно од нивниот тековен учинок,
 - *зголемување на основната плата* кое се применува поради одржување на куповната моќ на вработените, трошоците за живот или друг показател за кој одлучува организацијата,
 - *плаќање врз основа на перформансите*, при што се земаат во предвид остварените придонеси на поединците во организациските резултати.
- **Индиректниот облик на плаќање** ги опфаќа следните елементи:
 - *бенефиции*, кои претставуваат елементи на плаќањето чија цел е да им се обезбеди сигурност на вработените. Тие можат да бидат: задолжителни: здравствено, пензиско и социјално осигурување, кои се пропишани со закон и незадолжителни или дополнителни, како што се на пр. дополнително здравствено осигурување, денгално осигурување, животно осигурување, флексибилно работно време, и разни други бенефиции кои организацијата може да им ги понуди или да им даде на вработените да ги изберат,
 - *погодности*, кои се врзани за статусот и статусните обележја и разните облици како што се на пр. бесплатна или бенефицирна исхрана, користење службено возило, бесплатна рекреација, користење мобилен телефон итн.,
 - *дополнителни награди*, кои се поврзани со перформансите и мотивацијата, како што се краткорочните и долгорочните стимули во вид на бонуси, пашални додатоци, посебни награди, индивидуални, тимски награди, учество на вработените во добивката од заштедата, во профитот, поделба на акции на вработените и сл.

Вкупна и основна плата

Вкупната плата вообичаено се пресметува како износ од основната плата и додатните исплати. Тие го претставуваат паричниот износ кој се уплаќа во банка. Кога им се објаснува на вработените за нивната плата треба да им се расчленат сите нејзини делови на компоненти за да знаат од каде произлегува износот кој го примаат.

Основната плата е фиксната плата која претставува надоместок (цена) за работата. Основната плата претставува платформа за одредување на дополнителните плаќања, поврзани со перформансите, компетенциите или вештините. Исто така и ги одредува нивоата на пензиското и животното осигурување. Основната плата зависи од интерни и екстерни елементи. Интерните се однесуваат на анализата на работното место, при што работните места се групираат во хиерархија, додека екстерните се однесуваат на пазарните стапки. Нивоата на основната плата најчесто се одредуваат преку преговори (колективни преговори со помош на синдикатите). Основната плата може да биде изразена на годишно, неделно или часовно ниво и може да се прилагодува на зголемувањата на трошоците за живот или пазарните стапки еднострано (од страна на организацијата) или во договор со синдикатите. На неа можат да се додадат или „консолидираат“ исплатите поврзани со компетенциите. На ист начин, на основната плата можат да бидат консолидирани извесни покачувања во зависност од времето поминато на работното место во организацијата како критериум. Ова е фиксен систем на плаќање со покачувања на основната плата кои постепено се зголемуваат согласно лојалноста кон компанијата, односно одработените години за истата. Сепак, некои компании исплаќаат неконсолидирани бонусни исплати поврзани со перформансите.

Основната плата може да биде:

- *номинална*, која претставува паричен износ што поединецот го прима за извршената работа во организацијата и
- *реална*, која ја одредува куповната моќ на номиналната плата и се изразува преку количината на производи/услуги кои поединецот може да ги купи со номиналната плата.

Додатоци на основната плата

Додатоците или надоместоците на основната плата се доделуваат во согласност со перформансите, вештините, компетенциите или искуството. Тие го претставуваат *варијабилниот* дел на платата.

Основни видови на додатоци претставуваат:

- плаќање во согласност со индивидуалните перформанси или *исплата согласно заслугата*,
- *бонуси* – награди за успешни перформанси кои се исплаќаат како паушали поврзани со резултатите добиени од индивидуалците, тимовите или организацијата,

- *стимули* – плаќања поврзани со постигнувањата или претходно поставените цели кои се наменети за мотивација на луѓето со цел да се постигнат повисоки нивоа на перформанси. Стимулите вообичаено се даваат како резултат на аутпути или продажби,
- *провизии* – посебен вид на стимули кои претставуваат исплати од продажбата врз основа на процент од продажбата која ќе се реализира,
- *плаќање според извршената услуга*, кое претставува плаќање кое се зголемува по фиксни стапки на покачување во зависност од услугата во работата,
- *плаќање според вештините*, кое исто така се нарекува и плаќање според знаењето, односно тоа е плаќање кое варира според нивото на вештините кое го постигнуваат поединците,
- *плаќање според компетенциите*, кое претставува плаќање кое варира согласно нивото на компетенции постигнати од поединците,
- *додатоци (или надоместоци)*, кои претставуваат елементи на исплатата кои претставуваат посебен износ на пари за прекувремена работа, работа во смени, работа на повик или одвоен живот.

Краткорочни и долгорочни стимулации

Краткорочните стимулации имаат за цел да ги мотивираат вработените да покажат одредени резултати во одреден краткорочен период, најчесто во период од една година. Вообичаени краткорочни стимулации се: покачувањата на основната плата, бонусите, посебните награди и индивидуалните и тимските/групните стимулации. Од друга страна, целта на долгорочните стимулации е да ги мотивираат вработените да покажат не само подобри перформанси, туку и да влијаат на нивната лојалност кон компанијата во подолг временски период. Затоа тие се даваат за период подолг од една година, а најчесто се наменети за менаџерските или извршните позиции. Најчести долгорочни стимулации се: директна и бесплатна поделба на акции на вработените, продажба на акции на вработените по пониски цени од пазарните, акционерски опции, инвестициони фондови за вработените од повисоките позиции во организацијата.

Системите со стимулативните награди се меѓу најстарите облици на наградувањето воглавно засновани на постигнувањата. Притоа вработените добиваат одредена сума пари за секоја произведена единица или услуга. Но, овие едноставни системи потфрлаат кога се работи за прашања како нивоата на минималната плата и премногу се потпираат на претпоставката дека постигнувањата се целосно под контрола на поединецот и дека вработениот работи една задача за целиот работен век. Затоа, денес организациите кои сакаат да применуваат стимулативен вид на наградување користат пософистицирани методологии.

Организациите усвојуваат програми за дополнителни примања во облик на бонуси и стимули водени од неколку претпоставки и причини:

- некои лица работат подобро и попродуктивно во споредба со други лица,
- вработените кои работат подобро би требало да добиваат и повисок надоместок,
- дел од вкупниот надоместок на вработените треба да биде директно поврзан со резултатите и перформансите во работењето,

- некои работни места придонесуваат повеќе во успехот на организацијата во споредба со други работни места,
- поврзување на стратегиските бизнис цели и перформансите на вработените,
- подобрување на организациските резултати и финансиското наградување на вработените за нивниот придонес,
- наградување на вработените и препозанвање на различни нивоа на перформанси на вработените,
- постигнување на целите на човечките ресурси, како што се зголемено задржување на вработените, намалување на флултуацијата, фокусирање кон обуката или наградување на безбедноста.

Индивидуални стимулации

Плановите со индивидуални стимули ги наградуваат постигнувањата на реална основа, не претставуваат дел од основната плата, односно наместо вработените да добиваат зголемувања на основната плата при крајот на годината, тие добиваат некое зголемување на платата или финансиска награда поврзана со прикажаните извонредни постигнувања непосредно по настанатите постигнувања, односно ако се остварат одредени цели во одреден временски период. Индивидуалните стимулации се даваат врз основа на проценетите индивидуални перформанси на вработените. Системите со индивидуалните стимули се користат во случаи кога постигнувањата можат објективно да се проценат во рамка на произведените единици или слични мерки, наместо врз основа на субјективна проценка на постигнувањата од страна на претпоставениот. Можеби, најчестата форма на индивидуални стимули се процентите од продажбата што им се исплаќаат на луѓето кои работат во продажба.

За успешна примена на системите со индивидуални стимулации неопходно е да се утврди индивидуалниот учинок, да се поттикнува индивидуалната конкуренција и да се потенцира индивидуализмот во организациската култура. Оттаму се јавуваат и одредени потешкотии и недостатоци при имплементацијата како: конфликтни ситуации меѓу вработените, отпор кон технолошки промени, нарушена доверба на релација вработени-менаџмент.

Групни/тимски стимулации

Поради раширениот тренд на работни методи и организации ориентирани кон работа во групи, постојат и системи на награди кои се однесуваат на групите и тимовите. Како и кај индивидуалните стимулации, причините за нивната имплементација се исти, односно целта е да се зголеми продуктивноста, да се поврзе платата со соодветниот тимски учинок, да се подобрат грижата за корисниците и производниот квалитет и да се зголеми задржувањето на вработените. Тие можат да бидат во вид на бонуси во готово или во друга непарична форма, како производи и патувања.

Исто како што е во случајот со индивидуалните стимули, стимулите за групите или тимовите ги врзуваат наградите директно за зголемените постигнувања. Како и индивидуалните стимули, стимулите наменети за групите и тимовите се исплаќаат како што се заработуваат, наместо како додаток на основната плата. Сепак, стимулите се дистрибуираат на ниво на група или тим, а не на ниво на поединец. Во некои случаи, дистрибуирањето може да се заснова на

основната плата на вработениот, а делењето бонуси во вид на стимули да се врши на соодветна основа.

При креирањето на програмите за ваквите стимулации, важно е да се обрне внимание на начинот и времето на распределба на стимулациите и бонусите и големината на групата на која ќе и бидат доделени.

Распределбата на групните/тимските стимулации може да се одвива на два начина: да се додели иста висина на наградите за секој член или да се даде различна висина на наградите за секој член.

Доколку организацијата го избере првиот начин, целта е да се покаже еднаквост во наградувањето, додека доколку го избере вториот начин значи дека организацијата сака и во рамките на тимовите/групите да оддаде признание на индивидуалните постигнувања. Повеќето организации вообичаено го користат првиот пристап како надополнување на различните нивоа на индивидуална исплата. Висината на ваквите стимулации и бонуси може да се одреди како процент од основната плата на вработениот, како процент од основните плати на тимот во целина или со одредување и понуда на конкретен износ.

Во однос на временскиот период на доделување на бонусите, некои од изборите што се среќаваат во компаниите вклучуваат месечни, квартални, полугодишни и годишни бонуси, но најчесто се исплаќаат годишни бонуси. Сепак, колку е пократок временскиот период, толку е поверојатно дека вработените ќе ја увидат поврзаноста помеѓу нивните напори и резултатите од учинокот во работењето што доведуваат до награди.

Начини на наградување групи/тимови:

Програми за поделба на добивката се создадени така што ја делат заштедата од трошоците со вработените, добиена од подобрувањата во продуктивноста. Основната претпоставка при поделбата на добивката е дека вработените и работодавачот имаат исти цели и затоа треба подеднакво да ги поделат настанатите економски добивки. Воглавно, организациите кои користат поделба на добивката започнуваат со мерење на продуктивноста на ниво на група или тим. Важно е мерењето да биде валидно и сигурно и достоино да ги рефлектира тековните нивоа на постигнувања на групата или тимот. Групата или тимот ја има одговорноста да се обиде да ги намали трошоците и да ја подобри продуктивноста преку какви било мерки, развиени од членовите и одобрени од менаџерите. Заштедата на трошоци и добивката од продуктивноста што групата или тимот успеале да ги постигнат се претвораат во парична вредност. Потоа се користи претходно утврдена формула за поделба на паричната заштеда меѓу вработените и работодавачите. Типична формула за дистрибуирање на заштедата од добивката е распределување на 25% за вработените и 75% за компанијата.

Некои компании користат непарични награди на ниво на група или тим, најчесто во вид на награди или додатоци. На пример, компанијата може да објави кој тим во фабриката или поединицата на компанијата постигнала најголемо ниво во зголемување на продуктивноста, забележала највисоко задоволство со работата или сличен индекс на постигнувања. Самиот додаток може да биде во форма на дополнително слободно време, трофеј, плакета или сл. Како и да е, важно е дека наградата е на ниво на тим и служи за одавање признание за одличните постигнувања на ниво на целиот тим.

Групните/тимските стимули имаат бројни предности, односно: поттикнуваат соработка, им овозможуваат на вработените учество во донесување одлуки и решавање проблеми, се намалуваат разликите меѓу членовите на тимот. Сепак имаат и одредени слабости како: различните тимови бараат различни пристапи, што го отежнува плаќањето, тешко се дефинираат критериумите за одредување на придонесите на одделните тимови за постигнување резултати, ако е тимот голем, големи се и трошоците и потешкотиите при одредување на придонесите на секој член, комплексни се и тешко разбирливи за вработените

Организациски бонуси и стимулации

Постојат и други видови стимули на ниво на тим или група кои се поголеми од исплаќањата за придонесите на конкретната работна група. Ова се стимули на ниво на организација, односно се врши надомест на сите вработени во организацијата според резултатите и учинокот на организацијата во текот на целата година. Вообичаен начин на стимулирање на ниво на организација претставуваат поделбата на профитот и пакет акциите за вработените.

➤ Поделба на профитот

Во овој пристап, на крајот на годината профитот на компанијата се одделува во однос на вкупната заработувачка што потоа се распределува меѓу сите вработени. Износот се распределува веднаш или оди во фонд кој се исплаќа кога ќе се пензионира вработениот.

➤ Пакет акции за вработените

Ваквиот вид стимулации можат да бидат претставени во два облика: како можност за откуп на акции и како програма за сопственички удел на вработените. Во првиот случај им се дава право на вработените да откупат одреден број акции од компанијата по договорена цена за ограничен временски период. Во вториот случај, се работи за пакет во кој вработените имаат значителна сопственост на акциите од нивниот работодавач.

Други форми на стимули

Организациите користат и други форми на стимули за мотивација. Непаричните стимули, како на пример повеќе време за отсуство може да се покаже како корисен стимул. На пример, компанијата може да приреди натпревар во продажба при кој групата што постигнала највисоко ниво на покачувања на продажбата за назначен временски период ќе добие цела недела платено, дополнително отсуство, понекогаш дури и договорена локација, како тропски предел или ски центар.

Во рамките на исплатата на вработените неопходно е посебно да се обрне внимание и на исплатата на менаџерите, бидејќи уште одамна претставува контроверзен и дискутабилен концепт.

Исплата на извршните позиции

Раководителите од високите позиции во поголемиот број компании имаат посебни програми и планови за исплаќање. Ваквите програми имаат за цел да ги

наградат раководителите и нивната работа, како и нивниот придонес кон организацијата.

Облици на исплаќање на раководителите

Раководителите од повисоките позиции се исплаќаат на следните начини:

➤ Основна плата

Основната плата на раководителите е загарантиран износ на пари кој се исплаќа на поединецот. Таа мора да биде екстерно праведна во споредба со онаа на конкурентските организации.

➤ Краткорочни стимулации – бонуси

Поголемиот број раководители се исплаќаат со традиционалниот метод преку стимули над основната плата. Најчесто се одредуваат врз основа на постигнувањата во организацијата. На крајот од годината, дел од заработувачката на корпорацијата може да се пренасочи кон бонусен фонд. Точната распределба на бонусниот фонд најчесто е претходно зацртана со договорот за вработување. Некои организации намерно не ја прецизираат распределбата за да му овозможат на бордот на директори поголема флексибилност во наградувањето на поединците кои имаат поголема заслуга.

➤ Долгорочни стимулации - план на купување акции

Покрај основната плата и бонусите многу раководители добиваат и вакви планови. Планот на купување акции е создаден за да им овозможи на раководителите од повисоките позиции во иднина да купуваат акции од компанијата по претходно зацртана и фиксна цена. Основната идеја зад планот за доделување акции е дека ако директорите придонесуваат за големи постигнувања на организацијата, тогаш вредноста на акциите на компанијата ќе се зголеми. Раководителот ќе може да купи акции по зацртана цена, што би требало да биде помала од идната цена на пазарот. Разликата е всушност заработувачката за поединецот.

➤ Бенефиции

За разлика од другите вработени, менаџерите покрај стандардните бенефиции добиваат и животно осигурување, дополнително пензиско осигурување и сл.

➤ Поволности

Некои компании користат и други видови исплаќање на раководителите, меѓу кои најчести се разните поволности како: членство во разни приватни клубови, пристап до објектите за рекреација на компанијата, кредити со ниски или отсуство на каматни стапки, луксузна канцеларија, луксузен службен автомобил, и сл.

Критика за исплаќањето на менаџерите

Општо познато е дека извршните позиции, особено во приватниот сектор се значително повеќе наградени во споредба со останатите позиции. На пример, во САД каде тоа е најизразено, дококу се работи за корпорација со билионски обрт,

вообичаено е еден извршен директор да има пакет надоместоци во вредност од над 25 милиони долари. Затоа, во последно време, често пати се доведува во прашање исправноста на наградувањето на менаџерите. Дел од причините за тоа се однесуваат на следниве работи:

- Нивоата на исплаќање на менаџерите, односно преголемите износи кои ги добиваат, што е тешко да биде разбрано од страна на обичните акционери или вработените. Како што луѓето тешко можат да ги разберат астрономските плати на филмските или спортските ѕвезди, тие се исто така шокирани и од огромните плати на менаџерите од повисоките позиции.
- Прекинување на врската помеѓу постигнувањата на организацијата и исплаќањето на менаџерите.
- Огромната разлика меѓу заработувачката на извршниот директор и обичниот работник.
- Запрепастувачките пакети кои некои главни извршни директори или врвни менаџери ги добиваат кога ги напуштаат нивните организации. На пример, главниот извршен директор, Douglas Ivestor, добил 100 милиони долари кога ја напуштил компанијата Coca Cola.

Оправданието на некои од компаниите за ваквите исплати е дека тоа е неопходно за да се привлечат врвни таленти. Исто така, ваквите позиции се поврзани со статусните разлики, кои претставуваат значителен мотивационен фактор кај менаџерите. Исто така, менаџерите поседуваат одлични организациски способности и воопшто поретки способности и не само што треба да управуваат со актуелните организациски активности, туку треба да размиислуваат и за иднината на компанијата. Нивната работа не е од „08 – 16 часот“, туку често пати тие работат и по 14, 15 часа, шест, па дури и седум дена во неделата. Кога би ја евалуирале работата врз основа на вештините, знаењето, способностите и одговорностите, менаџерите би требало да бидат високо исплатени. Сепак, некои од нив и не поседуваат толку елементи, а се исто толку добро платени. Можеби тоа се должи на фактот дека менаџерите како и да е ќе најдат начин да си ја зголемат заработката, па затоа неопходно е однапред да бидат доволно мотивирани, со цел компанијата да не претрпи загуби од нивната можна злоупотреба на работната положба и да ги штитат интересите на сопственикот и компанијата. Од друга страна, слично е и објаснувањето за големите пакети кои тие ги добиваат при нивното заминување од компанијата без разлика дали е тоа поради нивното недобро менаџирање или поради други причини, тоа е еден од начините компанијата да се обезбеди доверливите информации на компанијата да останат доверливи.

Менаџерите во САД се најплатени во светот и воопшто во споредба со менаџерите во другите развиени земји. Тие заработуваат дури до 500 пати повеќе од другите вработени во компанијата и нивната плата претставува само мал процент од нивните вкупни примања. Оттаму, ако се земат во предвид праведноста и еднаквоста во исплатата, ќе се запрашаме дали тие навистина придонесуваат 500 пати повеќе од останатите вработени.

Бенефиции

Бенефициите претставуваат конкурентски облик на плаќање и вклучуваат елементи на исплата кои се даваат како дополнување на различните облици на

парична исплата, но и провизии за вработените кои не се стриктно исплата, како што се годишните одмори.

Бенефициите на вработените се состојат од пакети за вработените кои ги обезбедуваат работодавачите со цел подобрување на добросостојбата на вработените. Имаат улога на надополнување на пакетот на вкупните награди. Како дел од вкупниот надоместок можат да бидат контингентски, односно да се разликуваат како што се пензиските пакети, осигурувањето или боледувањето или можат да бидат непосредни како на пример користење службен автомобил или позајмица. Бенефициите за вработените, исто така, вклучуваат одмори, слободни денови и отсуства кои не се стриктно надоместок. Бенефициите понекогаш се нарекуваат и „додатни приходи“ или „дополнителни бенефиции“, но кога се однесуваат на личните потреби или личната сигурност не би можеле да се наречат „дополнителни“. Кој пристап до бенефициите, како дел од вкупните награди, ќе се избере зависи од поголем број фактори, како што се конкуренцијата кај работната сила, животниот циклус на организацијата и корпоративната стратегија. На пример, компанија која располага со релативно нова технологија може да избере да дава пониска основна плата, но да користи високо варијабилни бонуси за привлекување нови вработени, но задржувајќи ги трошоците на бенефициите што пониски за одреден временски период. Исто така, на пример, организацијата која воглавно регрутира женски персонал може да избере помеѓу сет семејно ориентирани бенефиции, како помош за неа на дете, но нуди ниски дополнителни примања и основна плата што е на ниво на пазарниот просек.

Флексибилните шеми на бенефиции, кои исто така се нарекуваат „планини за бенефиции во стил на кафетерија“ им даваат избор во неограничена рамка на вработените при изборот од видот или скалата бенефиции кои им се нудат. Таквиот вид бенефиции имаат за цел да ја зголемат флексибилноста на вработените во повеќе погледи.

Бенефициите се скап дел од пакетот за надоместокот на вработените. Можат да достигнат до износ од 1/3 или повеќе од основните трошоци за исплата, па затоа треба да бидат добро испланирани, управувани и објаснети на вработените.

Целта на бенефициските политики и практики во организацијата се однесуваат на:

- обезбедување привлечен и компетитивен пакет надоместоци кој ќе привлече и задржи висококвалификувани вработени,
- обезбедување на личните потреби на вработените,
- зголемување на посветеноста и лојалноста на вработените кон организацијата.

Иако, воглавно се смета дека бенефициите немаат директно влијание врз мотивацијата на вработените (барем не основните – социјалното, пензиското и здравственото осигурување), сепак тие создаваат слика за бизнис субјектот и ги подобруваат организациската посветеност и перформанси на вработените на подолг рок.

Видови бенефиции

- социјално осигурување – кое ги опфаќа пензиското и инвалидското осигурување и здравственото осигурување,

- лично или животнo осигурување – во случај на болест, незгода,
- финансиска помош – позајмици, шеми за купување место за живеење (стан, кука), патување од далечни локации и попуст на производите или услугите кои ги нуди организацијата,
- лични потреби – поволности поврзани со одржувањето добри релации и баланс помеѓу работата и домашните потреби и задолженија, на пример одмори или други отсуства, грижа за дете, кариера, советување за пензионирање, финансиско советување и лично советување во услови на криза, фитнес и рекреациони поволности,
- службени возила и гориво,
- други поволности: за подобрување на стандардот на живеење на вработените, како на пример платени оброци, додатоци за облекување, рефундација на телефонски трошоци и поволности со кредитни картички,
- нематеријални бенефиции: карактеристики на организациите кои допринесуваат за подобрување на квалитетот на работниот живот со што ги прават работните места поатрактивни и вредни за вработените.

Избор на бенефиции

Видовите бенефиции се разликуваат од земја до земја. Во повеќето земји бенефициите за пензионирање, здравство и останатото се овозможуваат како дел од владините услуги, а работодавачите високо се оданочуваат за уплатување во државните фондови кои ги покриваат бенефициите. Исто така, и бројот на денови предвиден за отсуство и одмори значително се разликува низ земјите во светот. Затоа, тежок е изборот на бенефициите и нивната примена, особено за интернационално застапените компании.

Не сите бенефиции кои ги нудат компаниите се еднакво привлечни за сите вработени. „Кафетерија“ шемите односно флексибилните бенефициски системи им овозможуваат на вработените да избираат помеѓу повеќе понудени опции во дадени финансиски рамки. Воглавно, кафетерија системите поретко се воведени во компаниите или онаму каде што се воведени не се воведени во целост поради проблемите со управувањето на таквите системи и поголемиот труд што треба да се вложи за нивното воведување. Исто така, тешко се креираат механизми за контролирање на трошоците за бенефициите. Неопходно е вработените да бидат известени за трошокот на компанијата, во спротивно ќе ја потценат нивната вредност.

Како и да е, при изборот на пакетот бенефиции да се земат во предвид сите околности, односно природата и промените на општеството воопшто и потребите на работната сила, а потоа нивно прилагодување кон разните профили вработени. Може да се искористи големата предност на бенефициите, поконкретно на флексибилните во тоа што повеќето не подлежат на оданочување како приход на вработените и да се применат со цел привлекување и задржување на квалификувана работна сила.

Фактори кои ги одредуваат видот, нивоата и структурата на исплатата

Политиката на плаќање се одредува врз основа на повеќе фактори, во зависност од она на што дава приоритет организацијата. Такви политики се на пример: политика на праведност (интерна или екстерна), интерна и екстерна

конкурентност, фиксно наспроти варијабилно плаќање, перформанси наспроти учество, еднаквост наспроти елитизам, вклучување наспроти невклучување на инфлацијата, јавно наспроти тајно плаќање и централизација наспроти децентрализација .

Екстерно вреднување на работата (екстерни фактори) – пазарните стапки за работата врз кои влијаат економските фактори на екстерните пазари на трудот

Интерно вреднување на работата (интерни фактори) кои претставуваат компаративно вреднување на работните места во интерниот пазар на трудот во согласност со процесите на формалната и неформалната проценка на работата. Оттаму може да се направи разликата помеѓу интерната наспроти екстерната праведност, при што:

- *Интерна праведност* претставува перцепцијата на вработените дека се праведно наградени во однос на останатите вработени во организацијата.
- *Екстерна праведност* претставува перцепцијата на вработените дека се праведно наградени во однос на своите колеги од другите организации.

Фиксно наспроти варијабилно плаќање

Надоместокот на вработените може да биде *фиксен* или *варијабилен*, во зависност од критериумите на исплата во организацијата. Вообичаено учеството на варијабилниот дел во вкупната заработувачка расте за покачувањето на вкупната заработувачка на вработените. Колку е поголем делот на варијабилната заработка во вкупната заработувачка, тоа значи дека на вработените им е дозволено самостојно да одлучуваат и преземаат ризик во многу аспекти од работата. Варијабилното плаќање е позастапено во помалите организации кои немаат стабилно позициониран производ на пазарот и кои претежно вработуваат млади стручни лица.

Перформанси наспроти учество во организацијата

Посебен случај при изборот помеѓу фиксната или варијабилната исплата претставува изборот помеѓу дефинирање на плаќањето врз основа на *перформансите* или на *членувањето во организацијата*. Прашањето е дали плаќањето да се врзе за оствареното ниво на перформанси или да се овозможи покачување со текот на напредувањето во хиерархијата на организацијата. Изборот во голема мера зависи од влијанието на конкретните културни вредности во организацијата. Организациите кои фокусот го ставаат на перформансите се малите, брзорастечки организации поради брзото достигнување на позиција на било кое хиерархиско ниво.

Еднаквост наспроти елитизам

Се работи за изборот дали ќе се воведат единствен систем на плаќање за сите вработени (егалитаризам) или диференцијален, со посебни планови за различните групи вработени (елитизам).

Егалитаризмот и дава на организацијата поголема флексибилност во преместувањето на вработените без потреба од промена на нивната заработувачка

и ја нагласува потребата од хиерархија, а погоден е за организациите изложени на силно конкурентско влијание.

Елитизмот помага за стабилна структура на вработените бидејќи ним им се зголемува плаќањето само преку напредување. Погодно решение е за организациите со зрели производи и стабилна положба на пазарот.

Вклучување наспроти невклучување на инфлацијата

И најсилните организации во период на **инфлација** и дефлација не можат да обезбедат покачување на платата од 10%. При планирањето на усогласување на заработувачката со растот на трошоците потребно е да се направи разлика меѓу три индикатори:

1. индекс на растот на трошоците за живот,
2. индекс на растот на цената на мало,
3. индекс на раст на просечна заработувачка.

Трите се меѓусебно поврзани бидејќи растот на просечната заработувачка врши притисок на растот на цената на мало, а и обратно. Многу организации растот на заработувачката го врзуваат за ова за да се задржи животниот стандард на исто ниво, што не значи дека со тоа се задржува и индивидуалниот животен стандард.

Јавно наспроти тајно плаќање

Тајното плаќање предизвикува погрешна перцепција за платите на колегите и подредените и надредените, а на раководителите им овозможува користење на разни, самостојно одбрани критериуми. Препораката е на вработените да им се даде информација за минимална и максимална плата за да знаат што можат да очекуваат во однос на покачување. Кај нас е практика во приватните организации платите да бидат тајни, додека во јавните организации познати на сите. Во однос на тоа дали вработените треба да бидат вклучени во креирањето на системот на наградување се смета дека во тој случај тие би биле поподготвени да го прифатат и почитуваат тој систем и да покажуваат помал отпор.

Централизација наспроти децентрализација

Централизација значи дека одлуките се донесуваат централно во секторот за човечки ресурси. Тоа е погодно кога:

- компанијата се соочува со криза,
- за организацијата подобро и поефтино е да вработи стручно лице за плаќање,
- кога законската регулатива за заработката често се менува, потребно е стручно лице за таа работа.

Централизираниот систем ја поддржува интерната праведност, но ја занемарува екстерната конкурентност.

Децентрализација значи дека одлуките за плаќањето ги носат раководителите на организациската единица. Ова е погодно во разновидни организации каде на повеќе менаџери им е препуштена одлуката за политиката на

плаќањето. Со ова се нарушува интерната праведност бидејќи вработените се наградувани на различен начин.

Важни елементи во одредувањето на политиката на наградувањето се и анализата и евалуацијата на работата, пазарната вредност, нивото и структурата на платата и прогресијата во исплатата.

Анализа и евалуација на работата

Анализа на работата

Анализата на работата ги обезбедува следните информации за работата:

- општата намена: зошто постои дадената работа, во суштина, во што се очекува да допринесе оној кој ја извршува дадената работа,
- организација: на кого ќе му се поднесуваат извештаи за работата и кој нему ќе му доставува извештаи за своето работење,
- содржина: природата и опсегот на работата во однос на задачите и аспирациите и должностите кои ќе бидат изведувани.

Суштината на анализата на работата се состои во примената на систематските методи во собирањето информации за содржината на работата. Анализата на работата најлесно се спроведува со помош на интервјуа, но може да биде потпомогната и со прашалници. Целта на спроведување анализа на работата е подоцнежното вреднување на истата.

Анализа на улогата

Анализата на улогата ги применува истите техники како анализата на работата, но фокусот на идентификацијата на инпутите (знаење, вештини и компетенции) и бараните исходи (клучните области на резултати или одговорности/надлежности), наместо едноставното набројување на задачите кои треба да се извршуваат.

Опис на работата

Описот на работата ги овозможува потребните информации за креирање опис на работата кој дефинира што треба да прават оние кои ја извршуваат истата во однос на: активностите, должностите или задачите. Описот на работата се одредува однапред и е непроменлив, со што им се отвора можноста на вработените да кажат: „Не е во мојот опис на работата“ што значи дека тие треба да ги извршуваат само оние работни задачи кои се наведени со описот на работата. Описот на работата повеќе се однесува на задачите отколку на исходите и должностите кои треба да бидат исполнети, отколку на потребните компетенции за нивно исполнување (техничките компетенции кои се однесуваат на знаењето и вештините и бихејвиоралните компетенции).

Профил на улоги

Профилот на улоги ги дефинира улогите, надлежностите и компетенциите за индивидуалните улоги. Повеќе се концентрира на исходите отколку на должностите и оттаму овозможува подобро насочување отколку описот на работата и не ги ограничува луѓето да извршуваат само однапред одредени, пропишани задачи. Поради поголемата флексибилност од описот на работата и полесно може да се ажурира за да биде во тек со променливите потреби. Профилот на улогите е ориентиран кон поединците. Алтернативно, можат да бидат наречени надлежности – области на улогата за кои се одговорни оние кои ги изведуваат истите.

Дизајн на работата

Дизајнот на работата ги специфицира содржината, методите и врските на работата со цел да се задоволат работните барања за продуктивност, ефикасност и квалитет, да биде во согласност со личните потреби на оној кој ја извршува работата, со што ќе се зголеми нивото на посветеност кон работата од страна на вработените. Процесот на дизајнирање на работата отпочнува со анализа на начинот на кој работата треба да се извршува – задачите кои треба да ги извршуваат за да се постигне целта на организацијата или организациската единица.

Дизајнирањето на работата започнува со анализа на потребните задачи. Анализата треба, исто така, да го опфати и процесот на донесување одлуки – каде и како се донесуваат одлуки и степенот до кој им се доделува одговорност на поединците и работните тимови. Овие пристапи се применуваат како основа за методите на дизајнирање на работата.

Ротација на работа

Ротација на работа претставува движење на вработените од една задача на друга со цел да се намали монотонијата со зголемување на разноликоста.

Издолжување на работата

Издолжување на работата претставува комбинирање на претходно фрагментирани задачи во една работа, повторно со цел зголемување на разноликоста и значењето на повторливата работа.

Збогатување на работата

Збогатувањето на работата оди понатаму од издолжување на работата со цел да се даде поголема автономност, одговорност во работата и се заснова на пристап на карактеризирање на работата. Збогатувањето на работата цели кон максимизирање на интересот и предизвикот од работата со тоа што на вработените им се овозможува самите да одредат серија задачи или активности и да донесуваат одлуки со кои ќе имаат контрола при извршувањето на работата.

Развој на улогата

Развојот на улогата е континуиран процес преку кој се дефинираат улогите или се модифицираат во текот на евалуацијата на работата. Дизајнирањето на работата се одвива кога се создава нова работа или кога ќе се јават суштински промени при услови на последователна реорганизација. Но делот во улогата на вработените може да еволуира со текот на времето како што се развиваат луѓето во рамките на истата работа и степенот до кој поединците имаат слобода на делување (автономност). Улогите се развиваат како што во нив се развиваат и луѓето за да им одговорат на барањата и промените, при што се стекнуваат со нови вештини и развиваат нови компетенции. Развојот на улогата е континуиран процес кој се одвива во рамките на секојдневната работа.

Евалуација на работата

Оценување (евалуација) на работата е процес во кој се утврдува релативната вредност на работата во рамките на една организација. Притоа, се изведува аналитичка или неаналитичка шема.

Аналитичка евалуација на работата

Аналитичката евалуација на работата се заснова на процесот на разложување на сите елементи на работата во одреден број дефинирани елементи или фактори како што се: одговорност, одлуки и потребното знаење или вештини. Овие елементи се земаат како основни и присутни во секоја работа, но до различно ниво. Целосните аналитички шеми би вклучувале детален опис на сите елементи на секоја работа и потоа споредба на секој поединечен елемент од секоја работа со помош на скала на поени за секој фактор или со помош на профили или улоги. Предностите на аналитичкиот пристап се во тоа што проценителите како прво треба да ги разгледаат сите карактеристики на работата одделно пред да формираат заклучок за релативната вредност, а притоа тие имаат и критериуми или насоки кои можат да им помогнат во зголемување на објективноста и доследноста на расудувањето. Главните аналитички шеми се поставување ранг листа на карактеристики и аналитичко усогласување.

Ранг листа на карактеристики

Ваквите шеми се најчест облик на евалуација на работата. Главната методологија се состои во разложување на работата во фактори. Тоа се елементите на работата како што се: нивото на одговорност, знаењето и вештините или донесувањето одлуки кои претставуваат барања од страна на работата или оние кои истата ја извршуваат. За целите на евалуацијата на работата се претпоставува дека секој од факторите ќе придонесе за вредноста на работата и е аспект на сите работи кои треба да се евалуираат, но до различно ниво кај секоја. Секој фактор е поделен во хиерархија од нивоа, вообичаено пет или шест. За секое од тие нивоа се дава дефиниција со која се одредуваат насоките во одредување на нивото до кое секој фактор се применува во работата која се евалуира. Целосната шема се состои од дефинициите за факторот и нивото и системот на бодување (вкупниот број на бодови за секој фактор распоредени по нивоата). Ова претставува „план на

фактори“. Работата се бодува (односно се доделуваат бодови) за секој фактор во зависност од нивото на факторот во работата.

Аналитичко усогласување на работата

Исто како и евалуацијата на работата со помош на одредување поени, така и анализата на усогласувањето на работата се заснова на анализа на одреден број, дефинирани фактори. Профилите на улогите кои треба да се евалуираат кои биле анализирани и опишани во однос на факторите за евалуација на работата се споредуваат со нивоата на профилите кои биле анализирани и опишани во рамките на истите фактори на евалуација на работата. Потоа се „усогласуваат“ профилите на улогите со нивото на профилите со цел да се утврди најдоброто ниво на работа. Аналитичкото усогласување може да се применува за нивелирање на работата во согласност со основната евалуација на голем број работи кои можат да се земат како урнек во одредени рамки, односно репрезентативни работи кои обезбедуваат валидна основа за споредба. Ова може да се случи во големи организации кога се смета дека не е неопходно да се помине целиот процес на евалуација по фактори за секоја работа особено доколку се во прашање генерички улоги.

Неаналитичка евалуација на работата

Неаналитичките шеми за евалуација на работата овозможуваат споредба на целите работни позиции со цел истите да се подредат во некаков ред, односно ранг – не се анализираат во однос на нивните елементи или фактори. Тие се споредуваат на принцип една работа со друга при одлучувањето дали одредена работа треба повеќе или помалку да биде вреднувана (процеси на рангирање и „внатрешно бенцмаркирање“). Алтернативно, тие можат да функционираат врз основа на споредба на една работа со друга при што расудувањето се одвива врз основа на споредба на целокупната работа со дефинирана хиерархија на нивоа на работа (работна класификација) – ова вклучува усогласување на описот на работата со описот на нивото. Неаналитичките шеми се едноставни за воведување и операционализирање, но немаат дефинирани стандарди за проценка. Разликите помеѓу работите не се мерливи и не овозможуваат исто вреднување на работите.

Ниво и структура на плаќање

Нивото и структурата на плаќањето претставуваат рамка во која се имплементираат организациските политики на плаќање. Тие и овозможуваат на организацијата да одреди до каде треба да се постават работите во хиерархијата, да ги одредат нивоата на плаќање и опсегот на прогресијата во исплатата и да бидат основа во однос на која детерминантите можат да бидат управувани за да се постигне еднаква исплата и да се применат процесите на набљудување и контролирање на имплементацијата на практиките за плаќање. Важно е организацијата да воспостави некакво формално ниво и структура на наградувањето согласно критериуми кои самата ќе ги одреди, а кои ќе бидат јавни, транспарентни, објаснети и јасни со цел да се постигне намалување на сомнежот кај вработените во нивната праведност. Бидејќи секоја организација истите ги одредува согласно тековните потреби и не може да се каже дека постои единствен исправен начин, валиден за секоја организација, нема да се прави посебен и

детален осврт на видовите нивоа и структури на исплата и нивното креирање, туку на целта за нивното воведување.

Нивото на плаќањето е релативната позиција на платата во една организација наспроти платата во другите организации во иста индустрија со вработени со слични квалификации. Нивоата на плаќање претставуваат стапки по кои се исплаќа работата во согласност со пазарните стапки, формалната и неформалната евалуација на работните процеси и понекогаш со колективни преговори.

Структури на плаќање

Структурата на платата ги класифицира работните места во категории одразувајќи ги значењето на организацијата и нејзините цели, нивото на потребните вештини и други карактеристики. Тие можат да се групираат во степени при што за секој од нив се одредува платежен опсег со што се овозможува платежна прогресија во согласност со перформансите, вештините, компетенциите или времето. Сепак и системот на рангирање на индивидуалните работи исто така може да се смета за платежна структура. Во вообичаена нивелирана структура, работите ќе бидат нивелирани според нивоата согласно нивниот релативен обем, кој во формален систем би бил одреден со некој вид евалуација на работата. Ќе има опсег на исплата за секое ниво со што се дефинираат минималните и максималните стапки на исплата за сите работи во нивото. Ваквиот вид на платежно рангирање ќе ги земе во предвид и дел од пазарните стапки на работата во нивото.

Може да има и само една структура која се дефинира од бројот на нивоата од кои се состои. Алтернативно, структурата може да се подели во број на кариери или видови работа кои се состојат од група работи каде основната природа и цел на работата се слични, но се изведуваат на различни нивоа.

Цел на создавањето структура на плаќање

Целта на структурата на плаќање е да обезбеди фер и доследна основа за мотивирање и наградување на вработените. Понатаму, идејата е да се продлабочат целите на организацијата со помош на креирање логично дизајнирана рамка во која можат да се имплементираат интерно праведни и екстерно компетитивни политики на наградување, иако мора да се признае дека секогаш постои потешкотија при создавање еднаквост и компетитивност. Структурата на плаќање треба, исто така, и да и помогне на организацијата да ја контролира имплементацијата на практиките и буџетите за плаќање.

Број на структури за плаќање

Може да има различни структури на плаќање според нивото или категоријата вработени. На пример, некои организации имаат две структури: една за мануелните работници, а друга за сите останати вработени. Други организации имаат дури и три структури – за менаџерски и професионален персонал, за јуниорски персонал и за мануелни работници. Топ менаџментот (директорите) можат да бидат изоставени од главната структура, бидејќи нивните надоместоци се договараат на индивидуално ниво. Целосно интегрираните, еднодимензионални

структури кои ги покриваат сите вработени освен во некои случаи директорите, исто така се доста вообичаени бидејќи организациите ги поедноставуваат нивните пристапи и продолжуваат со редуцирање на статусните разлики. Понекогаш, организациите имаат поединечни паралелни структури за различни занимања. На пример, може да има „техничка скала“ за научници или истражувачки и развојни инженери кои се свесни дека напредувањето може некогаш повеќе да зависи од професионалните компетенции отколку од претпоставката за менаџерската одговорност за луѓето и другите ресурси. Овој принцип може да се прошири со поставување посебни структури за различните видови работи или пазарни групи.

Основа за структурата на плаќање

Структурите на плаќање се засноваат на споредбата во одлуките за интерните и екстерните детерминанти одредени со евалуација на работата и истражувањето на пазарните стапки.

Одлуките за *интерните детерминанти* вообичаено се формираат преку процес на евалуација на работата. Тука вообичаено се вклучуваат личните фактори и релативниот обем на работа кои се мерат врз основа на она што треба да се направи за да се постигне стандардот и прифатливото ниво на работните перформанси.

Екстерните споредби се прават преку истражување на пазарните стапки и одлуките за екстерните детерминанти кои се во согласност со организациската политика за тоа како нивоата на плаќање треба да се поврзуваат со пазарните стапки. Политиката за пазарната положба зависи од организациските гледишта за тоа дали вработените треба да бидат исплатени над пазарот, да бидат на исто рамниште со него или под нивото на пазарот. Тоа ќе зависи од она што ќе сака организацијата: нивото на вработени кои сака да ги привлече и задржи, нивото до кое се смета дека исплатата е главниот фактор кој влијае врз стапките на привлекување и задржување, и, се разбира, колку организацијата може да си дозволи да плати.

Некои организации се водени од пазарот во однос на тоа дека обрнуваат многу внимание на пазарните стапки при дизајнирањето и одржувањето на нивните структури на плаќање. Други, тргнуваат од тоа дека нема да дозволат стратегии на наградување на друга компанија да влијаат врз нивната сопствена структура. Тие им плаќаат на вработените согласно нивните сфаќања за тоа колку се тие вредни за нив. Тие нема, бидејќи и не ни можат да ги игнорираат пазарните услови, како и потребата да бидат компетитивни, но не дозволуваат овие потреби да надвлдаат во нивното расудување.

Избор на структура

Два фактори го одредуваат изборот на структурата: прво, видот на вработени – постоењето на пропорции од менаџери, умствени работници, продажен персонал, канцелариски работници и вешти или невешти мануелни работници и, второ, видот на организација – нејзиниот обем, технологија, комплексност, култура и традиција.

Големите компании и институции со формална хиерархиска организациска структура ги преферираат конвенционалните нивелирани структури поради тоа што

уредно се управуваат и лесно се менаџираат интерните разлики, додека организациите со висока технологија кои сакаат да постигнат поголема флексибилност или организациите кои сакаат да го одржат нивото на конкуритивност повеќе преферираат да применуваат други видови структури согласно тековните промени. Помалите организации, чија средина е пофлексибилна, понеформална во однос на управувањето можат и воопшто да не применуваат никакви критериуми во одредување на структурата или воопшто да немаат посебна структура.

Стапки на плаќање

Временските стапки, исто така, познати како дневни стапки се договор под кој работниците се едноставно платени по одредена месечна, неделна или дневна стапка од час за изработеното време. Плаќањето е фиксно согласно нивото на работата или вештините кои регуларно се користат и едноставно варира времето, никогаш аутпутот, перформансите или некои дополнителни вештини кои ќе ги стекнат вработените.

Во некои компании она што се нарекува дневна стапка се одредува на ниво над максималните стапки. Дневницата може да вклучува и консолидиран бонусен елемент кој веројатно ќе биде повисок од стапката на локалниот пазар на трудот за да се привлечат и задржат квалитетните работници. Ваквите стапки се вообичаени за индустрии и соодветни се во производни линии на лента со машини и во погони со висока технологија каде се потребни поголем број вештини и флексибилност – двете потреби можат да бидат вклучени во традиционалната шема на плаќање според перформансите.

Од една страна, временските стапки се добри бидејќи заработувачката е предвидлива и стабилна и вработените не мора постојано да се докажуваат пред оние кои ги фиксираат стапките и надзорниците околу работните стапки или мерењето на надоместоците за изработеното време. Од друга страна, очигледен е и аргументот против временските системи, а тоа е дека не обезбедуваат мотивација како директните финансиски стимули кои јасно ја поврзуваат исплатата со перформансите. Поентата е дека луѓето сакаат пари и би работеле напорно да ги добијат. Аргументот е моќен и поддржан од многу успешни стимулативни шеми кои сеуште се во функција, иако потешкотиите во одржувањето ефективна шема на исплата согласно резултатите никогаш не можат да бидат занемарени.

Основниот метод за исплата на мануелните работници е временската стапка на завршената работа, која се исплаќа според нивото на работа (пр. вешти, помалку вешти и невешти) и одработените часови. Може да се вклучи и стимулативен елемент кој е поврзан со некаква мерка на перформанси или вештини.

Стапката на старосната скала овозможува поврзување на посебната стапка на плаќање или рамка на плаќање со староста во работата. Денес, не е многу вообичаена поради тоа што се менува обликот на работата. Објаснувањето за ваквата стапка лежи во принципот на кривата на учење, но која може да биде инкорпорирана во нивелираната платежна структура. Сепак, сеуште се применува за вработени под 21 година со формални шеми на обука кои траат по 2-3 години.

Основни видови шеми на исплата

Табела 1.1 Основни видови шеми на исплата

ВИД НА ШЕМА	ГЛАВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ	ПРЕДНОСТИ	СЛАБОСТИ	КОГА СЕ СООДВЕТНИ
Плаќање согласно перформансите	Основната исплата или покачувањата на неа се поврзани со проценка на перформансите	<ul style="list-style-type: none"> • Може да мотивира (но тоа не е извесно) • Ги поврзува наградите со целите • Во согласност е со потребите за наградување според постигнувањата • Пренесува порака дека добрите перформанси се важни и ќе бидат наградени 	<ul style="list-style-type: none"> • Може да не мотивира • Се заснова на сфаќањата за перформансите кои можат да бидат субјективни • Има предрасуди во врска со тимската работа • Се фокусира на аутпути на квалитет • Се потпира на процеси за управување со добри перформанси • Тешко се управува 	<ul style="list-style-type: none"> • За луѓе кои се мотивираат парично • Во организации со култура ориентирана кон перформансите • Кога перформансите можат објективно да бидат измерени
Плаќање согласно компетенциите	Покачувањата на платата се поврзани со нивото на компетенции	<ul style="list-style-type: none"> • Вниманието е на потребата да се постигнат повисоки нивоа на компетенциост • Охрабрува развој на компетенции • Може да се интегрира со други стимулации на МЧР поврзани со управувањето со компетенциите 	<ul style="list-style-type: none"> • Проценката на нивоата на компетентност може да биде комплицирана • Ги игнорира аутпутите – опасност од плаќање за компетенции кои можат да не бидат искористени • Се заснова на добро обучени и посветени линиски менаџери 	<ul style="list-style-type: none"> • Како дел на интегриран пристап на МЧР каде компетенциите се користат во бројни активности • Каде компетентноста клучен фактор и мож да е несоодветно или тешко да се измерат аутпутите • Каде има добро поставени рамки на компетентност
Плаќање согласно придонесот	Покачувањата на платата или бонусите се поврзани како со инпутите (компетенциите), така и со аутпутите (перформансите)	Ги наградува луѓето не само за она што го прават, туку и за тоа како го прават	Како и за плаќањето согласно перформансите и согласно компетенциите може да биде тешко да се измери придонесот и тешко е добро да се управува	Кога се смета дека е добро спакуван пристап кој ги покрива како инпутите, така и аутпутите соодветно
Плаќање согласно вештините	Покачувања согласно стекнувањето вештини	Го охрабрува и наградува стекнувањето вештини	Може да биде скапо кога луѓето се платени за вештините кои не ги користат	Во продажни организации

➤ *Контингенциска исплата*

Контингенциската исплата се состои од плаќања поврзани со индивидуалните перформанси, доприноси, компетенции и вештини или тимските организациски перформанси. Контингенциската исплата во облик на плаќање согласно резултати, со години била вообичаена платежна практика. Може да се

направи разлика помеѓу перформансите – она што личноста го постигнува и придонесот – влијанието на личноста врз перформансите на тимот и организацијата. Нивото на придонесот ќе зависи од компетентноста, вештините и мотивацијата на поединците, можностите кои ги имаат да ја покажат нивната компетентност и придобивката која ја имаат од менторството и лидерството кои ги добиваат. Поимот исплата согласно доприносот се однесува на плаќањата поврзани како со компетентноста, така и со резултатите. Постојат две гледишта кои треба да се разгледаат пред да се опишат причините и критериумите за контингенциската исплата и видовите плаќање претходно споменати: примената на варијабилната исплата и разликата помеѓу наградите и стимулите. Самиот термин контингенциската исплата е посеопфатен термин кој ги опфаќа видовите шеми на исплата наведени во претходната табела, односно плаќање според перформансите, компетенциите, придонесот или вештините.

Варијабилна исплата

Контингенциската исплата може да се додели на два начини: како консолидирано покачување на основната стапка на исплата или како паушален износ. Токму тој износ се нарекува *варијабилна исплата* и се повеќе се користи да се поддржи аргументот против консолидацијата според кој перформансите од минатото и понатаму ќе бидат на истото ниво во иднина и затоа треба да бидат наградени со перманентно зголемување на исплатата. Тоа е всушност еден вид подарок кој постојано се дава како ануитет. Но нема основа дека од минатите перформанси можат да се предвидат добри идни перформанси. Причината за варијабилната исплата лежи во тоа дека дополнителната исплата треба да се заработува постојано, секоја година и вработените треба да го прифатат ризикот дека можеби и нема да го заработат. Тоа е нешто што секогаш било правило во исплатата на извршниот персонал, продажниот персонал и мануелните работници при примена на исплатата согласно резултатите. Помалку е вообичаено за шемите на исплата согласно перформансите, иако организациите со такви шеми се повеќе се ориентираат кон примената на бонуси за високи перформанси, често во облик на „spot“ плаќања (непосредни плаќања) за посебно достигнување. Сепак, исплатите согласно компетентноста и вештините вообичаено се консолидирани. Ова се заснова на претпоставката дека постигнувањето на одредено ниво компетентност или вештини предвидува перформанси на тоа или повисоко ниво. Консолидацијата значи дека усвојувањето компетенции или вештини ја поттикнува вредноста на поединците во организацијата на подолг рок и всушност ја зголемува нивната пазарна вредност.

Разлика помеѓу стимулите и наградите

При креирањето политики и процеси на контингенциската исплата, неопходно е тие да бидат јасни во врска со обемот во кој се движи шемата за да се обезбеди стимул или награда. Стимулите се насочени кон иднината, додека наградите се ретроспективни:

- **Паричните стимули** имаат за цел да ги мотивираат луѓето да ги остварат своите цели, да ги подобрат нивните перформанси или да ја поттикнат нивната компетентност или вештини со помош на фокусирање кон специфични цели и приоритети.

- **Паричните награди** овозможуваат финансиско признание за вработените за нивните достигнувања во облик на достигнување или надминување на нивните цели во перформансите или достигнување одредени нивоа компетенции и вештини.

Паричните стимули се создадени со цел да обезбедат директна мотивација – во стилот „направи го ова и ќе го добиеш она“. Шемата за исплатата согласно произведени единици или системи на провизија на продажните застапници е пример за паричните стимули. Паричните награди овозможуваат опиплива форма на признание и затоа може да послужат како индиректни мотиватори се додека луѓето очекуваат дека понатаму можните достигнувања ќе им овозможуваат вредни награди.

Важно е да се направи оваа разлика бидејќи се нагласува фактот дека шемите кои се наменети „да стимулираат“ и притоа да ги мотивираат луѓето може да не го сторат тоа директно, и покрај тоа што се корисни средства во оддавањето признание на доприносите.

Причини за примена на контингенциска исплата

Постојат три главни причини за примена на контингенциската исплата:

- **Мотивација.** Плаќањето согласно перформансите, компетенциите или вештините ги мотивира луѓето да постигнат повисоки нивоа на перформанси и да го зголемат опсегот или длабочината на нивната компетентност и вештини.
- **Порака.** Контингенциската исплата пренесува општа порака дека организацијата ги смета перформансите, компетенциите, вештините и придонесот за важни при што пораката е „ова го очекуваме од вас и вака ќе ве наградиме за тоа“. Исто така може да ја пренесе пораката дека одредени вредности или аспекти од перформансите се важни; на пример квалитетот, услугата кон потрошувачите, лидерството и тимската работа.
- **Еднаквост.** Праведно и соодветно е исплатата да биде согласно перформансите, придонесот, компетенциите и вештините на вработените.

Првата причина е веројатно највообичаената и најдвосмислената. Контингенциската исплата може да мотивира, но само доколку се исполнети одредени предуслови. Таа исто така може да пренесе порака за вредностите и очекувањата.

Влијание на контингенциската исплата врз организацијата

Контингенциската исплата може да и овозможи на организацијата да:

- воспостави јасна врска помеѓу плаќањето и перформансите, компетенциите и вештините,
- се изгради врз основа на верувањата на управувањето со перформансите со признавање на достигнувањата на опиплив начин,
- ја нагласи културата ориентирана кон перформансите,
- покаже дека организацијата верува во важноста на развојот на вештини и компетенции,
- ја награди и притоа нагласи тимската работа, но и индивидуалниот напор,
- го концентрира напорот во приоритетните области, појаснувајќи ги клучните примања,

- ги привлече и задржи луѓето кои се сигурни дека нивната способност ќе доведе до резултати, но и очекуваат дека ќе бидат соодветни наградите,
- ја подобри конкурентивноста во исплатата,
- подобри посветеноста на вработените со тоа што ќе им овозможи учество во успехот на организацијата.

Но контингентската исплата не претставува едноставен одговор во достигнување на толку посакуваните цели. Тешко е да се спроведе како што треба и затоа често погрешно се управува.

Критериуми за консолидирана исплата

Најважниот критериум за контингентска исплата произлегува од концептот: „видокруг“ на Lawler (1990), цитирано од Armstrong (2010). Тоа значи дека поединците и тимовите треба да имаат јасна корелација помеѓу она што тие прават и што добиваат за тоа. Во тоа е и суштината на теоријата на очекување, дека има мотивација само кога луѓето очекуваат вредни награди за нивниот напор и допринос. Покрај овој критериум има и други златни правила за успешна шема на контингентска исплата:

- на поединците и тимовите треба да им бидат јасни целите и стандардите за потребните перформанси,
- мора да бидат во позиција да влијаат на перформансите со промена на нивните однесувања и одлуки,
- наградите треба да бидат доволно значајни за да се направи потребниот напор и комуникација, но наградите треба позитивно да бидат применети,
- стимулите или бонусите треба едноставно да бидат разбирливи,
- наградите треба да бидат тесно поврзани со постигнувањата.

➤ Плаќање согласно перформансите

Плаќањето согласно перформансите ги поврзува прогресијата во исплатата или бонусите со предвидените перформанси на поединците.

Начинот на функционирање на плаќањето согласно перформансите се разликува, но најчестите карактеристики се следните:

- структура на плаќање – креирана е со цел да даде опсег на платежна прогресија при што нивоата на плаќање се во одредени платежни рамки,
- прогресијата во исплатата и перформансите – стапката и принципите на прогресијата преку платежните граници се одредени со помош на нивоата на перформансите,
- забавена прогресија – прогресија во исплатата која е поврзана со перформансите, која вообичаено се забавува преку одредено ниво бидејќи се гледа од аспект на теоријата за кривата на учењето дека платежните покачувања треба да бидат повисоки на почетокот на работењето кога учењето е на највисоко ниво,
- покачување на плаќањето согласно перформансите може кумулативно да се додава на основната исплата (односно да се консолидира со неа) се додека не се постигне максималната стапка на плаќања за нивото или границата во рамките на нивото која е дефинирана во однос на нивото на перформанси.

Покачувањата на плаќањето согласно перформансите често се релативно мали. Тие, исто така, понекогаш можат да бидат неконсолидирани во форма на паушален бонус (варијабилна исплата) иако тоа ретко се случува,

- матрица на плаќање – некои компании користат матрица во одредувањето на покачувањата врз основа на рангирањето и позицијата во платежниот опсег.

Предности на плаќањето согласно перформансите

- мотивира,
- ја пренесува правилната порака,
- фер е луѓето да бидат наградени согласно нивните перформанси,
- овозможува опишливи средства за наградување и признавање на достигнувањата.

Слабости на плаќањето согласно перформансите

- Не е загарантиран мотиватор; тешко е да се исполнат критериумите за исплата согласно перформансите.
- Мора да се заснова на некој облик на проценка на перформансите, вообичаено рангирање, но тешко е да се направат реални мерки на проценка на перформансите. Како резултат на тоа рангирањата можат да бидат нефер, субјективни и недоследни. Доколку има неоправдано нагласување на индивидуалните перформанси, тогаш тимската работа ќе страда.
- Плаќањето согласно перформансите може да доведе до побрз раст на исплатата отколку на перформансите (платежно одливање), односно не е исплатливо.
- Тешко се управува; се заснова на процесите на ефективното управување со перформансите што во некои организации воопшто и ги нема.
- Може да ја инхибира тимската работа поради својата индивидуалистичка природа.
- Можат да произведат перформанси со слаб квалитет бидејќи луѓето се концентрираат на постигнување квантитативни цели.
- Може да доведе до краткорочно целење – во трката по брзи резултати наместо да се обрне внимание на подолгорочни стратемски цели.

Воглавно перформансите се поврзуваат со концептот на компетенциите. Оттаму, неопходно е да се даде и кус приказ на тоа што претставуваат компетенциите и зошто се значајни во шемите на контингенциската исплата.

Mansfield (1999), цитирано од Armstrong (2010), ги дефинира **компетенциите** како „нагласена карактеристика на личноста која резултира со ефективни или супериорни перформанси“. Rankin (2002), цитирано од Armstrong (2010), ги опишува компетенциите како „дефиниции на вештините и однесувањата кои организациите очекуваат вработените да ги покажат во работата“ и го објаснуваат нивното значење како: „Компетенциите претставуваат јазик на перформансите. Можат да ги артикулираат како очекуваните исходи од индивидуалните напори и начинот на кој овие активности се изведуваат. Бидејќи секој во организацијата може да научи да го говори овој јазик, компетенциите стануваат општи, универзално сфатени средства за опишување на очекуваните перформанси во многу различни контексти“.

Видови компетенции

Бихејвиоралните компетенции ги дефинираат бихејвиоралните очекувања, односно посакуваниот вид однесување за да се постигнат резултати во доменот на: тимската работа, комуникацијата, лидерството и донесувањето одлуки. Тие, исто така, се познати и како „социјални компетенции“. Овој пристап за прв пат е воведен од McClelland (1973), цитирано од Armstrong (2010). Тој препорачува примена на проценка врз основа на критериуми што значи валидација на процесот на анализа на клучните аспекти на однесувањето кои се разликуваат меѓу ефективните и помалку ефективните перформанси. Главниот лик во популаризацијата на концептот на компетентноста бил Boyatzis (1982), цитирано од Armstrong (2010). Тој спровел истражување од кое се дошло до заклучок дека не постои единствен фактор, туку цела плеада фактори кои допринесуваат за разликување меѓу добрите и слабите перформанси. Овие фактори се состојат од следните елементи: лични квалитети, мотиви, искуство и бихејвиорални карактеристики. Boyatzis (1982), цитирано од Armstrong (2010), ги дефинира како: „Способност која постои кај личноста која доведува до однесување кое е во согласност со потребите на работата во рамките на параметрите на организациската средина што доведува до посакуваните резултати“.

Техничките компетенции дефинираат што луѓето треба да знаат и што треба да бидат способни да извршат (знаење и вештини) за ефективно извршување на нивните улоги. Тие се поврзани или со генеричките улоги (групи или слични улоги) или индивидуалните улоги (како компетенции за специфични улоги).

Поимот „техничка компетентност“ бил усвоен со цел да се избегне конфузијата која постоела помеѓу поимите „компетентност“ и „компетенција“. Компетентноста првично била дефинирана во врска со однесувањата, додека Woodruffe (1991), цитирано од Armstrong (2010), ја дефинира компетенцијата како „концепт поврзан со работата кој се однесува на области од работата за кои личноста е компетентна“. Компетентни лица на работа се оние кои ги задоволуваат очекувањата за перформансите. Компетенциите се исто така познати и како „тешки вештини“. Поимите, „технички компетенции“ и „компетенции“ се тесно поврзани иако вториот поим има потесно, поограничено значење.

Рамка на компетенции

Рамката на компетенции се состои од дефиниции за бихејвиоралните компетенции кои се користат во целата организација. Ја дава основата за примена на компетенциите во области како што се: регрутација, управување со перформанси, учење и развој и наградување. Од постоечките истражувања во светски рамки утврдено е дека постојат 49 рамки на компетенции со вкупен број на одвоени компетенции 533, додека основниот број на компетенции се сведува на седум. Четирите главни области со нивната процентуална застапеност каде се применуваат компетенциите се: селекција – 85%, учење и развој – 82%, управување на перформансите – 76%, регрутација – 55% и наградување – 30%.

Компетенциите и управувањето со наградувањето

Во 1990-тите, кога компетенциите избиваат во преден план, компетенциите почнуваат да се поврзуваат со плаќањето согласно перформансите додека денес

веќе активно се поврзуваат компетенциите со наградувањето. Со тоа се овозможува луѓето да бидат наградени како во согласност со резултатите кои ќе ги постигнат, така и со нивото на компетентност кое го поседуваат.

➤ *Исплата поврзана со услугата*

Исплатата согласно услугата е поддржана од многу синдикати бидејќи според нив таа е фер – сите се еднакво третирали. Се смета дека со поврзувањето на исплаќањето со времето поминато на работа, а не со перформансите или компетенциите делумно или целосно се избегнуваат впечатоците дека одредени вработени се фаворизирани од страна на менаџерите. Некои луѓе сметаат дека принципот за наградување на вработените за нивната лојалност преку нивната долгорочна услуга е добар. Исто така, лесно е да се управува со ваквата исплата, односно воопшто и не е потребно истата да се управува. Но, тоа би значело дека, во суштина, луѓето се наградувани само доколку се присутни таму, а не за нивото на нивниот придонес.

➤ *Шеми за признанија*

Шемите за признанијата како дел од пакетот за вкупните награди овозможуваат да им се оддаде почит на поединците за нивните достигнувања без разлика дали тоа ќе биде неформално на секојдневна основа или преку формални моменти на признание. Тие може да се разликуваат помеѓу менаџерите и поединците во нивните тимови или да бидат видни-јавни прослави на успехот. Шемите на признание можат да бидат формални и применети ширум организацијата со цел да се признаат достигнувањата со помош на подароци или јавен аплауз. Вообичаено наградите се нематеријални, но некои организации даваат и парични награди. Исто така, признанието се дава и на помалку формален начин кога менаџерите едноставно ќе кажат „добро сторено“, „благодарам“ или „честито“ во очи на настанот.

Прогресија во исплатата

Прогресијата во исплатата ја претставува основата на која се додава покачувањето во структурата на платата. Може да биде контингенциска врз основа на перформансите, придонесот и вештините или може да биде дел од фиксните покачувања на платата.

Неформална прогресија има кога не постои шема на контингенциска или инкрементана исплата и покачувањата се произволни. Прогресијата во контингенциската исплата е вообичаена, но не секогаш е водена од перформансите бидејќи често пати се прават во друг момент на исплата, а не во моментот поврзан со перформансите.

Во традиционално нивелираните структури вообичаено е да има ригидни однапред пропишани методи за напредување во исплатата преку релативно тесен опсег. Со воведувањето пошироко опсежни системи може да се воспостави пофлексибилен пристап за пошироките и помалку структурираните опсеци. Прогресијата се заснова на расудувањето на менаџерот за индивидуалните доприноси, компетенции и способности за продолжување на развојот. Очигледно е дека во денешните флексибилни организации одредените должности на одредена работна позиција не се повеќе стабилни. Улогите на вработените стануваат

подинамични бидејќи и самите вработени, особено оние со поголемо знаење имаат поголема слобода на влијание врз содржината на работата. Прогресијата е повеќе ориентирана кон луѓето отколку кон работата. Акцентот кај широко опсежните системи е на развојот на компетентноста, но компетенциите се многу повеќе од сет вештини кои може, но и не мора да бидат употребени. Прогресијата во рамките на опсегот се заснова не на *постоењето* на знаење и вештини, туку на нивната *примена* во многу аспекти од кариерата на луѓето во кои тие се соочени со нови можности и предизвици и се соодветно наградени.

1.4. ЕКОНОМСКИ ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА НИВОАТА НА ИСПЛАТА

Економските фактори имаат значително влијание врз условите кои ги нудат компаниите, а воедно и на стратегијата, политиките и практиките на наградувањето кои ќе ги усвои компанијата, бидејќи компаниите при евалуација на работата со цел одредување на нивото на исплата, најпрво се осврнуваат кон анализа на пазарот на трудот.

Анализа на пазарот на трудот

Како и на сите други пазари, така и на пазарот на трудот има купувачи (работодавачите) и продавачи (вработените). На екстерниот пазар главни се економските детерминанти за нивоата на платата. На интерниот пазар нивоата на платата можат значително да се разликуваат од компанија до компанија и покрај екстрните пазарни притисоци. Ова доаѓа до израз особено кај долгорочните работни односи, иако истите стануваат се поретки. Прогресијата во исплатата поврзана со должината на услугата со пристапот на годишно покачување на платата може да доведе до повисоки интерни стапки. Плаќањето на интерниот пазар исто така ќе зависи и од одлуките според кои поединците ќе бидат наградувани согласно нивните индивидуални доприноси или специјализирана експертиза, без оглед на пазарната стапка за нивната работна позиција. Но, односот меѓу интерните и екстерните стапки исто така ќе зависи од одлуките во самата организација во однос на нивоата на плаќање на глобално ниво во однос на стапките на исплатата на специфичните работни места во споредба со „тековната стапка“ односно пазарната стапка за споредбените работни позиции. Во врска со интерните и екстерните стапки на пазарот на трудот се поврзуваат економските теории на плаќањето кои се занимаваат со понудата и побарувачката, теоријата на ефикасноста во исплатата, теоријата за човечкиот капитал и теоријата на агенција.

Економски теории

1. Теорија на понуда и побарувачка

Класичната економска теорија за компетитивноста се залага дека нивоата на исплатата на пазарите на трудот се одредени од понудата и побарувачката. Не земајќи предвид други фактори, доколку понудата на трудот ја надмине побарувачката, нивоата на платата ќе се симнат, додека доколку побарувачката ја надмине понудата за работа, платата ќе се зголеми. Платата ќе се стабилизира кога понудата ќе се изедначи со побарувачката. Ова, исто така, е познато како теорија на изедначување на разликите.

2. Теорија за исплатата според ефикасноста

Според оваа теорија компаниите може да исплатат повеќе од пазарната стапка бидејќи веруваат дека високите нивоа на исплата ќе придонесат за зголемување на продуктивноста со тоа што ќе мотивираат подобри перформанси, привлекувајќи подобри кандидати, намалувајќи ја флукуацијата на работната сила и убедувајќи ги вработените дека се третирали фер. Оваа теорија е исто така позната како „економија на високите плати“.

3. Теорија на човечкиот капитал

Според неа инвестирањето во луѓето им дава вредност на организациите. Поединците очекуваат повраток на инвестицијата и организациите признаваат дека зголемената вредност на нивните вработени треба да биде наградена. Оваа стратегија го охрабрува плаќањето засновано на вештините или компетенциите како метод на наградување. Исто така, го поддржува концептот за вредноста на поединецот на пазарот, според кој секој поединец има своја вредност на пазарот на трудот која ја стекнува и се зголемува со зголемувањето на инвестициите во него од страна на работодавачот и на самиот себе при усвојувањето поголема експертиза и компетенции преку обуката, развојот и искуството.

4. Теорија на агенција

Теоријата на агенција, која уште се нарекува теорија на управител – агент тврди дека секоја организација прави разграничување меѓу сопствениците (управителите) и агентите (менаџерите). Сепак, тоа не значи дека управителите имаат целосна контрола над нивните агенти. Агентите, често пати не делуваат во согласност со желбите на нивните управители, ниту дозволуваат истите да имаат целосен увид во нивната работа. Ваквата состојба го генерира она што економистите го нарекуваат агенциски расходи кои произлегуваат од разликата помеѓу она што би можело да се заработи доколку управителите би биле и менаџери и заработката постигната при улогите на туторство над менаџерите од страна на управителите. За да се намалат овие агенциски расходи, управителите треба да изнајдат начини на набљудување и контролирање на активностите на нивните агенти. Оваа теорија може да се прошири на договорите за вработување во организацијата. Односот на вработените може да се сфати како договор помеѓу управителот (работодавачот) и агентот (вработениот). Аспектот на плаќањето на договорот е метод кој управителот го користи да го мотивира агентот да ја извршува работата согласно барањата на работодавачот. Но, според оваа теорија, проблемот е да се осигура дека агентите ќе го сторат она што од нив се очекува. Неопходно е да се појаснат и разјаснат сите недоречености и нејаснотии во договорот со помош на поставувањето цели и мониторинг на перформансите со цел да се осигураат дека тие цели ќе бидат реализирани. Оваа теорија, исто така посочува дека е пожелно да се работи со помош на систем на стимулации со цел мотивирање и наградување на она однесување кое е прифатливо и пожелно. Овој процес на усогласување на стимулациите се состои од плаќање согласно мерливи резултати кои ќе бидат од најголема полза за сопствениците. Теоријата е дека, доколку шемите за стимулација за топ менаџерите се соодветно дизајнирани, истите, од сопствен интерес непосредно ќе учествуваат во набљудување на перформансите во организациите.

Цел на анализата на пазарот на трудот

За компаниите да се осигураат дека нивоата на исплата се компетитивни, неопходно е да се следат пазарните стапки за работните места во бизнисите, особено оние кои се посебно ранливи на пазарните притисоци поради факторите од недостиг. Овој процес се нарекува **бенчмаркинг**. Шемите на евалуацијата на работата можат да се користат да се одредат интерните детерминанти, но самите за себе не можат да ја одредат цената на работата. Во голема мера платежните нивоа се предмет на пазарните сили кои мора да се земат во предвид при одредувањето на стапките на исплата за конкретните работни позиции.

➤ Пазарна вредност

Главната цел на анализата на пазарот на трудот е одредувањето пазарна вредност. **Пазарна вредност** е процесот на добивање информации за пазарните стапки со цел организацијата да се информира при донесувањето одлуки за структурата на платата и индивидуалните стапки на платата.

Кога се дискутира околу концептот на пазарната стапка, мора да се забележи дека дури и на локалниот пазар на трудот овој концепт не е многу прецизен. Не постои пазарна стапка, освен ако истата не биде одредена во однос на универзално применетата национална платежна скала. Секогаш има опсег на платежни стапки кои ги исплаќаат разните работодавачи дури и за идентични работни позиции, бидејќи платежните политики на организациите се во однос на пазарните стапки. Ова е особено карактеристично за менаџерските работи и другите работни позиции каде должностите значително варираат. Затоа истражувањата во врска со платата можат да послужат за генерално индицирање на пазарните стапки.

➤ Одредување пазарна цена

Одредувањето на пазарните цени претставува процес на анализирање на екстерните податоци во врска со платата со цел да се одреди вредноста на работата врз основа на опсегот на работата (обем на компанијата, вид на индустрија, географија итн.). Ова е еден од највообичаено користените методи за вреднување на работите. Истажувањата покажуваат дека повеќе од 80% од компаниите го користат како основен метод при евалуацијата на работата. Кога на работата и се одредува пазарна цена, екстерниот пазар е клучна детерминанта во одредување на вредноста на работата која влијае врз филозофијата на плаќањето. Во овој метод, стапките на исплата во работата се засноваат на проценката од страна на организацијата на воочените вообичаени платежни стапки на екстерниот пазар за дадената работа. Описот на работата се применува за усогласување со најсоодветната работа. Податоците за пазарот се анализираат и се одредуваат бенчмарк работи кои потоа ја прават хиерархијата на работните позиции. Работата на која не може да и се одреди пазарна вредност се сместува во хиерархијата со помош на давање релативна вредност. Стапките и опсегот на исплата се одредуваат во однос на пазарните стапки за компаративните работи (екстерна компетитивност) во согласност со ставот на менаџментот за релативната вредност на работата (интерна еднаквост).

➤ *Бенџмарк работи*

Одредувањето на пазарната цена започнува со селекцијата на бенџмарк работите, кои служат како референтни пазарни точки. Иако повеќето платежни програми ја земаат во предвид улогата на пазарните стапки при рангирањето на работата, некои постоечки формални системи ги користат пазарните стапки како главна основа при воспоставувањето на вредноста на работата. Кога ќе се одредат бенџмарк работите, им се одредува цена од податоците од истражувањата и им се одредува релативна вредност во однос на пазарните нивоа. Потоа, сите други работи се позиционираат во однос на тие бенџмаркови. Бенџмарк работите треба да бидат репрезентативни позиции на пазарот на трудот и за многу организациски нивоа во платежната структура на организацијата и да се усогласуваат во 70% или повеќе проценти од должностите кои ги вклучува таа работа во секоја организација. Бенџмарк работите исто така служат како интерна референтна точка за оние работи кои не се вклучени во некакви бенџмаркови.

Екстремно пазарно вреднување

Екстремно пазарно вреднување се нарекува кога пазарните стапки се единствени средства за одредување на интерните стапки на плаќање и не се применува конвенционалната анализа на работата. За организацијата која ќе го усвои овој метод се вели дека е „водена од пазарот“. Овој пристап посебно се користи во САД бидејќи се смета дека пазарот ги диктира нештата. Анализата на пазарните стапки како различна од екстремното пазарно вреднување може да се поврзе со формалната евалуација на работата. Второто, воспоставува внатрешни детерминанти, а структурата на нивото и пазарното вреднување се користи за развивање на платежната структура опсегот на платите поврзан со нивото. Информациите за пазарните стапки може да доведат до воведување пазарни аргументи за индивидуалните работи или до создавање посебни платежни структури (пазарни групи) кои ќе одговараат на конкретните притисоци од пазарните стапки.

При одредувањето на исплатата во однос на пазарните стапки треба да се внимава бидејќи може да се случи и злоупотреба на информациите од страна на одредени организации. Таква ситуација вообичаено е монополското здружување при формирањето на цените. Како што организациите понекогаш се здружуваат во монопол при формирањето на пазарните цени за производите или услугите кои ги нудат, се случува истото да го прават и со вредноста на платите и целокупната исплата воопшто. Затоа во некои земји институциите на државата воведуваат антитрустовски мерки, како на пример, спроведување истражувања од страна на независни консултантни (стручни консултантни, академски институции, владини тела и сл.).

Конкурентноста на пазарот и надоместоците

Конкурентноста на пазарот за надоместоците има значајно влијание врз тоа како вработените гледаат на надоместоците од аспект на еднаквоста. Некои организации воведуваат конкретни политики за тоа каде сакаат да се позиционираат на пазарот на трудот. Притоа, организациите заземаат различни стратегии:

- **Стратегија на плати во чекор со пазарот.**

Повеќето работодавачи ја избираат оваа стратегија за да воспостават рамнотежа помеѓу растечкиот притисок од трошоците и потребата од привлекување и задржување на вработените преку обезбедување надоместоци од средно ниво, кои одговараат на оние на пазарот за соодветните работни места кои ги нуди работодавачот.

- **Стратегија на плати зад пазарот.**

Работодавачите кои ја применуваат оваа стратегија вообичаено се соочуваат со недостиг од средства и не можат да плаќаат повеќе. Но, ваквата стратегија може да се примени и кога на пазарот постои изобилство од работна сила на располагање, особено на оние со ограничена стручност со цел да се привлечат доволен број вработени за помал трошок. Примената на ваквата стратегија речиси секогаш доведува до голема флукуација на вработените, што резултира и со послаби резултати од целокупното работење на компанијата.

- **Стратегија на плати водечки на пазарот.**

Компаниите кои ја применуваат оваа стратегија сакаат да бидат лидери на пазарот и да привлечат и задржат значителен број вработени со соодветни способности. Бидејќи се работи за пристап со големи трошоци, организациите бараат начин да ја зголемат ефикасноста на вработените кои примаат плати со вредност над пазарната.

1.5. НЕМАТЕРИЈАЛНИ НАГРАДИ

Нематеријални награди се оние награди кои се фокусираат на потребите на луѓето во однос на нивото на признание, постигнување, одговорност, автономија, влијание, статус и личен раст и развој кое им е потребно. Тие се однесуваат на концептот на функционалните награди, кои се неопипливи награди и кои се однесуваат на работната средина (квалитетот на работниот живот, самата работа, балансот работа-живот), признание, управувањето со перформансите и учењето и развојот. Нематеријалните награди може да бидат: екстринзични како што се пофалбите и признанијата и интринзични кои се поврзани со предизвикот од работата и интересот за истата и чувствата дека трудот за работата се исплати.

Сепак, кога се говори за нематеријални награди, не мора да значи дека тие нема да имаат никаква парична вредност, туку едноставно нема да бидат дадени во таков облик. На пример, еднодневен излет на некое посебно место има материјална вредност, но не им се предава на вработените како парична награда. Поверојатно е дека една ваква награда ќе остане подолготрајно во сеќавањето на вработените, отколку на пример еднакратна парична исплата која ќе ја потрошат и заборават.

Во тешки времиња, односно во услови на економска криза, тешко е за компаниите да обезбедат доволно средства да го одржат тековното работење, а уште потешко да обезбедат дополнителни парични награди. Во такви услови, од суштинско значење е креирањето и имплементацијата на нематеријалните награди.

Нематеријалните награди се однесуваат на нешта како што се можност за напредок во кариерата, можност за работење во интересна, динамична работна средина, како и работење значајна работа со помош на атрактивните дизајни на

работата. Многу истражувања ширум светот, како што може да се види на веб страните на WorldatWork и Hay Group спроведуваат истражувања за она што е најважно за вработените. Така на пример, Hay Group (чија дата база на вработени брои околу 4 милиони ширум светот) ги наведува петте најзначајни причини за напуштањето на вработените на организациите, а кои се поврзани со нематеријалното наградување, а тоа се:

1. Недостиг од можности за развој на кариера.
2. Лоша работна клима.
3. Недостиг од предизвик во работењето.
4. Директивите на организацијата.
5. Недостиг од признание.

Значи, на врвот од листата е прашањето околу кариерата, а повеќето организации немаат формални процеси за следење и управување со кариерата на вработените.

Релативната важност на нематеријалните награди може значително да се разликува меѓу различните групи вработени. Затоа, пожелно е да се одреди што ги мотивира разните групи вработени. За полесно спроведување на тој процес најдобро е да се вклучат вработените во креирањето на програмите за нематеријално наградување, па тие да им ја одредат вредноста. Потоа, најважно е нематеријалните награди да бидат промовирани и комуницирани меѓу вработените. Работодавачите можат да го применат тоа уште на самото интервју за вработување. На пример, доколку организацијата не може да вети големи можности за развој на кариера, организацијата може да им даде пример на апликантите од успешен развој на кариера во рамките на организацијата од страна на некои од вработените. Додека материјалните награди ги мотивираат вработените екстерно, нематеријалните награди имаат влијание врз интринзичната мотивација на вработените, односно ја зголемуваат нивната самодоверба и самопочит, тие се чувствуваат како вреден дел од организацијата. Затоа, организациите можат да се обидат да им овозможат да добијат поголема можност за мобилност и поголемо учество во разни проекти во рамките на организацијата, при што би можеле да научат нови работи и да се стекнат со нови вештини.

Во неповолна економска ситуација, исто така, пожелно е организацијата да им даде информации за средствата со кои располага. Притоа, треба да се нагласи дека работењето не се состои само од примање парична исплата. Треба да се развие и желба и страст кон работата, чувство за придонес. Иако се разбира дека страста кон работата нема да им ги плати сметките на вработените, сепак може да помогне во пребрдувањето на тешките времиња.

Најосновните облици на оддавање признание на вработените може да опфатат:

- усно или писмено изразување благодарност од страна на менаџерот,
- оддавање почит во јавност на поединец или тим со помош на писмена објава по електронска пошта или на веб страната на компанијата или усно на организациски состанок,
- прогласување вработен или тим на годината.

Колку појавно се оддаде признание, толку поголем ќе биде ефектот врз перформансите на вработените бидејќи признание ќе биде повреднувано. На

вработените може да им се обезбеди и еден вид „подарок“ надвор од просториите на организацијата како на пример:

- ваучери за патување или купување,
- користење рекреативни погодности,
- оброци на поединецот со својот партнер,
- билети за кино или театар,
- резервација на паркинг простор,
- посебни денови – посебно искуство на пример летови со балон или ден во салон за убавина,
- производи за дома.

При одредувањето на содржината на шемите на признание нема посебни стандардни пристапи. Најважната детерминанта во одредувањето на природата на шемата е организациската култура.

При одредувањето на елементите на шемите организациите треба да ги земат во предвид желбите и потребите на вработените. За таа цел мора да ги консултираат вработените, а не самите да претпостават што е најдобро за нив. За да се вклучат вработените во креирањето на шемата можат да се спроведат истражувања или фокусни групи со цел да се утврдат нивните преференци.

Покрај тоа, треба да се обрне внимание и на интерната промоција на шемата. Во случаи кога организацијата нема доволно средства да им обезбеди наградување на вработените кои се нематеријални, а кои сепак претставуваат трошок, организацијата може да понуди други работи, на пример некој вид сувенир, трофеј, сертификат, пофалница, благодарница или сл. со цел да го нагласи придонесот на вработените. Исто така, може и да направи шема на меѓусебно номинирање меѓу вработените на индивидуално и тимско ниво, а која може понатаму да се прошири и на номинација од страна на клиентите и соработниците на организацијата. Секако, ваквите шеми ќе мора да се засноваат врз некакви критериуми кои можат заеднички да се утврдат со вработените, како на пример:

- подобрување на услугата,
- поддршка на колегите,
- поддршка на организациската стратегија,
- лидерство и мотивирање на другите,
- лични достигнувања,
- допринос за општо добро на разни заедници,
- подобрување на перформансите,
- постојани високи достигнувања,
- успешно спроведени активности во рамките на должностите и надвор од нив,
- придонес со идеи за подобрување на перформансите и иновацијата,
- придонес во тимската работа.

Цел на имплементацијата на шемите за нематеријално наградување или признание:

- нагласување на перформансите,
- подобрување на услугата кон потрошувачите,
- признание на постигнувањето,
- создавање позитивна работна средина,

- нагласување на посакуваното однесување,
- зголемување на моралот,
- поддршка на организациските вредности,
- задржување на вработените/намалување на флукуација на вработените,
- охрабрува лојалност,
- поддржува организациска култура.

Предноста на ваквите шеми е во нивната непосредност и релативно пониските трошоци. Исто така, претставуваат маркетиншка предност за организацијата.

Можни недостатоци и слабости:

- Лесно можат да бидат перцепирани за нефер.
- Доколку не се добро концепирани може да бидат или прелесни за добивање или невозможни да се дојде до нив, а во главно тешко се конструираат.
- Тешко е да се биде во чекор со најновите технологии и тешко е секогаш да им се понуди на вработените она што во моментот е најактуелно.
- Понекогаш шемите се неуспешни бидејќи го нудат она што организацијата смета дека е вредно, а не и вработените. На пример, понекогаш организацијата ги пренагласува своите симболи, наместо нешто што им е од корист на вработените.
- Понекогаш начинот на кој им се дава наградата не е транспарентен, па затоа може да предизвика чувство на неправедност.
- Во оние случаи каде се работи за номинација на вработените од страна на надредените или другите вработени наградите зависат од искреноста на оние кои ги прават номинациите, па не ретка е појавата наградата да отиде кај погрешен вработен.
- Ретко се прилагодуваат шемите кон тековните настани и ситуации, а треба да се сфатат како тековен, постојан процес.

Идеи за нематеријално наградување:

- Да им дозволи на вработените да работат на проектите што им се допаѓаат и да се откажат од оние кои не им се допаѓаат.
- Одење на излет.
- Ново биро, столица, мебел и сл.
- Букет цвеќе.
- Кус видео приказ во чест на остварувањата на вработените.
- Испраќање роденденска честитка на нивната домашна адреса.
- Забавен час, на пример готвење, нуркање и сл.
- Билети за концерти, кино или театарски претстави.
- Книга, CD од нивниот омилен автор или изведувач.
- Кампување за нивните деца.
- Слободен ден кој можат да го искористат како сакаат и кога сакаат без да даваат објаснувања.
- Флексибилно работно време.
- Да си изберат, на пример една недела која ќе ја работат од дома.
- Торता за нивниот роденден на нивното работно место.
- Подарок поврзан со она што претставува пасија за вработените.
- Секој вработен може да напише по нешто позитивно за друг вработен и потоа да се соберат пораките во кутија.

- Претплата во нивното омилено списание.
- Менторство еден-на-еден.
- Годишна церемонија на доделување награди за придонесот.
- Прослава на годишнината од нивното стапување во работен однос.
- Дозвола за слободен избор на облекување.
- Соба за релаксација и масажа каде за време на паузата ќе можат на пример да играат видео игри или да прочитаат нешто.

По нематеријалното наградување неминовно е да се земе во предвид и разгледа и кариерата и нејзиниот развој на вработените како еден од најсилните мотивациони елементи, а кој исто така може да се примени како еден вид нематеријално наградување.

Кариера, развој и управување

Еден од најважните фактори во човечкиот живот е кариерата, односно работните улоги кои поединецот ги исполнува во текот на животот, поврзани со неговите цели и аспирации за себеостварување и креирање на сопствен животен стил. Бидејќи остварувањето на тие цели е долгогодишен процес, мора да се обрне внимание на развојот на кариерата кој е од огромно значење како за поединците, така и за целокупното општество. Целта на развојот на кариерата е да се усогласат знаењата, вештините, способностите и интересите на поединците со организацијата, во текот на работењето, но и во иднина, бидејќи самиот развој на кариерата е резултат на целокупното животно учење. Постојат повеќе пристапи во развојот на кариерата, како што се формалното образование, проценката на потенцијалите на вработените од страна на претпоставените, работното искуство и меѓучовечките односи. Поради тоа, развојот на кариерата тесно се поврзува со нејзиното управување. Управувањето со кариерата е организиран процес на подготовка, имплементација и контрола на плановите за развојот на кариерата на вработените. Покрај тоа што на поединците им е потребна помош во управувањето со кариерата како што е формалното образование, кое е значаен предуслов за првичното насочување на интересите, ним им е потребна и поинаква помош за да развијат вештини за управување со кариерата, како што се советувањето и насочувањето од професионални лица, но и директна помош од страна на надредените. Стручните лица и непосредните менаџери треба да се обидат да им обезбедат корисни информации за ефикасен развој на кариерата. Сето ова треба да биде во духот на заедничките интереси и промоција на организацијата како целина во општеството и на општеството во интернационални рамки.

И покрај тоа што воглавно се смета дека најголема полза од развојот на кариерата има поединецот, сепак, мора да се напомене и општата корист што ја има организацијата која овозможува развој на кариерата: го зајакнува угледот на организацијата со тоа што покажува дека знае да ги препознае потребите на вработените, голема е веројатноста дека ќе ја зголеми посветеноста на вработените, ќе се зголеми мотивацијата и дека ќе се подобрат резултатите од работата бидејќи вработените се во можност за поголемо движење и напредување во својата работа и ќе привлече квалитетен кадар за во иднина. Сериозниот пристап во развојот на кариерата на вработените може да обезбеди повеќеслојни позитивни ефекти како за поединците така и за организацијата.

За вработените развојот и управувањето на кариерата имаат смисла доколку организацијата покаже сериозни намери да ги спроведе и доколку им се даде прилика да разговараат со своите раководители околу своите цели. За менаџерите програмите се ефикасни доколку им помогнат да стекнат потребни способности и неопходни вештини да ги остварат поставените цели. За организацијата се ефикасни доколку послужат за создавање поголеми активности на организацијата во привлекувањето квалитетни луѓе. За секторот на човечки ресурси позитивните ефекти се забележуваат и во воспоставување цврсти врски со линиските менаџери. За да бидат успешни програмите за развој неопходно е да бидат интегрирани и поддржани од страна на останатите активности на менаџментот на човечките ресурси, бидејќи сите заедно имаат иста функција, а тоа е ускладување на потребите на поединците и на организацијата, а воедно и на целото општество.

Дефинирање на поимот кариера, нејзиниот развој и управување

Кариерата се повеќе се набљудува од аспект на севкупноста на работните улоги на секој поединец, без разлика на нивната висина во хиерархијата на организацијата. Ова се должи на брзиот развој на општествата и технологијата кои доведуваат до постојана потреба од промена на работните места, губење на одредени постоечки и формирање на нови. Затоа, многу работодавачи се одлучуваат на овозможување на кариера само на одредени поединци, со самото воведување краткорочни договори, работа со нецелосно работно време и сл. Оттаму се наметнуваат други начини на дефинирање на кариерата. Такви се на пр. сфаќањето на кариерата како развојна секвенца на работното искуство на лицето со текот на времето (Arthur, Hall, Lawrence, 1989, цитирано од Николоски Т. 2000) или пошироко да се сфати како развој на поединците во учењето и работа во текот на животот (Collin & Watts, 1996, цитирано од Torrington, D., 2004), со што се вклучува и волонтерската работа, како и другите животни искуства и нивното влијание на професионалниот живот на поединците, бидејќи поединецот е постојано изложен и на влијанија од други сфери во животот, како што се семејниот живот, домашните задачи, социјалниот живот, личните потреби и сл.

Во тој контекст, често пати, поимот кариера не може да се издвои од развојот на истата, да се набљудува како посебна категорија, бидејќи човекот постојано се развива и како личност, при што неминовен дел претставува и професионалниот развој. Развојот на кариерата на поединците може, но и не мора да биде поддржан од организацијата, работодавачот или менаџерот и може да зависи и од желбите, потребите за самоактуелизација и самосвесноста на самиот поединец. Тоа значи дека, развојот на кариерата не мора да зависи од една организација ниту да се сведува само на тамошното работење, туку, напротив, многу пати самите поединци се креатори на сопствената кариера, инвестираат во неа и се трудат да ја одржат. Вака гледано, развојот на кариерата може да се сфати како успех или неуспех на поедино лице во неговиот професионален живот. Сепак, поединецот секогаш е дел од една поголема целина; тој е дел од организација и од самото општество, па оттаму **развојот на кариерата** може да се сфати како остварување на моменталните и идните цели на поединецот, организацијата и општеството во целина.

Како што поимот кариера не може да се оддели од развојот на истата, исто така, за развојот на кариерата е врзано нејзиното **управување**. Иако, многумина воопшто и не гледаат на потребата од некакво насочување, несвесно се потпираат

на такви извори при отпочнувањето на својата кариера, но и понатаму. Повеќето луѓе сметаат дека она што ги довело до некоја повисока работна позиција или до успехот и остварувањето на професионалните цели не се должи на нивното претходно планирање на кариерата или, пак, на потребите од сопствено или надворешно насочување, а тврдат дека тоа се должи на одредена „случајна среќа или сплет на околности“ кои ги довеле до посакуваните нешта. Додека, можеби може да се дискутира за поедини ситуации за кои може да се потврдат овие ставови, во повеќето случаи се работи за свесно или несвесно, односно организирано или неорганизирано насочување на кариерата. Исто така, може да се заклучи дека, штом одредени поединци успеале да бидат успешни во остварувањето на своите професионални цели без притоа да имаат некоја организирана патека по која ќе се движат, би можеле да бидат уште поуспешни доколку применуваат организирана форма на професионално однесување.

Насочување или управување на кариерата

Како што веќе се напомена развојот на кариерата претставува резултат на два поврзани процеси: планирање на кариерата на индивидуално ниво и управување со кариерата на организационо ниво. **Планирањето на кариерата** е индивидуален процес во кој поединецот станува свесен за самиот себе, својата кариера и ја програмира својата обука, работа и други развојни програми за да оствари поставување цели во кариерата.

Индивидуалното планирање на кариерата не мора да биде врзано за една организација. Се работи за процес на самостојна проценка на сопствените желби.

Управувањето со кариерата е организационен процес на подготовка, имплементација и контрола на плановите за кариерата на вработените. Во организациите постојат различни програми за развој на кариерата од кои најпопуларни се следните:

- самостојно планирање на кариерата,
- индивидуално советувајќиште,
- информациски услуги,
- иницијални програми за вработување,
- програми за организационо оценување,
- развојни програми.

Организациска поддршка за развој на кариерата

Иако управувањето на кариерата во главно е одговорност на поединците, организацијата може да овозможи поддршка. Поддршката е значајна без разлика на тоа дали се нуди кариерата интерно или се промовира можност за вработување, иако тука постојат разлики. Токму поради тоа што развојот на кариерата на вработените може да биде помогнат од организацијата, истата може да го примени тоа како еден вид нематеријално наградување со цел поголемо мотивирање на вработените. Организациите можат да им помогнат на поединците во:

- размислување за кариерата - овозможуваат средства и помош во преиспитување на поединците обезбедувајќи им организациони информации,

- поставување на целите на кариерата - давајќи јасна перспектива на можностите во кариерата кои се остварливи во организацијата и нудејќи поголем број можности за остварување приоритети во кариерата,
- стратегија за кариерата и планирање акција – обезбедувајќи информации и поддршка (она што функционира во организацијата и што може реално да се очекува),
- давање повратна информација во врска со кариерата – давање реална проценка на тековните резултати од работењето и потенцијалот кој е поврзан со кариерата.

За да се поддржат вработените треба да:

- се обрне внимание на можностите за развој на кариерата за да се направи план за развој на истата,
- годишно, да се спроведе индивидуален план за развој на кариерата, да се дискутира со вработените и да се бара од другите надзорници на секторот да го направат истото,
- се свикаат надзорниците на секторите и да им се укаже на тоа дека треба да ги поддржат напорите на вработените за развој,
- се креираат програми и активности за да се овозможи развој на вештините, како што се ротации на работните места, вкрстена обука, менторство, тренинг и стратешки кариерни групи,
- се даде поддршка во развојот на кариерата на вработените во рамките на нивната тековна работна позиција,
- се поддржат барањата за флексибилни работни ангажмани на членовите на персоналот,
- менаџерот да служи како пример, учествувајќи во можностите на развојот на кариерата и професионалниот развој за себе,
- се разгледуваат апликациите на вработените за други работни места како знак за динамична работна средина,
- се поддржат латерални движења во организацијата,
- се креираат листи на слободни работни места кои би одговарале за најразлични апликанти и да се издигнуваат трансферните вештини.

1.6. УПРАВУВАЊЕ СО РАБОТНИ ОДНОСИ

Во однос на наградувањето, покрај влијанијата кои ги имаат факторите како пазарот на трудот или другите фактори поврзани со нематеријалниот дел од наградувањето како што беше примерот со кариерата, неминовно е да се напомене и важноста на друго влијание, односно организирањето на вработените, како и на работодавачите во организации со цел добивање на правата кои сметаат дека им следуваат во рамките на работните релации.

Поимот индустриски односи, кој се заменува со *работни односи* се применува за означување на активностите преку кои менаџерите комуницираат со претставниците на вработените, односно синдикатите наместо да комуницираат со вработените директно, на индивидуално ниво со цел обезбедување ефективни работни односи.

Социјален дијалог

Еден од начините за регулирање на работните односи е преку *социјалниот дијалог*, кој претставува процес на решавање на прашањата од областа на трудот. Во тој процес учествуваат организациите на работодавачите и на вработените, односно синдикатите.

Сите трудови договори вклучуваат права на раководство, што претставува права резервирани за работодавачот да може да го раководи, насочува и контролира бизнисот. Со вклучување на таквата одредба, раководството се обидува да ги заштити унилатералните права за промена на работите одредени со договорот. Од друга страна, една од главните грижи на претставниците на синдикатот при договорите претставува прашањето за сигурноста на претставниците на работниците, што претставуваат договорни клаузули кои на синдикатот му овозможуваат задржување на стари и стекнување нови членови, со особен осврт кон начелото за неотпуштање, односно гаранција за сигурност на работното место. Синдикатите си ја обезбедуваат сигурноста и преку наплата на членарина од платата на членовите со цел полесно собирање на неопходните средства за нивно функционирање.

Колективни преговори и договори

Социјалниот дијалог се одвива по пат на колективно преговарање помеѓу партнерите.

Колективното преговарање претставува конверзација со цел изнаоѓање решение со кое ќе бидат задоволни двете страни, како работодавачите, така и вработените во доменот на трудот. Колективните преговори претставуваат процес на преговарање со цел да се постигне заеднички договор, без притоа да има потреба од примена на сила (иако може да бидат и разменети погруби зборови во текот на процесот). Преговорите се одвиваат кога се состануваат двете страни за да се постигне договор.

Колективните договори претставуваат акти кои настануваат како резултат на преговорите меѓу социјалните партнери. Тоа може да биде *конвергентен процес* (кога двете страни се подеднакво заинтересирани да се постигне договор подеднакво поволен за двете страни). Доколку се постигне ваков договор, идната врска меѓу страните ќе биде хармонична. Другиот вид преговори може да бидат *дивергентни*, во кои една од двете или двете страни имаат тенденција да добијат повеќе од другата страна. Во вакви услови страните војуваат меѓу себе и често пати се случува да се извојува пирова победа.

Пред да започнат преговорите, членовите на синдикатот понекогаш штрајкуваат за да им ги доближат грижите на менаџерите. Откако ќе биде постигнат договор (понекогаш со помош на трета неутрална страна наречена медијатор), лидерите на синдикатот и менаџерите, потпишуваат договор кој ги изразува предметите на колективниот договор. Доколку договорот не биде прифатен, може да се пристапи кон жалбена постапка, при што доколку и со тоа не се респат несогласувањата и конфликтите се поминува кон последната инстанца и се повикува трета неутрална страна, арбитрер. Арбитрерот е експерт за Законот за работни односи и него го плаќаат и синдикатот и управувањето. Тој го проучува договорот, ги ислушува двете страни од случајот и донесува одлука што и двете страни мора да ја почитуваат.

Според Уставот на Република Македонија, конкретните права и положбата на работниците треба да резултираат од колективните договори. Во нашата земја постои трипартитен социјален дијалог, а партнери во тој дијалог се: Сојузот на синдикати на Република Македонија (ССМ), Организацијата на работодавачи на Република Македонија, Министерството за труд и социјална политика и Економско-социјалниот совет.

Постојат следните видови колективни договори:

- општи договори (со кои се регулираат односите на државно ниво),
- договори на ниво на гранка,
- посебни договори кои се потпишуваат на ниво на организација.

Вработените, често пати, не се чувствуваат како целина со работодавачите и менаџерите и говорат за себе „ние“, додека менаџерите ги опишуваат со „тие“ бидејќи сметаат дека постојат две делумно конфликтни страни на интерес. Од друга страна, со оглед на тоа дека менаџерите имаат поголема моќ од другите вработени и дека организациите имаат разновидни засегнати страни, секогаш постои потенцијал дека менаџерите можат да преземат чекори кои им користат на една група на засегнати страни, како што се сопствениците на штета на друга група, односно вработените. Оттаму, се појавува потребата од организирање на вработените во синдикати.

Синдикати

Синдикатите претставуваат формални здруженија на работници чија цел е да ги застапуваат интересите на нивните членови во организациите преку колективни мерки. Преку нив вработените ги остваруваат своите права во доменот на трудот и не се под патронат на државата и власта.

Нивното формализирање се остварува кога 33% од квалификуваната работна сила во организацијата писмено ќе ја изрази поддршката, а репрезентативноста на синдикатите се обновува на секои три години.

Синдикатите можат да бидат поделени по повеќе основи, на пример: струкови или професионални синдикати (кај кои членовите работат еден вид работа, често со специјализирани вештини и обука), грански синдикати (вклучуваат многу лица кои работат во иста стопанска гранка или компанија, без оглед на работата што ја работат), национални синдикати, меѓународни синдикати, локални синдикати и сл.

Главните причини за пристапување на вработените кон синдикатите претставуваат:

- прашања поврзани со надоместоците, најмногу во делот на висината на основната плата,
- сигурноста на работните места,
- условите за работа,
- социјалните бенефиции (пензиското, здравственото осигурување),
- должината на работното време,
- интензификацијата на работата,
- заштитата од самоволитето или лошиот третман на работодавачите или менаџерите,
- незадоволство од начинот на водењето на организацијата.

Основна борба на синдикатот во главно претставува проблемот на најниската (загарантирана најниска плата) и минималната плата (покачување на минималната плата која треба да изнесува 70% од просечната плата во гранката). Во тој контекст мора да се напомене дека во Република Македонија дури во 2011 година се утврди минималната нето плата, што претставува доволен показател за состојбата на работните односи во нашата земја.

Кога еднаш ќе се случи приклучување на вработените кон синдикатите како резултат на било која од наведените причини, способноста на синдикатот да ги обврзе членовите да останат нивен претставник за договор ќе зависи од тоа колку добро синдикатот ќе успее да ги обезбеди услугите што ги бараат неговите членови. Синдикатите можат да претставуваат моќен фактор во обезбедувањето на правата на вработените, но истовремено не се и имуни на влијанијата од политиката и власта и понекогаш можат да претставуваат поголеми штетници за правата на вработените. Затоа, вработените, особено во нашата земја се повеќе се скептични околу моќта и желбата на синдикатите и се повеќе истапуваат од нив или доколку не се нивни членови, воопшто и не пристапуваат кон нив.

Синдикатите имаат приближно 320 милиони членови ширум светот, што претставува 1/5 од глобалната работна сила (Visser 2003), цитирано од Redman (2006). Меѓу синдикатите од различните држави постојат значителни разлики. На пример, Русија, Украина и Белорусија (58%) и Кина (42%) имаат високи стапки на членство во синдикатите, а околу 1/4 (26%) од европските вработени се синдикални членови, додека помал дел од вработените во Северна Америка (13%) и Азија (10%) членуваат во синдикати.

Работавачите секогаш се трудат да не дојде до формирање на синдикати, а доколку истите се формираат тие се трудат да се поврзат со раководството. Некои работодавачи имаат стратегија на добри односи со синдикатите, додека другите избираат поагресивен или непријателски пристап. Со цел да се спречи членувањето во синдикатите како и успешно да се соработува со синдикатите што ги претставуваат вработените и секторот за човечки ресурси и оперативните менаџери треба да бидат внимателни и приемчиви кон вработените. Начинот на справување со членството во синдикатите се разликува од една до друга организација. Во некои организации менаџерите се справуваат со работните односи и одделот за човечки ресурси има мало влијание. Во други организации, пак, одделот за човечки ресурси ја презема главната одговорност за спречување на членството во синдикатите или справување со работниците – членови на синдикатот.

Членството во синдикатите на глобално ниво се намалува во повеќето развиени земји, но колективните договори се инкорпорирани во законодавствата на начинот на кој се определува платата во Европа. Во некои земји, синдикатите или воопшто не постојат или немаат моќ. Во други земји, пак, синдикатите се блиски до политичките партии. Некои земји овозможуваат синдикатите да имаат свој претставник во одборите на директори во компаниите. Оваа пракса наречена заедничко одлучување е вообичаена за европските земји.

Иако, синдикатите во голема мера придонеле за зголемувањето на платите и бенефициите на работниците историски гледано, како и за помалиот број работни часови, безбедноста на работните места и сигурните работни услови, во последните години се бележи пад на учеството во синдикатите и пад на нивната моќ воопшто, поради бројни причини како на пример:

- либерализацијата,
- странската конкуренција,
- големата понуда на работна сила,
- општата перцепција на компаниите дека справувањето со синдикатите е скапо за разлика од несиндикалните можности,
- индустриските промени: од производство кон градежништво и услуги,
- промени во работната сила: опаѓање на бројот на работни места во производството, се зголемува бројот на популација на вработени лица на канцелариски работни места, при што многу од нив гледаат на синдикатите како на отпор кон промени и без допирни точки со потребите на работниците со повисоко ниво на образование,
- професионалците во многу занимања традиционално се скептични за предностите на синдикалното приклучување. Само мал дел се исклучок од тоа, односно медицинскиот персонал, кој вообичаено секогаш е дел од синдикалните активности,
- промените во организацискиот контекст, односно промените во управувањето каде се повеќе се воведува концептот на партиципација на работниците во управувањето и одлучувањето, со што се зголемува идентификацијата на вработените со организацијата, а се намалува нивното идентификување со групата или синдикатот.

Падот на интересот за членување во синдикатите во последните 20 години, покажува дека работните односи се трансформирале. Поради ваквата трансформација, доаѓа до развој на несиндикалниот сектор, кој, пак, претставува најдобро место за развој на управувањето со човечките ресурси.

Штрајкови и прекин со работа

Доколку работите не можат да се помрднат од мртва точка, работодавачот може да примени мерка затворање на работната единица додека синдикатот може да прибегне кон штрајк. За време на штрајк, членовите на синдикатот одбиваат да работат со цел да го стават работодавачот под притисок. Како што опаѓа синдикалната организираност и моќта на синдикатите, така и прекините со работа поради штрајкови и затворања се релативно ретки во светот воопшто, додека кај нас воопшто не се застапени.

1.7. КОМУНИКАЦИЈА НА СИСТЕМОТ НА НАГРАДУВАЊЕ

Неефикасната комуникација е причина за многу прекини на работни односи. Компанијата може да има најдобро осмислени и дизајнирани програми, но доколку за нив вработените и апликантите немаат информации, вредноста на наградите ја дефинираат самите приматели на истите на сопствен начин. Доколку вработените не ја перцепираат вредноста на наградите, тогаш компаниите нема да дојдат до ангажираноста, продуктивноста и резултатите потребни за одржување и напредок на бизнисот.

Суштинската цел на системот на наградување е да ги насочи однесувањата на вработените кои водат кон организациски успех. Сепак, тоа не може да се постигне ако вработените не знаат што се очекува од нив и како нивното

однесување влијае врз наградите кои ќе ги добијат. Истражувањата покажуваат дека вработените кои го разбираат системот на наградување повеќе се ангажираат во работата. Тоа значи дека целосната комуникација на системот на наградување ја зголемува веројатноста од задоволството на вработените од работата, што од своја страна ги поттикнува перформансите.

Главниот проблем со одржувањето на усогласувањето на системот на наградувањето со организациските цели е дека сите компоненти на системот на наградувањето можат да бидат под влијание како на интерни, така и на екстерни фактори, а не значи дека работодавачот може да ги контролира тие фактори. Затоа, еден од начините на работодавачот да влијае врз тие фактори е преку начинот на комуникацијата на наградите.

Комуникацијата е клуч на разбирањето и преносот на значењето. Тоа е суштински елемент во успехот или неуспехот на целокупниот систем на наградување. Вработените очекуваат истиот да биде праведен, исцрпен, разбирлив и релевантен.

За жал, многу ретко може да се добие информација дека некаде постои одлична комуникација на системот на наградување. Во најдобрите случаи може да се најде дека компаниите само им ги набројуваат наградите на вработените. Ефикасната комуникација не само што би ги појаснила наградите, туку би им ја нагласила вредноста на програмата на наградување.

Дококу се претпостави дека организациите се свесни за важноста на комуникацијата, оттаму би се наметнало прашањето: *Зошто работодавачите не обезбедуваат добра комуникација?*, за што би можеле да се издвојат неколку од можните причини:

- *Се плашат од ненамерно зголемување на очекувањата на вработените до недостижни нивоа.* Тие се плашат од можноста да не ги исполнат првичните ветувања кон вработените во дадени периоди од работењето и од можните последици кои би можеле да произлезат.
- *Конфузни канали на комуникација.* Да се привлече вниманието во организацијата не е лесно, а во одредени компании делува и невозможно поради начинот на комуникација на вработените.
- *Претерано глобализирана комуникација.* Општото обраќање кон сите вработени може да ги пренесе основните елементи на системот на наградување, но потребна е примена на индивидуален пристап во образложување на истите.
- *Глобални разлики.* Понекогаш компаниите забораваат дека работат во свет на масовна глобализација. Оттука, комуникацијата треба да биде осмислена така што ќе биде универзално соодветна или културално прилагодена или и двете.

Основи на комуницирањето

Комуникацијата во својата суштина претставува процес на испраќање и примање одредена порака или информација. Сепак, тоа не значи дека едноставното испраќање порака до вработените претставува комуникација, доколку нема фидбек дека тие истата ја разбираат. Оттаму, може да се каже дека комуникацијата повеќе претставува создавање разбирање и пренесување на значење. Комуникацијата е интерактивен процес на испраќање и примање,

односно двостран, реципрочен процес на пренесување на значењето и создавање разбирање. Испраќачот одредува дали ќе се испрати информацијата, додека примателот на истата одредува дали всушност ќе настане комуникација. Затоа, целта на комуникацијата е да се постигне заедничко разбирање на истата информација помеѓу испраќачот и примачот.

Комуницирање по области на системот на наградување

Бидејќи системот на наградување вклучува сè што вработените перцепираат дека е вредност на работодавачот, вредноста треба да биде создадена за сите елементи на истиот, односно за надоместокот, бенефициите, животот на работа, перформансите, признанието, плановите за градење на кариера и развој. Еден од најдобрите начини да се создаде вредност е да се обезбеди сите програми да бидат во согласност со потребите на вработените, за што вработените треба да бидат наполно свесни, бидејќи ниту една програма колку и да е добро осмислена нема да делува стимулативно врз перформансите на вработените, а работодавачот сепак ќе мора да плати за неа.

Надоместок

Комуникацијата на системот на плаќање на вработените е од големо значење бидејќи ја пренесува пораката дека истиот е праведен. Исто така, важно е вработените да можат да го разберат, а доколку го разберат, особено во делот на стимулативната исплата, подобро и ќе влијае на нивните перформанси.

Бидејќи вредноста на надоместокот може да биде под влијание на перцепциите на вработените за самопочитувањето, работодавачите треба да им укажат на вработените дека нивната исплата се заснова на вредноста на „работата“, а не на вредноста на секој поединец. Исто така, професионалците во областа на наградувањето треба да бидат посебно внимателни при начинот на соопштување на промените во исплатата.

Знаењето или перцепцијата за надоместокот на пазарот на трудот може исто така да има влијание врз опсегот на искуство кај вработените. Кога нема доволно или воопшто нема информации во врска со исплатата, вработените ќе се обидат да ја надминат таа неинформираност. Но, проблемот лежи во можноста тие да дојдат до неточни или нецелосни податоци.

Од особена важност е и кога ќе настанат промени во планот за исплатата, истите да им бидат соопштени на вработените. Причините за тоа се поради гласините кои ќе произлезат меѓу вработените и кои ќе предизвикаат загриженост и неизвесност особено поради важноста на плаќањето за вработените.

Организацијата треба да го одреди и начинот на комуницирање, како и каналот, односно кој ќе ја пренесе пораката. Секторот за човечки ресурси може исто така да спроведе интервјуа на мали групи за да се информира за грижите на вработените, а потоа да се осврне на тие прашања во компанијата на вработените. Личноста која ќе ја комуницира информацијата околу исплатата не треба да биде некој од колегите во истиот оддел. Напротив, комуникаторот треба да се избере врз основа на специфичната платежна активност и оној кој е засегнат од промената и треба да биде некој од следниов персонал: надреден, менаџер или менаџер за човечки ресурси

Дел од работата на секој менаџер или надреден е да одговори на прашањата за програмата на надоместок. Денес, се повеќе компании решаваат да ја напуштат

идејата за тајноста на исплатата во корист на отворената комуникација на информациите на своите вработени. Се почесто организациите јавно ги објавуваат информациите за нивниот платежен опсег и буџетите за исплатата согласно заслугата. Кога се говори за ваквата практика, се разбира, не се однесува на македонските компании, туку на компаниите во високо развиените држави. Кога ќе им се комуницира некоја информација на вработените, на пример дека ќе биде доделено покачување, менаџерот или наредениот треба да бидат подготвени да одговорат на повеќе прашања од страна на вработените, како на пример:

- Зошто не можам да го добијам целото покачување веднаш?
- Зошто јас нема да добијам покачување кога ќе добие колегата кој не е толку долго колку јас во организацијата?
- Што треба да направам за да добијам покачување?

Бидејќи вакви и многу други прашања ќе бидат поставени од вработените, организацијата мора уште однапред да биде свесна за таката ситуација бидејќи тоа ќе биде клуч на ефективната комуникација. Ќе може да се антиципираат проблематичните области и организацијата да биде подготвена да им одговори на вработените. Отворениот дијалог со вработените ќе ја поттикне комуникацијата и разбирањето и ќе ја зголеми довербата на вработените во организацијата.

Што треба да биде комуницирано?

Табела 1.2 Елементи на плаќањето кои треба да бидат комуницирани

Основна плата	Варијабилен дел	Управување со перформансите
<ul style="list-style-type: none"> ○ Програми за управување со платата, нивоата и структурата ○ Политика на заслуги и тајминг на покачувања 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Легитимност ○ Поврзаност со целите на бизнис стратегијата, условите на плаќање и легитимноста ○ Целни, квартални и очекувани исплати ○ Согласност со законски легислативи околу данокот и плановите за праведност 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Цели, политики и очекувани однесувања ○ Специфични награди за различни нивоа на перформанси

Бенефиции

Додека комуникацијата на надоместокот често пати е процедурална, комуникацијата на бенефициите има повеќе експликаторна, едукативна природа и се однесува на одредени настани. Комуникацијата поврзана со вработувањето се одвива по настанот на индивидуалното вработување. Комуникацијата поврзана со потребите настанува во моментот на појава на потребата кај поединците.

Со оглед на тоа што бенефициите претставуваат голем трошок, ефективната комуникација е од основно значење за да им се помогне како на вработените, така и на работодавачите да се справат со трошоците, а притоа и да ја задржат највисоката вредност на нивните планови. Добрата комуникација може позитивно да влијае на учеството во планот, примената на планот и трошоците за истиот. Организациите мораат да најдат начин да им ги комуницираат

информациите околу бенефициите на вработените со цел тие да научат да ја ценат нивната вредност. Тоа е од суштинско значење за да можат бенефициите да ја постигнат својата цел на привлекување, мотивирање и наградување на вработените.

Во минатото, работодавачите ги наведоа вработените да гледаат на бенефициите како на нешто што им следува само по себе, наместо како на дел од поширокиот контекст на вкупните награди. Затоа промената во бенефициите на вработените има посебно влијание и бара посебна сензитивност.

Информациите околу бенефициите можат да бидат многу комплексни. Има технички детали, комплицирани формули и почесто повеќе фактори кои треба да се земат во предвид. Правните аспекти исто така имаат влијание врз документирањето, управувањето, финансирањето и комуникацијата на бенефициските планови.

Исто така, работодавачите мораат да ги комуницираат бенефициските планови на поголема публика, а не само на засегнатите, односно не само на нивните вработени во моментот, како што се: сопружниците, членовите на семејството, пензионерите, како и новите и поранешните вработени. Вработените не секогаш донесуваат самостојно одлуки во врска со бенефициите поради тоа што и не секогаш само самите тие имаат корист од истите. Затоа треба да се земат во предвид демографските карактеристики на пошироката засегната група при одредување на начинот на комуницирањето на бенефициите.

Во реалноста вработените, како и апликантите за работните позиции, ретко имаат познавање од тоа кои бенефиции им следуваат и која е нивната пазарна вредност. Истражувањата спроведени меѓу вработените покажуваат дека вработените ја потценуваат вредноста на бенефициите. Веројатно, главната причина за тоа е недоволната комуникација со вработените. Вработените не ги знаат трошоците на работодавачите за бенефициите, па затоа многумина имаат сомнежи околу поплаките на работодавачите за трошоците и нивното последователно влијание врз иднината на организацијата.

Работодавачите имаат повеќе опции за комуникација на информациите за бенефициите. За да се зголеми веројатноста дека вработените ќе ја примат и разберат пораката, работодавачите можат да комбинираат неколку средства, како што се брошури, прашалници со дадени одговори на најчесто поставуваните прашања на вработените, интерни и-мејл пораки, летоци, програми за обука и саеми за бенефиции. Креативноста во начинот на комуницирање на вработените може да доведе до позитивен фидбек од страна на вработените во однос на нивната посветеност и задоволство.

Поволности

Поволностите претставуваат елементи кои ги нуди пакетот на наградување кои се однесуваат на посебните индивидуални потреби на вработените. Овие елементи им се потребни на вработените, но можат да бидат помалку конкретни отколку надоместокот или бенефициите. Такви се:

- грижа за деца, немоќни или постари лица,
- инвестиција во здравјето или благосостојбата,
- создавање флексибилност на работното место,
- програми за финансиска помош,
- креативна примена на платените и неплатените слободни денови,

- програми за вклученост во разни друштва,
- иницијативи за промена на културата.

Програмите за поволностите ги задоволуваат интринзичните потреби, како што е на пример контролата на работната средина на поединците. Деталите за ваквите програми вообичаено се наведени во разни организациски прирачници, материјали за регрутација и насочување. Исто така можат да бидат промовирани и со посебни објави, како што се воведувањата на програми за рефундација или новите програми за обука.

Овие програми можат да бидат повторно комуницирани во зависност од интерните и екстерните настани. На пример, во стресни времиња, многу организации ги потсетуваат вработените на програмите за помош на вработените.

2. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

2.1. МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Мотивацијата на вработените има клучна улога во успехот на секоја компанија. Човечките ресурси претставуваат највреден ресурс за организациите. Оттаму, мотивираните вработени се продуктивни, среќни и посветени. Резултатот од нивното задоволство вродува со плод во организацискиот резултат од работењето, се намалува флукуацијата на вработените, тие се насочуваат кон остварувањето резултати, стануваат положални и придонесуваат за општата хармонија во работењето. Секој вработен претставува посебна индивидуа со посебни причини, желби и очекувања во и од работењето, како и животот воопшто. На ист начин, секој вработен го придвижува некоја мотивациона сила во животот и работењето. Најголем предизвик на организацијата е да ги открие оние елементи кои ги мотивираат вработените со цел да го дадат својот максимален придонес во постигнување на организациските резултати.

И покрај бројните студии во врска со оваа проблематика, денешните менаџери сеуште не се поблиску до разбирање на мотивацијата на вработените одошто биле менаџерите пред половина век (Kovach, 1980). Иако, некои од истражувањата покажуваат дека парите не се толку моќни колку што изгледаат, многу компании се обидуваат да имплементираат монетарни стимули како главна алатка за мотивирање на вработените. Плаќањето согласно перформансите станува новата мантра кој се користи од бројни компании (Frey & Osterloch, 2002). Во последно време, како резултат на финансиската криза, многу големи и мали компании мораа да ги намалат трошоците по пат на редукација на платите и бонусите на вработените. Прашањето кое произлегува од ваквата ситуација е дали постојат други опции за мотивирање на вработените кои би биле еднакво ефикасни, но кои би чинеле помалку.

Литературата на тема мотивација покажува дека постојат и други начини на мотивирање на вработените. Бројни се теориите кои ја анализираат оваа проблематика, а меѓу нив најпознати и најчесто цитирани се теориите на содржина и теориите на процеси. Првата група се фокусира на тоа што е она што ги

мотивира луѓето. Ја претставуваат автори како: Maslow, McClelland и Herzberg кои се општо познати во литературата. Втората категорија – процесните теории, се обидуваат да откријат како настанува мотивацијата. Vroom, Adams, Locke и Latham ги создале највлијателните процесни теории. Гледиштата кои овие автори ги изложуваат во врска со тие теории во одредени аспекти се комплементарни, но во други се сосема спротивни. Тоа можеби и претставува причина за инспирација на други истражувачи да спроведат сопствени истражувања за мотивацијата. Резултира со бројни можни сугестии за тоа кои мотиватори би можеле да играат клучна улога во зголемување на перформансите на вработените.

Некои автори (Oldham & Hackman, 2010; Lawyer, 1969) укажуваат дека дизајнирањето на работата игра важна улога во обликувањето на однесувањето на вработените, додека други (Roche & MacKinnon, 1970; Allender & Allender, 1998; Lu, 1999; Tharenou, 1993; Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998) тврдат дека лидерскиот стил и слободата која им се дава на вработените се клучни во мотивирање на вработените. Друга група истражувачи (Luthans & Stajkovic, 2000; Armstrong & Murlis, 2004) се обидуваат да докажат дека признанието може да се користи за мотивирање на вработените да покажат подобри перформанси. Всушност, во литературата има многу други примери за можни мотиватори на тема мотивација. Во ова море од можности не е лесно да се најде одговорот на прашањето - што всушност ги мотивира вработените. Најлесниот начин да се дознае е истите да се прашаат. Има голем број истражувачи низ историјата кои ги прашувале вработените да ги рангираат факторите на мотивацијата според нивната важност. Некои истражувачи поминале добар дел од нивниот живот проучувајќи ги одговорите на вработените. Во нивните студии правеле споредба на одговорите од вработените кои доаѓаат од различни култури, старосни групи, со различен пол, возраст, ниво на образование, ниво на организацијата и дури од различна временска точка во историјата, бидејќи мотивацијата на вработените денес не е иста како што била во минатото. Нивните резултати покажуваат дека важноста на факторите на мотивацијата може да биде различна за различни групи луѓе.

За организацијата станува се потешко да сфати што ги мотивира вработените и како да управува со нивната мотивација. Целта на менаџерите е да ги мотивираат вработените и да направат тие да се чувствуваат дека работат со нив, а не за нив. Тоа е многу важно бидејќи мотивацијата треба да се применува со цел на остварување на организациските и индивидуални цели и достигнувања, а не за манипулирање и контролирање на вработените. Целта е организацијата да сфати дека мотивацијата е клучен организациски концепт и да се труди постојано да бара мотивирани вработени и менаџери кои би имале способност да ги мотивираат другите.

2.2. КОНЦЕПТ И ДЕФИНИРАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА И РАБОТНАТА МОТИВАЦИЈА

Мотивот претставува причина за некакво дејствување. *Мотивацијата* се однесува на факторите кои влијаат врз однесувањето на луѓето. Мотивацијата се состои од три основни компоненти: *насока* (што се обидува човекот да направи), *труд* (колку труд вложува човекот), *упорност* (колку долго човекот се обидува нешто да направи) (Armstrong (2012); Ellemers, De Gilder & Haslam (2004)). Мотивирањето други луѓе значи нивно насочување во насоката во која сакаме тие

да се движат со цел постигнување на резултатот кој го посакуваме. Да се мотивираме себеси значи да си поставиме индивидуална насока и потоа да преземеме активности кои ќе ни обезбедат постигнување на целта. Оттаму, мотивацијата може да се опише како однесување насочено кон остварување на целта. Луѓето се мотивирани доколку очекуваат некоја активност да ги доведе до остварување на зацртаната цел за која следува награда која ги задоволува нивните потреби.

Ова доведува до развојот на неколку модели на работната мотивација. Кај некои од нив, факторите на енергијата се воглавно фокусирани на илустрирање на потребите кои можат да бидат изведени со однесувањето насочено кон работата и како да се мотивираат вработените со помош на адресирање на специфични потреби. Моделите кои се фокусираат на насоката покажуваат каде води напорот ориентиран кон работата преку когнитивните процеси. Теориите на поттикнување кои се засноваат на принципите на психолошкото учење покажуваат зошто одредени однесувања ќе се задржат и понатаму. Други теории, пак, како на пример теоријата на поставување цели која се однесува на повеќе компоненти на мотивациониот процес се поврзани со мотивационата насока и доследноста. Според Motivation Sources Inventory (MSI) – „Попис на извори на мотивација“ на Barbuto, Fritz & Marx (2002), постојат *пет фактори на мотивацијата*:

1. **Интринзични процеси.** Претставуваат водечки процеси доколку луѓето се мотивирани да извршуваат одредена работа или да покажат одредено однесување.
2. **Инструментални.** Кај инструменталната мотивација, кај вработените потребна е перцепцијата дека нивните однесувања ќе доведат до одредени опишливи исходи.
3. **Екстерна самоперцепција.** Поединците со висока екстерна самоперцепција се обидуваат да ги задоволат очекувањата на другите и да побараат социјален фидбек.
4. **Интерна самоперцепција.** Поединците со висока интерна самоперцепција си поставуваат интерни стандарди за работите, компетенциите и вредностите кои им стануваат основа за нивното идеално јас.
5. **Интернационализација на целите.** Поединците со мотивација на висока интернационализација на целите усвојуваат само ставови и однесувања кои се конгруентни со нивните лични вредносни системи.

Поимот мотивира често се поврзува со желби, потреби, емоции или импулси кои го тераат човекот да направи нешто. Според оваа дефиниција, *мотивацијата* е состојба на провокација за акција. Доколку се земе предвид работната средина станува јасно дека работната мотивација се однесува на мотивацијата во работната средина. Вообичаено, се однесува на мотивацијата на вработените да даваат перформанси, да останат во компанијата, да и бидат посветени, да соработуваат, да предводат или да го поддржуваат лидерот, да им помогнат на потрошувачите итн.

Очигледно е дека оваа дефиниција, кој произлегува од Интернационалната енциклопедија на организациските истражувања (International Encyclopedia of Organizational Studies (ed. Bailey & Clegg, 2008)) е само пример од обемната работа која ја покрива оваа тема. Некои автори ја дефинираат мотивацијата со тоа што објаснуваат од каде произлегува. Во ваквиот пристап *мотивацијата* се дефинира како „психолошки процес кој резултира од реципрочната интеракција помеѓу

поединецот и средината која влијае врз изборот, напорот и упорноста на поединецот“ (Latham & Ernst, 2006). Во други дефиниции *работната мотивација* се поврзува со целта – достигнувањето. Луѓето се мотивирани нешто да сторат доколку веруваат дека е возможно истото да им го донесе посакуваниот резултат. Луѓето кои се добро мотивирани преземаат активности со кои очекуваат дека ќе ги постигнат нивните јасно дефинирани цели (Armstrong, 2007). Kanfer (1990, цитиран од Bjorklund, 2001) нагласува дека мотивацијата е феномен кој не може директно да се набљудува. Единствен начин да се откријат мотивациските процеси е да се анализираат однесувањата предизвикани од факторите од околината или од инхерентните фактори кои можат да бидат набљудувани преку нивните способности, верувања, знаења или личност.

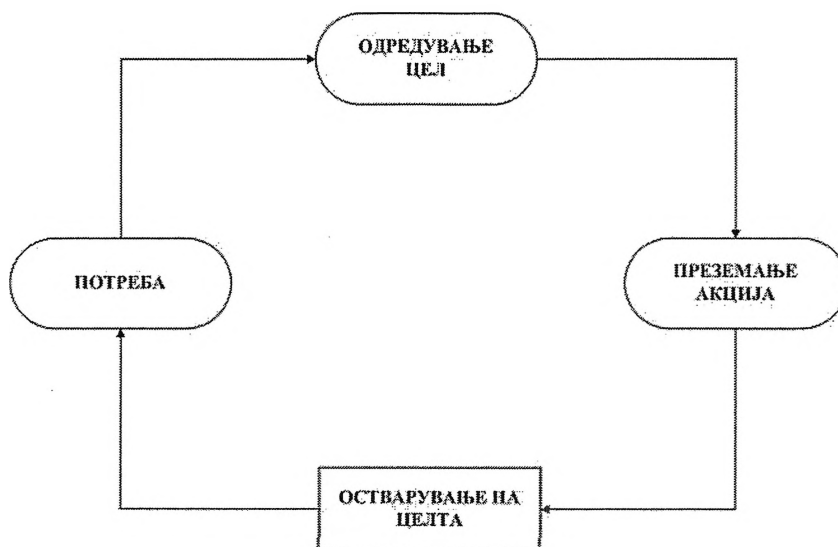
Веројатно има онолку дефиниции за мотивацијата колку што има истражувачи на темата. Сепак, има некои карактеристики на мотивацијата кои се заеднички кај повеќето дефиниции. Од сето изложено може да се дојде до заклучок дека кога авторите ја опишуваат мотивацијата не споменуваат активност или однесување кое е управувано или одржано од мотивацијата. Со други зборови, мотивацијата вообичаено се опишува како невидлива сила која ги насочува луѓето да се однесуваат на одреден начин. На сличен начин и Pinder (1998) предложува дефиниција на мотивацијата со претходно анализирање на делата на Jones (1995), Locke, Shaw, Saari, и Latham (1981), Steers и Porter (1979), и Vroom (1964) (1998, p.11): „*Работната мотивација* претставува збир од енергетски сили кои произлегуваат во и надвор од човечкото битие, со цел иницирање однесување ориентирано кон работата и одредување на неговиот облик, насока, интензитет и траење“. Pinder смета дека оваа дефиниција има карактеристики кои се нешто подобри од другите. Најпрво, бидејќи не е општа, како многу други дефиниции, ја претставува мотивацијата во тесна врска со работата и кариерата. Неговата дефиниција има за цел да стави акцент на однесувањето како на пример: придружување кон или напуштање на компанијата, пристигнување на време, почитување или непочитување на наредбите од надредените, изнаоѓање подобри начини да се изведе одредена работа и прифаќањето за релокација на друго место. Според Pinder еден од клучните елементи кои се важни во дефинирање на мотивацијата е концептот на силата. Не само што ја прави дефиницијата доследна на оние од другите автори, но исто така дава и појаснување дека нивото на мотивација може да биде силно или слабо во зависност од околностите. Идејата која сака да ја пренесе е дека мотивацијата е поврзана со напорот. Pinder верува дека напорот е повеќе последица и индикатор на мотивацијата отколку самиот тој феномен и нагласува дека дефиницијата нема хедонистички пристап во однос на работната мотивација. Сепак, ниту го исклучува. Има три поважни елементи на оваа дефиниција на работната мотивација: *интензитет*, *насока* и *траење*. Авторот ги дефинира димензиите на интензитетот со два поима креирани од Brehm и Self (1989), цитирано од Armstrong (2010) – *потенцијална мотивација* и *потенцијално активирање*. Првиот поим е создаден од очекувањата дека перформансите на однесувањето ќе влијаат на крајниот исход. Вториот поим зависи од обемот на потенцијалната мотивација. Според Pinder интензитетот не зависи од достапниот потенцијал и се дефинира како преодна величина на мотивационото активирање во одредена временска точка. Насоката може да се сфати како сфаќање кон кои цели се насочува енергијата на мотивацијата. Најпосле, траењето значи дека постигнувањето на целта може да биде резултат од таквото однесување во работата. Како последна, но и многу важна карактеристика на дефиницијата на Pinder е дека го споменува фактот дека мотивацијата

претставува хипотетска констукција која не може директно да се измери или види, но се третира како постоечки психолошки процес.

На сличен начин ја објаснуваат мотивацијата и Douglas & Morris (2006), велјќи дека луѓето работат за да ги задоволат потребите, без разлика дали материјални или психолошки. Поимот психолошки се однесува на одговорноста, значењето, можностите и признанието на работата. Луѓето повеќе сакаат интересна работа која ги придвижува и ова се објаснува со различни мотивациони варијабли кај луѓето, кои можат да бидат на пример: насоченост кон работа, насоченост кон рекреација или насоченост кон посебни поволности.

Процес на мотивација

Процесот на мотивацијата покажува дека мотивацијата е иницирана од свесно или несвесно признание за некоја незадоволена потреба. Овие потреби креираат желби да се постигне нешто. Потоа се поставуваат цели за кои се верува дека преку нивното остварување ќе бидат задоволени потребите. Ако целта е постигната, потребата ќе биде задоволена и веројатно е дека однесувањето ќе се повтори следниот пат кога ќе се појави таква потреба. Процесот може шематски да се прикаже на следниот начин:



Приказ 1.5. Општ модел на основниот процес на мотивација

Овој модел прикажува како настанува мотивацијата кај поединците. Се заснова на потребите, целите и очекувањата и исто така е под влијание на три концепти кои се поврзани со мотивацијата и однесувањето: *условување*, *хомостаза* и *теорија на отворени системи*.

Концепти поврзани со мотивацијата и однесувањето

Теоријата за условувањето која ја креираат Burrhus Frederic Skinner (1938) и неговите соработници, се заснова на постулатот дека човечкото однесување е функција од неговите последици, што произлегува од „законот на ефектот“ (концепт кој го воведува Edward Thorndike во 1905) односно дека однесувањето на поединците со позитивни последици има тенденција да се повтори, додека однесувањето со негативни последици има тенденција да се избегнува.

Може да се примени како позитивно така и негативно условување за да се добие посакуваното однесување. Тоа значи дека може да се примени награда, но и казна со цел да се постигне истиот ефект, односно да се повтори посакуваното однесување или да се избегне веројатноста да се повтори негативното однесување. Сепак, казната може да се примени и како превентивна мерка за појава на непосакувано однесување.

Теоријата на условувањето во детали го објаснува однесувањето на поединците. Менаџерите кои се обидуваат да ги мотивираат вработените мора да се осигураат да не ги наградуваат сите вработени истовремено. Мора да им кажат на вработените што е тоа што не го прават како што треба и како можат да постигнат позитивно условување.

Концептот за хомостаза, поим кој го воведува Walter Cannon (1932), а се заснова на работата на францускиот психолог Claude Bernard се состои во тврдењето дека човечкиот организам како и секој жив организам постојано е неурамнотежен и потребна му е енергија да се одржи во живот и мора да ја дополнува енергијата. Автоматските механизми на организмот ја одржуваат температурата на организмот нормална. Ова се нарекува принцип на хомостаза кој ги нагласува однесувањето и мотивацијата. Желбата да се задоволат незадоволените потреби е всушност постојано движење со цел урамнотежување. На ист начин, луѓето имаат тенденција и да ја контролираат непосредната околина. Тие субјективно ја организираат околината во однос на нивното претходно искуство, моменталните потреби и идните очекувања. Тогаш поединците се впуштаат во интерпретативна или активност на решавање проблеми во обидот да ја усвојат промената. Психолозите често пати го користат овој концепт за да ја објаснат мотивацијата, а менаџерите во примената на стимулативните награди.

Теоријата за отворениот систем првично ја формулирал Von Bertalanffy (1952), според кого живиот организам е отворен систем кој постојано е под влијание на надворешниот свет, но се одржува во стабилна состојба при постојаната интеракција со него. Тоа значи дека поединците можат да се сметаат како систем од биолошки потреби, психолошки мотиви, вредности и перцепции, при што тој систем се обидува да ја одржи внатрешната рамнотежа во однос на барањата наметнати од надворешните сили притоа креирајќи некаков одговор на таквата ситуација. Оттаму, секој индивидуален систем ќе има свои уникатни карактеристики бидејќи секој индивидуален систем има свои потреби, вредности и перцепции и тие системи не се статични, туку постојано се развиваат како што се соочуваат со нови проблеми и искуства.

2.3. КЛАСИЧНИ И СОВРЕМЕНИ ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА

ТЕОРИЈА НА ИНСТРУМЕНТАЛНОСТ

Инструменталност е верување дека ако се направи нешто ќе доведе до нешто друго. Од најосновна гледна точка, оваа теорија тврди дека луѓето работат само за пари. Теоријата се појавила во втората половина на деветнаесеттиот век со акцент на потребата од рационализација на работата и од финансиски исход од неа. Според неа личноста ќе биде мотивирана да работи доколку наградите и казните се директно врзани за нејзините перформанси, што значи дека наградите

се контингенциски во однос на ефективните перформанси. Корените на оваа теорија датираат уште од Taylor (1911), цитирано од Armstrong (2010), кој рекол: „Невозможно е, без разлика колку долго и да се трудите, да ги натерате луѓето да работат понапорно од просечното во средината освен ако не им се обезбеди големо и постојано покачување на исплатата“.

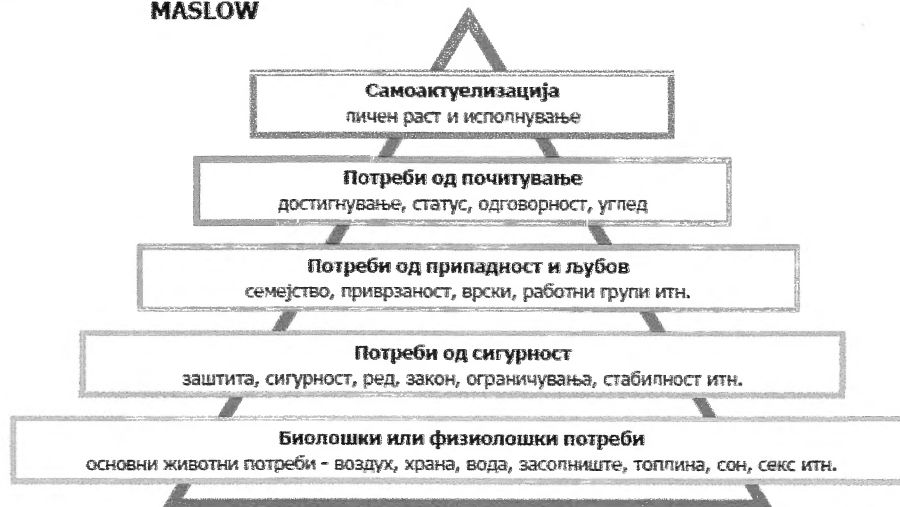
ТЕОРИИ НА ПОТРЕБИ (СОДРЖИНА)

Теориите на содржина се карактеризираат по тоа што се однесуваат на индивидуалните цели и потреби, а за кои се смета дека се исти кај секој поединец. Основата на овие теории е верувањето дека незадоволените потреби создаваат тензија и состојба на неурамнотеженост. За да се врати рамнотежата, се идентификува целта која ќе ги задоволи потребите и се избира однесувањето кое ќе доведе до достигнување на целта.

1. Хиерархија на потребите на Abraham Maslow (1954)

Најчесто цитираната и најпознатата теорија е онаа на Maslow за човечките потреби, при што однесувањето е предводено од незадоволените потреби. Според Maslow, потребите кои се на повисоко ниво не можат да бидат задоволени доколку прво не се задоволат потребите на пониските нивоа. Освен тоа, кога една потреба ќе биде задоволена, таа повеќе не влијае на човечкото однесување, а фокусот е веќе на друга потреба која е на повисоко ниво во хиерархијата на потребите.

ХИЕРАРХИЈА НА ПОТРЕБИТЕ НА MASLOW



Приказ 1.6 Хиерархија на потребите на Maslow

Maslow ги поделил потребите во две категории: *потреби на недостиг* и *потреби од повисок ред*. Хиерархијата се состои од следните потреби:

1. *Физиолошки* (глад, жед, секс и други телесни потреби).
2. *Сигурност* (физичка и емоционална сигурност и заштита).
3. *Социјални* (љубов, припаѓање, прифаќање, пријателство).
4. *Почитување*:
 - внатрешни фактори (самопочитување, самостојност, постигнување),
 - надворешни фактори (статус, признание, внимание).

5. Самоактуелизација (раст, остварување на своите потенцијали, самоисполнување).

Потребите на недостиг ги вклучуваат основните потреби како што се глад или жед и потребата од засолниште и заштита. Кога ќе се задоволат овие потреби, луѓето стануваат мотивирани од потребите од *повисок ред* како што се сигурна и стабилна врска со другите, потребата за слобода, независност, признание и постигнување и најпосле потребата од развивање на сопствениот потенцијал.

Самоактуелизацијата, која претставува највисок чекор во пирамидата на Maslow може да се опише како крајна точка на процесот на постепено психолошко зреење. Ова, последно ниво, го достигнуваат малкумина и за разлика од другите потреби никогаш не е целосно задоволено (Fincham & Rhodes, 2005). За оваа потреба карактеристично е што колку повеќе се задоволува, толку посилен станува.

Потребите треба да бидат незадоволени за да можат воопшто да мотивираат. Ако две нивоа на потреби не се задоволени, тогаш она пониското ќе мотивира.

Теоријата на Maslow има големо влијание, но поради нејзиниот интуитивен карактер и поради тоа што не е поткрепена со емпириско истражување често е критикувана. Исто така е критикувана и поради ригидноста – различни луѓе може да имаат различни приоритети; некои луѓе предност им даваат на социјалните потреби, други преферираат сигурна работа, а не висока плата, трети, пак, преферираат самопотврда, а не заработка (научници, уметници, доктори) и слично и не може да се каже дека сите луѓе постепено напредуваат во скалилата на хиерархијата.

2. ERG теорија на Clayton Alderfer (1972)

Работата на Maslow во врска со теоријата на потреби ја следат и другите автори кои понатаму се обидуваат да ја подобрат. Една од модификациите е направена во 1972 од страна на Alderfer, кој развил и тестираше модел со помалку нивоа на потреби. Се работи за теорија која го усвојува пристапот на „отворен систем“ при анализирањето на личноста. Неговата студија, за разлика од онаа на Maslow се заснова на емпириско истражување во организациски услови.

Според теоријата постојат три општи категории на потреби на луѓето, кои се делумно базирани на моделот на Maslow, но и се разликуваат. Моделот на Alderfer се нарекува ERG (existence needs, relatedness needs, growth needs) и се состои од:

1. **Потреби за егзистенција.** Првата група е тесно поврзана со физиолошките потреби на Maslow и делумно со потребите од сигурност (само физичка сигурност). Потребите од егзистенција се конкретни по природа и вообичаено се ограничени. Пример за нив се: глад, жед, а во организациски контекст е платата, дополнителните бенефиции и работните услови.
2. **Потреби од поврзаност.** Потребите од поврзаност во основа се состојат од интерперсонални потреби од безбедност, потреби од добри односи со другите, престиж и почитување од страна на другите. За задоволувањето на потребите од поврзаност потребно е да се развијат односи и интеракции со други луѓе.

3. **Потреби од развој.** Последната група потреби во теоријата на Alderfer се потребите од развој. Тие произлегуваат од тенденцијата на отворените системи за раст и развој со текот на времето како резултат на потребата да ја надминат околината. Потребите од развој ги поттикнуваат луѓето на креативност и продуктивност. Иако потребите од развој можат да се поврзат со потребите од самопочит и самоактуелизација на Maslow има и одредени разлики во начинот на гледање кон истите од страна на двата автора. Според Maslow самоактуелизацијата се состои во исполнување на уникатен, вроден потенцијал, каде потребите за развој на Alderfer содржат желба за интеракција со средината, нејзино истражување и владеење. Во моделот на Alderfer потребите од развој се менуваат со промените во средината.

И поркај тоа што и кај Alderfer потребите се исто распоредени како кај Maslow, поединечните нивоа можат да се исполнуваат симултано. Редоследот на различни луѓе е различен. Ако потреба од повисоко ниво не е задоволена, човекот се враќа кон потреби што полесно се исполнуваат (потреби од пониско ниво).

Теоријата се прифаќа бидејќи вработените навистина имаат различни потреби што треба да се задоволуваат симултано, а не sukcesивно како во теоријата на Maslow. Ако не се задоволат потребите за развој, луѓето ќе се вратат на потребите за припадност и сл. Ваквите ситуации треба да се препознаваат и соодветно да се реагира на нив.

Сепак и двете теории, на Maslow и на Alderfer имаат свои недостатоци: теоријата на Alderfer не буди доволен интерес што е последица на истите недостатоци како на теоријата од Maslow; поимот потреба не е операционално дефиниран и кај двете теории, односно и двете теории сугерираат иста крајна цел (самоактуелизација и развој кај Maslow и Alderfer, соодветно), но точното значење на овие поими не е јасно дефинирано.

3. Теорија на McClelland (1975) за потребите од достигнување, афилијација и моќ

Наредниот автор кој има значителен придонес во областа на теориите на содржината е McClelland чиј модел станува почетна точка за истражувањата на многу други автори. Теоријата на McClelland се фокусира на три мотиви кои се релевантни во организацискиот контекст. McClelland посочува дека некои луѓе имаат повисоки потреби отколку другите. Воглавно, потребите, од гледна точка на McClelland се менуваат во текот на животот на луѓето со текот на стекнувањето искуство. Затоа во некои извори неговата теорија се нарекува „теорија на стекнати потреби“. Според McClelland (1990) повеќето стекнати потреби можат да се класифицираат во три групи:

1. **Потреби за постигнување**, кои се дефинираат како потреба од компетитивен успех во однос на лично поставени стандарди за успешност.
2. **Потреби за моќ**, кои се дефинираат како потреби од контрола и влијание врз другите.
3. **Потреби за афилијација**, кои се дефинираат како потреби од топли, пријателски, сочувствителни врски со другите.

Оние кои *постигнуваат* повеќе имаат подобри перформанси поради интризичната сатисфакција да се направи нешто подобро или само да покажат дека се способни нешто да направат. Тие преферираат да извршуваат задачи во кои наоѓаат предизвик и затоа покажуваат подобри перформанси при изведувањето на такви задачи. Во еден од трудовите на McClelland и Burnham (1976) тие посочуваат што е тоа што ги прави луѓето добри менаџери. Според нив високите постигнувања се важен фактор кои водат до личен успех, но не мора да значи дека неопходно тоа некого го прави и добар менаџер. Менаџерите не можат сè да сработат сами, па затоа мораат дел од обврските да им ги префрлат на другите. Исто така, фидбекот кои тие го примаат го примаат со задоцнување, па затоа не можат веднаш да знаат какви биле нивните перформанси.

Со оглед на овие факти, McClelland и Burnham тврдат дека факторот кој има големо влијание врз успешниот менаџер е нешто друго, а не потребата за постигнување. Според нив тоа е потребата од *моќ*, која се карактеризира со желбата да се влијае врз луѓето. McClelland вели дека луѓето кои имаат желба да влијаат врз другите имаат посебни карактеристики. Големата потреба за моќ вообичаено е придружена со некои карактеристики како што се: компетитивност, пристапност и агресивност што резултира со негативна слика за себе. Социјално прифатливиот начин за да се исполни потребата за моќ е потрагата по престиж со помош на користење статусни симболи..

Последната група на потреби која ја опишува моделот на McClelland е групата на потреби од афилијација. Поимот *афилијација* McClelland (1990) го објаснува како „потреба од воспоставување, одржување или обновување на позитивна, афективна врска со други лица“. Луѓето со силна потреба за афилијација подобро ги изведуваат оние задачи кои се поврзани со афилијативни поттици. Со други зборови, тие преферираат работа која ќе им овозможува контакт со други луѓе. Оние луѓе кои се многу афилијативни избегнуваат конфликти и преферираат да ги решаваат проблемите со помош на кооперативно и конфирмативно однесување. Причината поради која го прават тоа е нивниот страв од одбивање. Според истражувањето на McClelland потребата за афилијација не е фактор кој го поддржува менаџментот. Менаџерите кои се многу афилијативни имаат тенденција да поминат повеќе време со своите вработени и да воспостават добри релации со нив, но тоа не е клучен дел од она што е потребно да се биде менаџер кој понекогаш ќе мора да донесе и потешки одлуки (McClelland, 1990).

4. Дво-факторска теорија на Frederick Herzberg (1959)

Последната теорија на содржина е дво-факторската теорија на Herzberg, која се заснова на истражувањето на изворите на задоволството или незадоволството од работата. Заклучокот од неговото истражување е дека желбите на вработените можат да се поделат во две групи, како кај Maslow за поделбата на потреби од повисок и понизок ред.

Едната група се *нижните потреби* кои се примарни потреби на човекот (на пр. потребата да се избегне болка или неудобност).

Другата група ја претставуваат *вишните потреби* кои произлегуваат од способностите на човекот да се создава и развива. Работната мотивација ја зголемуваат само условите или факторите што дозволуваат да се задоволат вишните потреби (потребата за почитување и самоактуелизација).

Овие групи ја формираат дво-факторската теорија:

Мотиваторите овозможуваат задоволување на вишите потреби. Мотиваторите се поврзани со содржината на работата и водат кон поголема мотивација. Примери за мотиваторите се: признание, одговорност, можност за напредување, стремеж кон достигнувања, интересна работа. Тие го одредуваат нивото на задоволство од работата.

Хигиенските фактори се наречени по медицинската употреба на терминот што значи да се превенира. Тие овозможуваат задоволување на нижите потреби кои придонесуваат вработените да се задржат во организацијата. Такви се: работните услови, сигурност, политиката на компанијата и платата, администрацијата, надзорот, меѓучовечките односи, учинок врз приватниот живот (фактори што произлегуваат од контекстот во кој се врши работата). Тие ја претставуваат околината на која човекот се обидува да се прилагоди и се извор на страдање и нивното влијание е ограничено само на една димензија – незадоволството.

Двете групи се взаемно поврзани во тоа што хигиенските фактори не можат да доведат до самоактуелизација, а мотиваторите не можат да доведат до задоволување на потребата од избегнување неудобност.

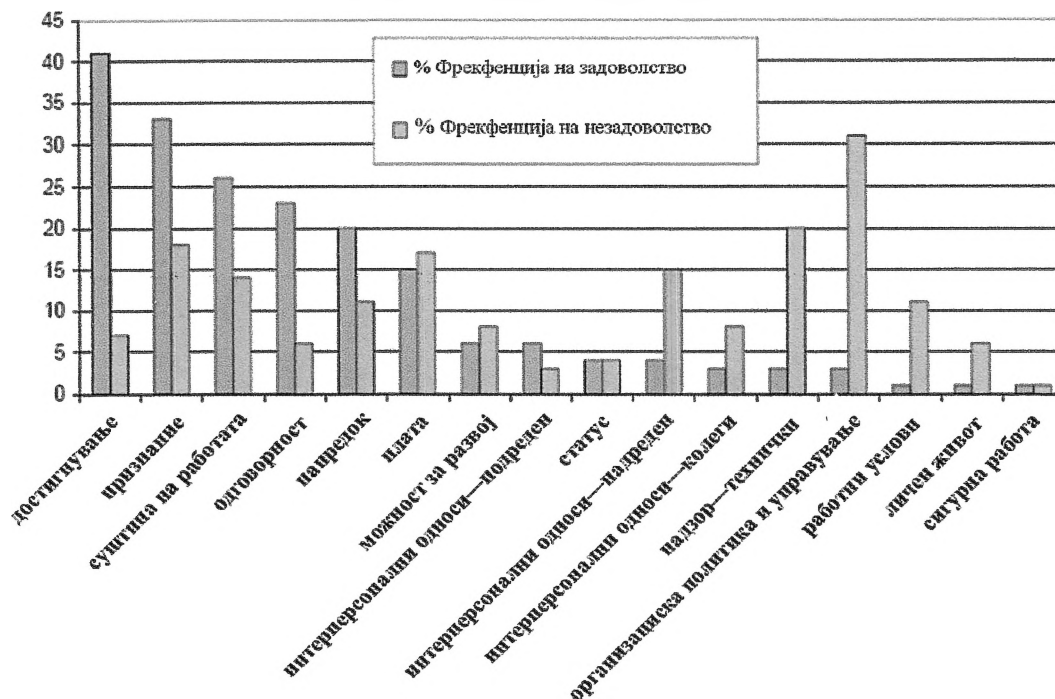
Herzberg посочува дека задоволството или незадоволството од работа не се спротивен феномен. Според него наспроти задоволството не стои незадоволството и обратно. Тој вели дека задоволството и незадоволството се причинети од различни фактори. Тоа значи дека мотиваторите водат кон задоволство од работата, но нивното отсуство не води кон незадоволство, но од друга страна, хигиенските фактори водат кон незадоволство, но нивното присуство не води кон задоволство. Луѓето се задоволни од нивната работа од фактори поврзани со содржината на таа работа.

Тие фактори се интринзичните мотиватори и се состојат од следниве елементи: достигнување, признание, интересна работа, одговорност, напредување и раст. Факторите кои ги прават несреќни луѓето од нивната работа се *демотиваторите* или хигиенските фактори. Herzberg разликува неколку хигиенски фактори: политика на компанијата, супервизија, работни услови, интерперсонални односи, плата, статус, сигурност. Она што ги прави поразлични од мотиваторите е фактот дека тие не се поврзани со содржината на работата, туку со контекстот на работата (Herzberg, 1974). Затоа, мотиваторите уште се нарекуваат и *настани*, додека хигиенските фактори *агенци*. Приказ 1.7 ја покажува динамиката на секој фактор во истражувањето на Herzberg и нивната поделба на хигиенски фактори и интринзични мотиватори.

Мотиватори и хигиенски фактори (Hersberg)

(Мотиватори: достигнување — напредок, Хигиенски фактори: плата — сигурна работа)

Засновано на процентите од вкупните фактори кои доведуваат до позитивни или негативни ефекти врз однесувањето; Hersberg — The Motivation To Work (1959)



Приказ 1.7 Теорија на Herzberg – фактори кои влијаат на однесувањето на работата
Извор: Herzberg, F. (1968). Harvard Business Review. Jan 2003, Vol. 81 Issue 1, p90.

Во истражувањето на Herzberg, најчесто избраните фактори кои водат до задоволство се постигнувањето и признанието, додека факторите кои најчесто водат до незадоволство се организациската политика и управување и добрите односи со надредените.

Неговата теорија, како и претходните теории наидува и на позитивни и на негативни критики. Од една страна, се смета за недоследна во емпириските резултати, бидејќи не покажува како мотиваторите ги подобруваат перформансите. Од друга страна, има позитивно влијание бидејќи ја нагласува разликата помеѓу интринзичните и екстринзичните мотиватори, при што ја вреднува позитивната вредност на интринзичните мотивациони фактори, со што се насочува вниманието кон вреднувањето на самата работа и нејзиното збогатување.

Секоја од претставените теории на содржина има свои предности и слабости. Тоа е поради тоа што секој од авторите се фокусира на една страна на проблемот, но ги занемарува останатите фактори кои имаат свое влијание. Некои истражувачи на мотивацијата ги поддржуваат основните теории, а други не се согласуваат со нив и ги критикуваат. Со други зборови, најпознатите теории за мотивацијата имаат своја контроверзна страна. На пример, теоријата на Maslow станува популарна и покрај малите докази за нејзината валидност. Освен тоа, многу пати се чини дека е претставена на премногу поедноставен начин (Pinder, 1998). Воглавно, Maslow најпрво немал намера да создаде теорија која ќе се применува за објаснување на организациското однесување. Најпосле, неговата хиерархија во одредени ситуации не се појавува, па затоа не може да се

генерализира за целокупната популација (Fincham & Rhodes, 2005). Валидноста се зема во предвид и при евалуација на теоријата на Alderfer. Исто така и за теоријата на McClelland следат многу истражувања кои се обидуваат да покажат дали авторот бил во право или не (Rauch & Freese, 2000; Aditya, House & Kerr, 2000; Shane, Locke, & Collins, 2003; Vecchio, 2003; Miner, 2005), цитирано од Fincham & Rhodes, 2005. Всушност, резултатите од тие истражувања не секогаш го поддржуваат моделот на McClelland. Дво-факторската теорија на Herzberg е критикувана поради тоа што опфаќа само две професионални групи. Друга причина за скептицизам е фактот дека луѓето имаат тенденција да го објаснуваат успехот со интерните фактори и нивниот неуспех со екстерните причини, што можело да влијае на нивниот избор на интринзични мотиватори во однос на задоволството и екстерни, организациски фактори во однос на незадоволството (Fincham & Rhodes, 2005). Резултатите на Herzberg исто така се критикувани бидејќи не се обидел да ја мери врската помеѓу перформансите и задоволството (Armstrong, 2010). Од сето ова може да се заклучи дека ниту една теорија низ историјата, поради контроверзностите кои произлегуваат од неа, не можела да се одбрани. И покрај тоа, повеќето од нив имаат влијание врз интересот кон темата за работната мотивација.

ТЕОРИИ НА ПРОЦЕСИ ИЛИ КОГНИТИВНИ ТЕОРИИ

Процесните теории имаат динамичен карактер, не се статични како теориите на содржина. Главниот фокус на овие теории не е што е тоа што ги мотивира луѓето, туку како настанува мотивацијата. Кај теориите на процеси, акцентот е на психолошките процеси кои влијаат на мотивацијата како и на основните потреби. Процесните теории се обидуваат да објаснат како и зошто однесувањето на луѓето е насочено кон одредени избори. Фокусот на сите процесни теории е на „улогата на когнитивните процеси на поединците во одредувањето на сопственото ниво на мотивација“ (Fincham & Rhodes, 2005).

1. Теорија на очекување (VIE) на Victor H. Vroom (1968)

Овој модел првично го претставува Vroom (1968), но и многу други подоцнежни истражувачи се обидуваат да го адаптираат и развијат. Поимот потреба во оваа теорија се заменува со когнитивни елементи. Теоријата на очекувања на Vroom опфаќа три фактори: (VIE – valence, instrumentality, expectancy) валенција, инструменталност и очекување.

Валентноста означува вредност во однос на преференците на луѓето во дадени ситуации и исходот од истите. **Исход** е секој настан кој е последица од однесувањето на вработениот, како на пример: пофалба, награда, казна. **Валенцијата на исходот** е задоволството што работникот очекува да го добие од исходот. Валенцијата на исходот е *позитивна* доколку личноста повеќе преферира достигнување отколку недостигнување, односно исходот ќе има позитивна валенција ако вработениот смета дека тој има позитивна инструменталност (ако со него можат да се постигнат други вредни исходи). Спротивно на тоа е *негативната* валенција на исходите, која ја карактеризира ситуацијата кога личноста преферира недостигнување, наместо достигнување. Третата можност е *нулта* валенција на исход, што значи дека личноста е индиферентна помеѓу

достигнување одреден исход или не. *Инструменталноста* е верување дека една активност води до друга.

Кога поединците прават избор помеѓу повеќе алтернативи поврзани со непознати исходи, јасно е дека однесувањето ќе биде под влијание не само на нивните преференци помеѓу тие исходи, туку и од степенот до кој веруваат дека тие исходи се можни. Затоа, *очекувањето* се дефинира како верување за можноста одредено однесување да биде следено со одреден исход (Vroom, 1964). Очекувањата се опишуваат во однос на нивната *јачина*. Максималната јачина е посочена од субјективната извесност дека по одредено однесување ќе следи одреден исход, додека минималната јачина (или нулта јачина) е означена со субјективната извесност дека по одреденото однесување нема да следи одреден исход. Јачината на очекувањата може да биде поврзана со минатите искуства (инструменталноста), а поединците постојано се наоѓаат во нови ситуации, како на пример: промена на работата, платежниот систем или работните услови наметнати од страна на менаџментот, при што минатото искуство е добар водич во импликацијата на промената и во вакви услови може да се намали мотивацијата. Вредностите на овие фактори можат да се користат за пресметување на мотивационата сила на работата.

Да резимираме, теоријата на Vroom предлага дека работата ги мотивира вработените кога можат да видат поврзаност помеѓу перформансите и исходот, доколку тие увидат дека имаат способност да ја извршуваат работата и доколку исходот од тоа работење ги задоволува нивните потреби. Од корист е и при објаснувањето на можностите за избор при работењето (професијата), но и при одредувањето на работните задачи за работните места кои ќе ги пополнуваат вработените и по нивниот обем и тежина (Fincham & Rhodes, 2005). Со тоа може да се предвиди и привлечноста на успешната перформанса на вработените. Бидејќи теоријата претставува свесен избор и високи рационални проценки успешна е кај луѓе кои имаат внатрешен локус на контрола, односно кои веруваат дека тоа што го прават е нивна одлука.

2. Теорија на поставување цели на Gary Latham & Edwin Locke (1979)

За поврзаноста помеѓу поставувањето цели и мотивацијата за прв пат пишува Locke во 1960-тите, за подоцна да спроведе истражување заедно со Latham во доменот на оваа проблематика. Овие автори ја воведуваат техниката за мотивација со поставување цели, која според нив, не само што е поефикасна од другите методи, туку и може да се третира како потпорна техника на останатите (Locke & Latham, 1979). Во нивниот пристап, *целта* се дефинира како предмет на активност која се презема во ограничен временски период, односно она што личноста сака свесно да го постигне. Оттука, однесувањето е мотивирано од внатрешните цели. Целите го насочуваат однесувањето, го поттикнуваат лицето да вложува повеќе труд и да биде упорен во тоа. Еден од нивните суштински заклучоци е дека највисокото ниво на перформанси и труд се постигнуваат кога нивото на потешкотии при постигнување на целите е исто така многу високо. Единствената граница тука е способноста на личноста која се обидува да достигне одредена цел и кога има фидбек за нејзините перформанси. Авторите тврдат дека луѓето имаат подобри перформанси доколку имаат поставено конкретна тешка цел, отколку доколку од нив се побара да покажат најдобри можни перформанси (Locke & Latham, 2002).

Она што изненадува се резултатите на Locke и Latham (1990) дека перформансите не се разликуваат без разлика дали на луѓето им се доделуваат цели или тие самите ги избираат сопствените цели. Тоа значи дека она што е важно е да се постават цели и истите да се прифатат. Авторите оваа појава ја објаснуваат со фактот дека вообичаено оној што ја одредува целта се перцепира како авторитет. Воглавно, чинот на одредување цел значи дека оној што е надреден верува дека оној што е подреден има способност да ја реализира целта. Најпосле, назначените цели се корисни за дефинирање на стандардите на луѓето во задржувањето на нивното задоволство од сопствените перформанси (Bandura, 1988, како што наведуваат Locke & Latham, 1990).

Доколку има влијание при одредувањето на целите врз перформансите на луѓето, тогаш мора да има некој механизам кој ќе го оправдува истото. Всушност, Locke и Latham (2002) врз основа на нивното истражување и резултатите од други истражувања (LaPorte & Nath, 1976; Wood & Locke, 1990), цитирано од Locke и Latham (2002), разликуваат четири од нив. Прво, *целите го насочуваат трудот и вниманието* кон сите активности кои се поврзани со нивното достигнување. *Тешките цели водат до поголем напор* отколку лесните, па затоа може да се каже дека целите воглавно имаат движечка функција. Воглавно, тие *го пролонгираат напорот*, па влијаат и на упорноста. Четвртиот механизам е *индиректната активност* предизвикана од целите кои водат до откритие, извешување или користење на стратегиите и знаењето поврзани со конкретната задача.

Влијанието на целите врз перформансите може да биде поголемо при дадени околности. Една од нив е ситуацијата кога вработените се посветени кон сопствената цел, што се случува кога достигнувањето на целта е важно за нив и веруваат дека се способни истата да ја достигнат.

Друг важен фактор кој го споменуваат авторите е фидбекот кој им помага на луѓето да го прилагодат потребното ниво на напор за да ја постигнат целта (Locke & Latham, 2002).

3. Теорија на праведност (теорија на размена) на John Stacey Adams (1965)

Друга група на процесни теории се *теориите на праведност* поврзани со дистрибуцијата на ресурсите. Има три главни аспекти кои се вообичаени за сите видови теории на праведност. Најпрво, според овие теории вработените сметаат дека треба да има праведен надоместок за нивната работа. Второ, вработените го споредуваат она што го добиваат за возврат на нивната работа со она што другите го добиваат за истата работа. Најпосле, тие сметаат дека вработените кои перцепираат дека се во нееднаква позиција во однос на другите, ќе се обидат да ја редуцираат таа нееднаквост (Carrell & Dittrich, 1978).

Највлијателната и најцитираната теорија во литературата за мотивацијата е теоријата на еднаквост, која за прв пат ја поставува Adams во 1965. Според Adams, постојат два вида на праведност: *дистрибутивна*, која се однесува на тоа дали луѓето сметаат дека се праведно наградени во однос на нивниот придонес и во споредба со другите и *процедурална*, која се однесува на праведноста на организациските процедури во делот на вреднувањето на перформансите, напредокот и дисциплината.

Теоријата прави разлика помеѓу инпутите и аутпутите на вработените. *Инпутите* се сфаќаат како бројот и вредноста на придонесите кои можат да ги направат вработените во работењето. *Аутпутите* се опишани како природа и

квалитет на примените награди за изведување на работата (Pinder, 1998). Примери за инпутите и аутпутите се дадени во Приказ 1.8.

Според теоријата на Adams различните вработени нагласуваат различни инпути и исходи како најважни за нив. Сепак, сите луѓе ги евалуираат своите исходи во однос на нивните инпути и судат за праведноста во однос на таа релација. Она што го нагласува оваа теорија е фактот дека луѓето не ја евалуираат еднаквоста само со споредување на количината на нивните инпути и аутпути, туку тие прават и споредба со другите луѓе. Тие сметаат дека не се третирали фер доколку други луѓе примат подобри аутпути за истата работа. Вработените кои перцепираат нееднаквост, ќе се обидат истата да ја намалат. Првото, највообичаено однесување е промената во сопствениот труд на вработените за да се зголемат или намалат перформансите. Доколку не е возможно да ја надминат нееднаквоста со промената во трудот, вработените ќе се обидат когнитивно да ги реевалуираат исходите и инпутите, на пример, преиспитување на сопствените верувања за трудот во споредба со ставот за трудот на онаа личност со која се споредуваат. Нееднаквоста може да доведе до некои дисфункционални реакции како на пр. кражба од работодавачот. Најпосле, вработените можат дури и да одлучат да ја напуштат компанијата (Pinder, 1998). Може да настане и обратното, односно инпутите да бидат помали од аутпутите, при што вработениот верува дека тој добива повеќе за неговиот влог отколку што добиваат другите.

Дијаграм на теоријата на праведност на Adams



Приказ 1.8 Дијаграм на теоријата на праведност

Бидејќи луѓето постојано тежнеат да одржат некаков баланс меѓу напорите што ги вложуваат и она што го добиваат за нив, при што тие се под влијание на споредувањето на нивниот статус во однос на некој стандард, според Adams неопходно е да се применат следните фактори кои придонесуваат да се постигне баланс:

- да се промени влогот за да се воспостави баланс на инпутот/аутпутот со балансот на лицето со кое се споредува,
- да се промени добивката за да го донесе односот инпут/аутпут во баланс со лицето со кое се споредува,

- да се промени перцепцијата на својот однос меѓу инпутот/аутпутот или односот на инпутот/аутпутот на лицето со кое се споредува,
- да се напушти работата,
- да се ангажира во однесување кое треба да го промени инпутот/аутпутот на лицето со кое се споредува.

ТЕОРИИ КОИ НЕ ГИ НАГЛАСУВААТ НИТУ ПОТРЕБИТЕ НИТУ ПРОЦЕСИТЕ

1. Теорија на бихејвиорален избор (теорија на рекација) Jack W. Brehm (1966)

Теоријата на реакција ја формулира Brehm, која се однесува на нивото на свесноста на луѓето за нивните потреби и однесувањето кое е потребно за да се задоволат тие потреби, во услови на нивна слобода да го изберат однесувањето за да постигнат максимално задоволство при задоволувањето на потребата. Доколку *слободата на избор* е доведена во прашање, тогаш луѓето ќе реагираат во согласност со принципот на хомостазата, ќе бидат мотивирани да ја спречат понатамошната загуба на слободата. Всушност Brehm вели: „Доколку се земе дека секоја личност си има свои слободни однесувања, таа ќе доживее реакција во случај на закана од елиминација на некое од тие однесувања и кога слободното однесување е елиминирано или загрозено, нејзината желба за тоа однесување ќе се зголеми“. Со други зборови, поединците не се пасивни приматели и одговарачи. Напротив, тие активно се трудат да најдат смисла на околината и да ја намалат неизвесноста со тоа што се обидуваат да најдат фактори кои ќе влијаат на придобивањето награди.

2. Теорија на самоефикасност на Albert Bandura (1982)

Оваа социјално когнитивна теорија ја развива Bandura, кој ја дефинира *самоефикасности* на следниот начин: „колку добро може поединецот да ги изведе активностите кои се потребни за да се справи со идните ситуации“. Тоа значи дека теоријата се занимава со самоефикасноста на поединците, односно до кој степен веруваат дека имаат вештини, знаење и способности да извршат одредени задачи, да постигнат одредени цели или да научат одредени работи. Оттаму, мотивацијата и перформансите на вработените се одредени од нивното верување за тоа колку можат да бидат успешни. Луѓето со висока самоефикасност веруваат дека можат да извршуваат задачи и да бидат мотивирани да вложат напор, додека луѓето со ниска самоефикасност не веруваат дека можат да извршуваат задачи и нема да бидат мотивирани да вложат напор.

3. Теорија на поткрепа

Бихејвиоралните психолози како Skinner (1974) нагласуваат дека однесувањето се учи од искуството. Тие ја занемаруваат, дури и елиминираат важноста на внатрешните психолошки фактори и инстинктите и се интересираат само за екстерните фактори кои директно влијаат на однесувањето. Тие веруваат дека учењето настанува воглавно преку процесот на условување. Теоријата има посебна импликација при објаснувањето на влијанието на наградите врз однесувањето.

Теоријата на поткрепата објаснува како наградите влијаат на однесувањето. Таа не се занимава со внатрешните состојби, како на пример потребите. Таа однесувањето го објаснува како функција на претходни искуства со наградите. Теоријата се состои од низа принципи што го поврзуваат однесувањето со неговиот исход.

- Луѓето сакаат да вршат работи кои водат кон награда.
- Луѓето избегнуваат да вршат работи кои водат до казна.
- Луѓето престануваат да ги вршат работите за кои ниту се казнети ниту наградени.

Применети за мотивирање на вработените, принципите на теоријата укажуваат на тоа дека напорот за извршување на работата е функција на степенот до кој е воспоставена и утврдена поврзаноста помеѓу однесувањето и наградата. Ако добрата работа и соодветното однесување се наградени, луѓето ќе продолжат да го практикуваат тоа однесување. Ако се казнува однесувањето, напорот ќе се намали. Меѓутоа не е практично да се наградува секое манифестирано пожелно однесување. Проучувани се различни видови наградување во овој контекст. Оттука, наградувањето може да биде: континуирано и повремено. Студиите што го истражувале тајмингот на наградувањето покажале дека повременото давање награди е посупериорно. Плановите за повременото наградување можат да бидат со:

- фиксен интервал, на пример плаќање секој месец,
- променлив интервал, награда се дава за променлив број однесувања при што овој број континуирано се менува.

Откако еднаш ќе се воспостави план на наградување, тој мора да се одржува за да биде ефикасен.

4. Теорија на социјално учење

Теоријата за социјалното учење на Bandura (1977), цитирано од Armstrong (2010), ги комбинира аспектите како на бихејвиоралната, така и на теоријата на очекување. Ја признава важноста на основниот концепт на бихејвиоралното условено однесување како детерминанта на идното однесување, но истовремено ја нагласува и важноста на интерните психолошки фактори, особено очекувањата за вредноста на целите и способноста на поединците истите да ги достигнат. Поимот „реципрочна одреденост“ се користи за да го означи концептот дека не само што ситуацијата ќе влијае на однесувањето на поединците, туку и тие симултано ќе влијаат на ситуацијата. Robertson и Cooper (1983), цитирано од Armstrong (2010), истакнуваат дека „има многу сличности помеѓу теоријата на социјалното учење и теоријата на очекувањето во нивниот заеднички фокус кон очекувањата, индивидуалните цели, вредности и влијанието на факторите на личноста и на ситуацијата“.

5. Теорија на придонес

Психолошкото истражување на придонесот започнува на почетокот на 20-от век од страна на Fritz Heider, кое подоцна е развиено и од други истражувачи како Harold Kelley и Bernard Weiner. Теоријата на придонес е концепт на

социјалната психологија и се однесува на тоа како ги објаснуваме нашите перформанси по вложување на одреден труд и мотивација во извршувањето на конкретна задача.

Постојат четири вида објаснување за успехот или неуспехот, а тоа се: *способноста, напорот, тежината на задачата и среќата*. На пример, доколку успехот или неуспехот се објаснат од аспект на напорот, тогаш може да се каже дека со тоа се поврзува висока мотивација. Од друга страна, доколку неуспехот се објасни во однос на тежината на задачата и лошата среќа, тоа ќе резултира со помало ниво на мотивација. Несоодветните поврзувања на успехот или неуспехот со одредени работи можат да бидат и резултат на несоодветниот фидбек, а менаџерите можат да го помогнат во мотивирањето со помош на адекватен фидбек, комуникација, пофалба и насочување. Сето тоа ќе допринесе за последователна мотивација. Притоа, доколку фидбекот за перформансите кој ќе му се даде на одреден вработен не е доволно јасен и само биде известен дека добро работи, а не следи дополнителна информација која го потврдува тоа, но ако тој фидбек доаѓа од доверлив извор, тогаш вработениот ќе смета дека навистина добро работи и ќе продолжи со дотогашното однесување“.

6. Теорија на „модел за пример“

Луѓето можат да бидат мотивирани со моделирање на нивното однесување врз основа на некој што за нив ќе претставува „модел за пример“, односно тоа е некој чиј пристап кон работата и способноста да се извршат работите претставува мерка на инспирација и желба да се следи неговиот пример. Такво лице може да биде менаџерот или колегата. Ваквиот вид на мотивирање се применува кај лидерскиот стил кој го поддржува инспирираното однесување и претставува една од движечките сили во работните групи. Се разбира, има и негативна страна на ваквиот пристап, бидејќи однесувањето на менаџерот или колегата во тимот може да предизвика и демотивација.

2.4. ВЛИЈАНИЕ НА МОТИВАЦИЈАТА ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НЕЈЗИНАТА ПОВРЗАНОСТ СО НАГРАДИТЕ ОД РАЗНИ АСПЕКТИ НА ТЕОРЕТИЧАРИТЕ И ИСТРАЖУВАЧИТЕ

Иако се развиени многу теории и спроведени многу истражувања, факторите кои ги мотивираат луѓето да покажат добри перформанси сеуште се контроверзна тема. Кај многу истражувачи појдовна точка за нивната работа во полето на мотивацијата се познатите теории и модели на мотивацијата. Како и за претходно наведените дефиниции на мотивацијата, така и за мотивационите теории може да се каже дека имаат свои силни и слаби страни. Сите тие разлики се должат на фактот дека едни автори сметаат дека мотивацијата е поврзана со човечките потреби, додека други повеќе се фокусираат на когнитивните процеси кои влијаат врз однесувањето на луѓето. Оттаму, и во литературата се јавува поделбата на теории на содржина и процесни теории

Armstrong (2007) во неговата книга за управувањето со наградувањето ги резимира тие теории на многу јасен и корисен начин.

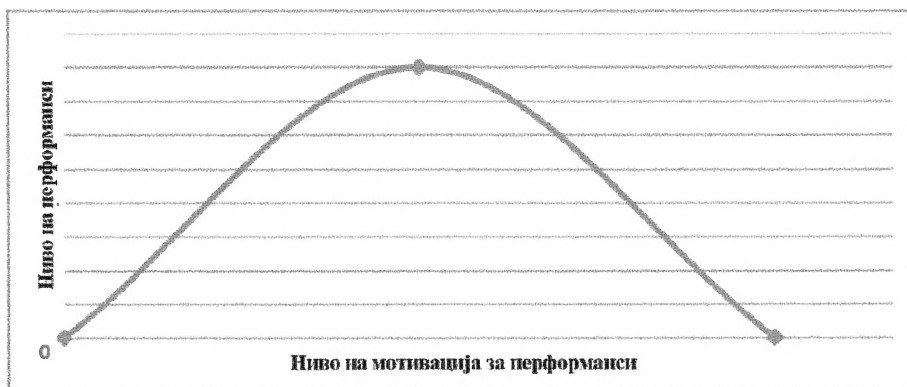
Според него, теоријата на мотивација на *Taylor* се поврзува со наградите и казните кои се директно поврзани со перформансите. Концептот на *Maslow* за

хиерархијата на потребите е инструментален пристап. Ја дефинира мотивацијата како резултат од незадоволените потреби на луѓето. Според тоа, парите воглавно се смета дека припаѓаат на нивоата на психолошките потреби или потребите од сигурност и не се сметаат за голем мотиватор, поради што се смета дека неопходно е да се направи индивидуална анализа на мотивационите фактори кај вработените и според тоа да се направи планот за наградувањето. *Herzberg* се фокусира на разликата помеѓу интринзичните и екстринзичните мотиватори. Кај него парите претставуваат хигиенски, а не мотивациски фактор. Тоа значи дека и оваа теорија се залага дека парите се неопходен фактор, но не се доволни за мотивација на вработените. *Alderfer* верува дека личноста може да биде мотивирана истовремено на повеќе од едно ниво. Според тоа, истовремено може да биде мотивирана и од материјалните и нематеријалните награди. Тие „стари“ теории се дефинитивно важни, иако не се совршени. Анализите покажуваат дека имаат некои слабости. *Armstrong* ги прикажува и модерните, процесните теории кои гледаат на мотивацијата од друга перспектива. Како на пример, теоријата на очекувања на *Vroom* која објаснува дека мотивација постои само кога врската меѓу перформансите и резултатот е очигледна и применлива. Според тоа, наградите се поврзуваат со различните нивоа на перформанси, при што се вложува поголем труд поради верувањето дека тоа ќе придонесе за добивање на посакуваната награда. Теоријата на *целите* ја нагласува улогата на фидбекот и поставувањето цели во однос на мотивацијата и перформансите. Тоа значи дека кога луѓето имаат високи, јасно дефинирани и прифатливи цели и нивните перформанси ќе бидат подобри, дури и да не ги остварат посакуваните цели. Теоријата на *еднаквост* тврди дека луѓето се мотивирани доколку се третираат еднакво. Теоријата на *условеното работење* тврди дека кога последиците од одредено однесување допринесуваат истото однесување да биде повторено, тогаш се вели дека последиците претставуваат услов за таквото однесување. Притоа, се објаснува како наградите влијаат врз однесувањето и се раководи од тоа дека некои луѓе сакаат да вршат работи што водат до награди, други дека избегнуваат да вршат работи што водат до казна, а трети, пак, престануваат да ги вршат работите за кои ниту се казнети, ниту наградени. Најпосле, теоријата на *самоефикасноста*, како и теоријата на *поткрепа*, исто така имаат своја импликација во однос на наградувањето, бидејќи самата теорија сугерира дека наградувањето и казнувањето ја зголемуваат или намалуваат самоефикасноста и влијаат врз перформансите со постигнувањето цели или со промена на очекувањата. *Skinner* ги нагласува *законите на ефектот* и на *оперантното условување* како основа на однесувањето. Доколку одредено однесување е следено со награда, се зголемува веројатноста за неговото повторно појавување. Затоа, однесувањето може да се контролира преку неговите последици, односно преку награда (се зголемува веројатноста да се повтори однесувањето кое е наградено) или казна (се намалува веројатноста да се појави однесување кое било казнето), при што предност дава на наградата бидејќи помага да се научат пожелните однесувања. И тој, како и многу последователни истражувачи ги дели наградите на материјални и нематеријални и смета дека наградувањето може да биде континуирано и повремено.

Авторите на презентираниите теории се обидуваат да објаснат што ги мотивира луѓето да работат. Одговорот на ова прашање е важен поради тоа што очигледно е добро да се знае што влијае врз однесувањето на луѓето. Сепак, тоа не е единствената причина за големиот интерес за темата на мотивацијата. Менаџерите можат да изнајдат начини да ги мотивираат вработените бидејќи тие претпоставуваат дека мотивацијата може да доведе до позитивни исходи за

компанијата. Тогаш, прашањето е дали мотивацијата навистина може да има влијание врз перформансите на луѓето во работата.

Истражувачите покажуваат дека неспорно има некаква поврзаност помеѓу мотивацијата и перформансите (Deci & Gagne, 2005). Сепак, *мотивацијата и перформансите не можат да бидат третираны како еквивалентен феномен*. Разликата помеѓу нив ја истакнува Vroom. Тој посочува дека ефикасното исполнување на задачата не се поврзува само со мотивацијата, туку и со други фактори. Она што произлегува од неговиот труд е дека дури и да се мотивирани луѓето не можат да покажат добри перформанси доколку не поседуваат способности за да ја извршат задачата. Според гледиштето на Vroom мотивацијата и способностите се еднакво важни. Според него повеќе може да се постигне со зголемување на способноста на луѓето кои се високо мотивирани во исполнувањето на задачата отколку оние кои не се мотивирани. Vroom ги користи индикациите од постоечките податоци кои ја опишуваат врската меѓу мотивацијата и перформансите како обратна U функција (Приказ 1.9).



Приказ 1.9 Хипотетска врска помеѓу нивото на мотивација и нивото на перформанси

Со други зборови, перформансите не се зголемуваат константно кога нивото на мотивација расте. Vroom цитира студија од неговите претходници Yerkes и Dodson (1908), (цитирано од Vroom, 1964), која покажува дека највисокото ниво на мотивација не води до највисоко ниво на перформанси, особено кога задачата е тешка. Всушност, екстремно високите нивоа на мотивација повеќе водат до ниски отколку до умерени нивоа на перформанси. Оваа релација се објаснува на два начини. Прво, се претпоставува дека високите нивоа на мотивација го ограничуваат когнитивното поле. Второ, се претпоставува дека високо мотивираните луѓе се плашат од неуспех, а тоа последователно резултира со послаби перформанси.

Други автори споменуваат повеќе фактори кои можат да ги *ограничат перформансите* на вработените како што се ограничените практики на нивните надредени, ограничувањата на организациските политики и физичкиот амбиент во кој се одвива работата – звучност, температура, бучава или достапност на материјали (Hall, 1994; Baron, 1994, цитирано од Armstrong, 2010).

2.5. ВНАТРЕШНО НАСПРОТИ НАДВОРЕШНО МОТИВИРАНО ОДНЕСУВАЊЕ

Од сите претходно изложени ставови на разните автори може да се забележи дека мотивацијата може да произлезе од внатрешни или надворешни извори. Прво, луѓето се мотивираат самите со извршување на работата која ги задоволува нивните потреби или со помош на која можат да ги остварат своите цели. Второ, луѓето можат да бидат мотивирани од страна на менаџментот преку разни методи како што се плаќањето, унапредувањето, признанието итн. Двата вида мотивација можат да бидат опишани на следниот начин:

- **Внатрешното мотивирано однесување (интринзична мотивација)** претставува однесување кои се применува по сопствена желба, при што изворот на мотивација е самото однесување, а мотивацијата доаѓа од самата работа. Факторите кои придонесуваат за генерирање на внатрешна мотивација ги вклучуваат следните елементи: одговорност (чувство дека работата е важна и дека поединецот има контрола врз своите ресурси), слобода на делување, опсег на примена и развој на вештини и способности, работа која е интересна и претставува предизвик и можности за напредување.
- **Надворешното мотивирано однесување (екстринзична мотивација)** претставува однесување кои се применува поради собирање материјал или социјални награди и признанија, или, пак, да се избегне некоја казна, при што изворот на мотивација се последиците на таквото однесување, но не и самото однесување. Надворешната мотивација доаѓа од надворешен извор со цел да ги мотивира луѓето, како на пример награди: покачување на плата, унапредување, пофалба, но и казни: дисциплинска активност, намалување на плата или критика.

Екстринзичните мотиватори може да имаат непосреден и моќен ефект, но не значи дека тоа долго ќе трае. Интринзичните мотиватори, кои се засегнати од „квалитетот на работниот живот“ поверојатно е дека ќе имаат подлабок и подолгорочен ефект бидејќи тие се инхерентни кај поединците и не се наметнати од надвор.

Многу автори ја посочуваат важноста на оваа поделба и ја поврзуваат со видовите наградување (материјално наспроти нематеријално). Затоа ќе се направи осврт на заклучоците до кои дошле неколку од нив.

Според Quiley & Tumpo Jr (2005) интринзичната мотивација е клучен елемент на поттикнувањето на вработените и поединците кои се одговорни за постигнување на успехот во сопствената кариера. Се заснова на позитивно вреднувано искуство кое се јавува кај вработените директно од нивните работни задачи како што се: значајност, компетентност, избор и напредок. Bryan *et al.* (2006), Bumes (2006) и Kiger (2006) објаснуваат дека екстерните мотиватори зависат од надворешните фактори кои го поттикнуваат поединецот да ја изврши задачата. Kehr (2004) појаснува дека такви влијанија се социјалните фактори и нормативните притисоци. Според Quiley & Tumpo Jr (2005) екстринзичните награди се засноваат на наградите и казните од организацијата. Bryan *et al.* (2006), Bumes (2006) и Kiger (2006) тврдат дека поединците со екстерните мотиватори се мотивирани од платата или воопшто паричниот надоместок. Од друга страна

интерната мотивација е поврзана со вработените кои сакаат да работат на конкретна работна позиција во одредена компанија при што организациските вредности и работни потреби се тесно поврзани со индивидуалните вредности и вештини. Интерната мотивација резултира со намалено отсуство од работа, поголемо задоволство од работата, високо ниво на креативност и намалена потреба од директна супервизија. Вработените со внатрешна мотивација уживаат во нивната работа, ги сакаат колегите и се горди на своето извршување на работата. Ваквиот вид мотиви резултира со спонтано, експресивно и пријатно однесување кое може да се подели во три варијабли: моќ, достигнување и афлијација. Моќта се однесува на доминацијата и социјалната контрола. Достигнувањето е кога личните стандарди на перфекција се постигнати или надминати, додека афлијацијата се однесува на социјалните врски кои се воспоставени и интензивирани. Имплицитните и експлицитните мотиви се поврзуваат со различни аспекти од личноста, но и двата вида се важни детерминанти на однесувањето.

Според Bassett-Jones & Lloyd (2005) мотиваторите поврзани со интринзичните пориви ги потписуваат оние кои се поврзани со материјалните екстринзични награди.

Според Locke & Latham (2004) интерните фактори кои се насочувачи на активноста го претставуваат концептот на мотивацијата. Мотивацијата може да влијае на три аспекти од работата: насока, интензитет и траење. Вештините, способностите на луѓето и како и до кое ниво ги применуваат се под влијание на мотивацијата.

Amag (2004) посочува 5 мотивациони поттикнувачки фактори кои произлегуваат од интерните или екстерните стимули:

1. *Социолошки фактори* – вредносен систем сконцентриран на својата личност и семејството, како вработените на работното место гледаат како на место каде припаѓаат.
2. *Психолошки фактори* – позитивниот поттик лежи во самата личност.
3. *Генерациски фактор* – се повеќе млада, нова генерација стапува во работен однос, која е позната како генерација Y.
4. *Знаењето како фактор* – науката и технологијата се две важни варијабли кои се очекува да бидат важни и во иднина. За да се добие компетитивна предност организациите мораат да најдат вработени со корисно знаење кои се мотивирани да ги применат во корист на организацијата.
5. *Факторот на културата* – културните разлики имаат посебен акцент со цел да се разбере како да се поттикне мотивацијата на вработените. Според Katz (2005) интринзичните фактори се главната причина за вистинската посветеност и мотивација на вработените. Екстринзичните фактори како платата и работните услови, исто така, се важни, но не ги даваат посветеноста и возбудувањето кои му се потребни на вработениот. Како поединците гледаат на задолженијата и како задачите, информациите, наградите и процесите на донесување одлуки се организирани, управувани одредува колку е мотивирачка работата. Работните задачи кои се високо мотивирачки се исклучиво поврзани со личните активности кои поединецот ги смета за интересни. Доколку вработените сметаат дека работата е интересна, тогаш следните високи нивоа на интринзични фактори треба да се земат во предвид:

Табела 1.3 Рамка на работна мотивација

Димензија на работните карактеристики	Дефиниции
Разноликост на вештини	Степенот до кој за работата е потребна примена на различни вештини, способности и таленти
Идентитет на задачата	Степенот до кој личноста се чувствува како дел од целокупниот работен процес од почетокот до крајот на истиот
Важност на задачата	Степенот до кој работата се смета за важна и има влијание врз животите на луѓето
Автономија	Степенот до кој работата дава слобода и дискреција во начинот на извршувањето на задачите
Фидбек	Степенот до кој на личноста и се дава јасна и директна информација за ефикасноста на нејзините перформанси

Еден од најголемите проблеми околу мотивирањето на вработените со овие 5 фактори е дека секогаш има два начини на гледање на секоја карактеристика. Во следната табела е дадена разликата помеѓу организациската и гледната точка на вработените:

Табела 1.4 Мулти-димензионална рамка на работната мотивација

Димензија на задачата	Организациски ориентациски приоритет	Ориентациски приоритет на вработените
Разноликост на вештини	Да се искористат вештините и способностите на вработените	Да се научат и развијат нови вештини и способности
Идентитет на задачата	Да стане член на организацијата кој допринесува за неа	Да стане член кој допринесува за професијата
Важност на задачата	Да работи на проекти кои се важни за организацијата	Да работи на проекти кои се интересни за професијата
Автономија	Стратегиска јасност	Операционална автономија
Фидбек	Субјективни податоци и процеси на информирање	Објективни податоци и процеси на информирање

Многу автори тврдат дека различните луѓе имаат различни цели во нивниот живот (Hall, 1994; Baron, 1994, цитирано од Pinder, 1998). Оттаму, конкретни мотиватори влијаат на перформансите на вработените на различен начин.

Има вработени кои се екстринзично мотивирани. Авторите ги делат нив на два вида: *максимизирачи на приходот* и *трагачи по статус*. Максимизирачите на приходот се заинтересирани само за заработката на пари и за нив работата претставува непријатна должност. Трагачите по статус се во потрага по друштвени, социјални споредби. За нив работата е средство за здобивање со „позициски добра“ со кои се покажува нивниот статус.

Вработените, исто така, можат да бидат интринзично мотивирани. Постојат такви три групи кои се карактеризираат со посебни одлики. *Лојалистите* ја идентификуваат личноста со целите на компанијата за која работат. *Формалистите* се фокусирани на процедурите и правилата кои постојат во компанијата, додека *автономистите* ја бранат сопствената идеологија.

Со дефинирањето на овие видови вработени се овозможува предвидување на видовите мотиватори кои се ефикасни во зголемувањето на перформансите на поединците. На пример, исплатата согласно перформансите ги зголемува

перформансите кај максимизирачите на приходот, особено ако им се исплатат парични средства, а не како дополнителни бенефиции. Условот кој мора да се исполни е вработените да видат јасна врска меѓу надоместокот и перформансите. Трагачите по статус исто така може да бидат мотивирани со платата се додека тоа ги прави поразлични од другите луѓе. Во нивниот случај надоместокот не мора да биде во вид на парични средства. Тие повеќе би сакале други бенефиции кои директно би го покажувале нивниот статус. Исплатата согласно перформансите може исто така да ги намали перформансите. Лојалистите може овој вид наградување да го сфатат како сигнал дека нивната работа компанијата ја смета за несоодветна. Формалистите може исто така да си помислат дека компанијата се обидува да го смени нивниот начин на работа. Најпосле, автономистите ќе ја изгубат нивната интринзична мотивација бидејќи концептот за нивната самоисполнувачка работа е ставена во прашање. Нематеријалните награди, исто така, треба да бидат усогласени со видовите вработени. На пример, пофалбата би ја посакувале трагачите по статус, но не би имала никакво значење за максимизирачите на приходот бидејќи не можат да купат ништо со неа. Автономистите може да се почувствуваат како менаџментот да се обидува да ги абсорбира во организацијата, а формалистите може да не ја ценат пофалбата бидејќи тие „само си ја вршат нивната работа“. Друг начин да се зголемат перформансите е со имплементација на наредби и санкции. Овој начин може да биде ефективен кај формалистите кои на истите гледаат како на водич. Од друга страна, може драматично да се намалат перформансите кај другите видови вработени. Максимизирачите на приходот, трагачите по статус, лојалистите и автономистите гледаат на наредбите како на рестрикции, што резултира со уништување на нивната интринзична мотивација за работење. Учеството може да биде корисно средство кое позитивно влијае врз перформансите на автономистите, но за максимизирачите на приходот и за трагачите по статус ќе значи губење време, бидејќи тие не се заинтересирани за самата работа. Најпосле, автономистите сфатена како можност да се донесуваат сопствени одлуки е од суштинско значење за лојалистите и дефинитивно ќе ги зголеми нивните перформанси. За другите видови вработени автономистите не претставува ефективен начин за зголемување на нивните напори.

Карактеристиките на видовите вработени кои се опфатени покажуваат дека луѓето имаат различни очекувања и желби на работа. Некои награди можат навистина да значат наградување за нив, но други негативно влијаат на нивните перформанси (Frey & Osterloch, 2002). Прашањето кое произлегува е дали паричните начини на мотивирање на луѓето се подобри од нематеријалните начини. Доколку не се, тогаш кои се најдобрите начини за нематеријално наградување на вработените. За овие проблеми на широко дискутираат многу од истражувачите и професионалците и многумина изразуваат сосема спротивни ставови.

2.6. МАТЕРИЈАЛНИ НАСПРОТИ НЕМАТЕРИЈАЛНИ НАГРАДИ

Од резимето на содржинските и процесните теории и другите теории воопшто може да се издвојат некои важни заклучоци. Мотивацијата може да се опише како интринзична и екстринзична. Некои фактори се помотивирачки од други. Истражувачите вложиле многу голем труд да откријат кои од нив се најдобрите мотиватори.

Највообичаените фактори кои се земаат во предвид можат да се поделат во две категории: материјални и нематеријални награди. Во тој контекст, може да се прикажат ставовите на истражувачите за поврзаноста на материјалните и нематеријалните награди или стимули со мотивацијата. Кога пишуваат за материјалните награди за најчест фактор ги земаат парите како општа категорија која ги опфаќа сите парични исплати, при што тие можат да вклучуваат и стимули. Додека за нематеријалните награди постојат повеќе фактори кои се наброени од различни аспекти на личното сфаќање и организацискиот контекст.

Како што пишува Armstrong (2010) парите се мотиватор бидејќи со нив можат да се задоволат многу потреби. Тие се незаменлив фактор во животот кој е потребен за да се задоволат основните потреби за преживување и сигурност. Повисоките потреби како самопочитување, можат исто така да се задоволат со нив. Со пари луѓето можат да си купат работи кои се статусни симболи со чија помош се добива почит. Со други зборови, парите се симбол на многу нематеријални цели, што ги прави моќен мотиватор.

Некои доверливи студии потврдуваат дека парите во суштина се добар мотиватор, додека други, како оние на Rynes, Gerhart и Minette (2004) во нивните студии ја занемаруваат важноста на плаќањето во мотивацијата на луѓето, тврдејќи дека парите не се мотиватор за „обичните луѓе“ и не во секоја околност. Тие понатаму тврдат дека парите им се многу поважни на луѓето отколку што го искажуваат тоа во нивните одговори на прашањето за важноста на парите како мотиватор. Тоа може да доведе до потценување на материјалните награди како еден од факторите за мотивација во работна средина.

Една споредба на истражувањата каде ги прашале луѓето да ги рангираат факторите кои ги мотивираат со истражувањата на реалното однесување покажува дека луѓето парите ги ставаат на петто место меѓу другите мотивациони фактори, додека нивното реално однесување покажува дека парите се всушност скоро секогаш најголем мотиватор. Едно од објаснувањата на оваа појава е дека испитаниците имаат тенденција да даваат социјално пожелни одговори. Кога би ги прашале што ги мотивира другите луѓе би одговориле, парите, се разбира.

Исто така, доколку улогата на испитаниците е да ја евалуираат привлечноста на алтернативата со холистична работа, тие најчесто би избрале работни позиции со повиоко ниво на плати. Резултатите покажуваат дека доколку индиректно ги прашаме луѓето за важноста на парите како мотиватор, тие ќе ги рангираат повисоко отколку кога директно би ги прашале.

Слични резултати за важноста на парите како мотиватор добива и Agarwal (2010) во својата студија заснована на литература за мотивацијата и наградувањето на извршниот кадар. Според него, парите сепак се најклучниот мотивациски фактор за вработените поради кој покажуваат добри перформанси. Тој се согласува дека интринзичните награди го мотивираат извршниот кадар, менаџерите, но по извесен период во кариерата се чини дека парите имаат поголемо значење. Agarwal понатаму посочува дека долгорочните стимули се помалку ефективни од краткорочните и стимулите согласно перформансите. Ова е резултат на ризикот и неизвесноста кои се поврзуваат со иднината од применувањето на долгорочните стимули.

Една од најголемите разлики помеѓу нивоата на перформансите во анализите на авторите е и разликата меѓу стимулите кои им се нудат на тимовите и поединците. Стимулите ориентирани кон тимовите имаат многу посилен ефект врз перформансите отколку индивидуалните. Освен овој резултат до кој доаѓаат,

истражувањето покажува и други интересни резултати. Авторите заклучиле дека просечниот ефект на сите стимулативни програми во сите работни услови може да допринесе со 22% подобрување на перформансите. Резултатите од оваа студија посочуваат и дека некои средини се подобри од другите во подобрувањето на перформансите. На пример, доколку се земат во предвид стимулативните програми се покажало дека она што може да доведе до подобри перформанси кај вработените е вклучувањето на механизам за натпреварување меѓу вработените за да го добијат бонусот. Најпосле, стимулите имаат помалку значително влијание доколку се применуваат да ги наведат луѓето да дејствуваат отколку да ја извршат работата на поинтелигентен начин или да бидат поупорни во работата која веќе ја започнале.

Од сите овие примери може да се резимира дека парите се важен мотиватор. Некои од нив ги наведуваат околностите во кои парите можат да бидат потценети, додека други се обидуваат да ги објаснат условите во кои парите играат најголема улога. Затоа се вели дека мотивацијата на вработените воопшто е контроверзна тема. Има многу поддржувачи на материјалните награди, но од друга страна, има и голема група истражувачи кои го занемаруваат фактот дека парите се добар мотиватор. Некои од нив се дури и многу критични околу него.

На пример, McClelland (1968) пишува дека „парите не се ни приближно моќна мотивациона сила како што теоријата и здравиот разум тврдат дека треба да бидат“. За пример тој ги цитира истражувањата од другите автори кои покажуваат дека парите немаат влијание врз мотивацијата на луѓето кои извршуваат досадна или заморна работа, туку дека има други фактори кои влијаат како што е слободата во организирање на нивната работа.

Резултатите кои ги поддржуваат зборовите на McClelland доаѓаат од истражувањето на McKinsey јуни 2009 (Dewhurst, Guthridge, & Mohr, 2009). Одговорите на 1047 извршни директори, менаџери и вработени ширум светот покажуваат дека три нематеријални мотиватори (воздигнување од непосредните менаџери, лидерското внимание, можноста за раководење со проекти или задачи) се многу поефикасни мотиватори отколку трите највисоко рангирани материјални стимули (паричните бонуси, покачување на основната плата и акциите).

Студијата за мотивацијата на здравствените работници, која не е поврзана со бизнис средината исто така покажува дека нематеријалните мотиватори играат важна улога во мотивацијата на вработените (Mathauer & Imhoff, 2006).

Од овие примери произлегува хипотезата дека парите не се толку добар мотиватор колку што вообичаено се мисли. Оттаму, би се запрашале кои мотиватори имаат посилено влијание врз мотивацијата на вработените од парите.

Еден од нематеријалните фактори кој игра важна улога во моделирањето на однесувањето на вработените е дизајнирањето на работата. Во 1975 Oldham и Hackman го воведуваат *Моделот на карактеристиките на работата* (Приказ 1.10). Главна поента на овој модел е дека „постојењето на одредени атрибути на работата ја зголемува веројатноста дека поединците ќе ја перцепираат работата како значајна, ќе почувствуваат одговорност за исходот од работата и ќе имаат вистинско знаење за резултатите од нивната работа“ (Oldham & Hackman, 2010).



Приказ 1.10 Модел на карактеристиките на работата

Извор: базирано на Приказ 1 од: Rungtusanatham, M., & Anderson, J. (1996). Класификација на концептуалните и методолошките прашања поврзани со Моделот на карактеристиките на работата Journal of Operations Management; , Nov96, Vol. 14 Issue 4,p358.

Авторите на овој модел издвојуваат три психолошки состојби како суштински: 1. Чувство за значајност на работата, 2. Чувство за одговорност за исходите од работата, 3. Знаење за реалните резултати од работните активности и ги поврзува истите со работните карактеристики и личните и работните исходи. Според нив, доколку вработените добијат чувство за значајност, важност на работата, чувствуваат лична одговорност за исходите и имаат знаење за резултатите од нивната работа, тоа ќе резултира и со мотивација за подобри перформанси (Oldham & Hackman, 2010). Oldham & Hackman ја засноваат нивната работа на теоријата на очекувања на Vroom.

Истиот пристап го избираат и другите автори кои работат на мотивациониот аспект на *дизајнирањето на работата* и добиваат слични резултати.

Lawler (1969) во неговата студија за дизајнирањето на работата и мотивацијата на вработените се обидува да одговори на прашањето за тоа зошто се очекува промените во дизајнирањето на работата да влијаат на мотивацијата на вработените. Според теоријата на Vroom има две варијабли кои ја одредуваат мотивацијата Една од важните детерминанти на дизајнот на работата е нејзината содржина. Lawler претставува три карактеристики на работата кои можат да

доведат до претпоставката на вработените дека нивните добри перформанси ќе доведат до интринзични награди. Прво, вработените мора да добијат значителен *фидбек* со кој ќе ги евалуираат нивните перформанси. Второ, работата мора да вклучува *употреба на способности кои вработените ги вреднуваат* – тоа ќе резултира со чувство на исполнетост и раст. Трето, *вработените мора да имаат контрола во поставувањето на нивните цели* – тоа ќе доведе до чувство на самоконтрола.

Lawler понатаму навлегува во темата за целта на дизајнирањето на работата што доведува до *издолжување на работата*. Еден од начините е бројот или разноликоста на задачите кои ги исполнуваат вработените (вертикално издолжување). Другиот е степенот до кој вработените го контролираат планирањето и извршувањето на сопствената работа (хоризонтално издолжување). Според Lawler најдобар ефект може да се постигне доколку двата вида на промена на дизајнот на работата се применат истовремено. Освен тоа, издолжувањето на работата доведува до подобрување на квалитетот на производството, а со тоа последователно и до зголемена продуктивност (Lawler, 1969).

Да резимираме, може да се каже дека добро дизајнираната работа е значајна за вработените. Работата може да се направи значајна со вклучување на вработените во решавањето на проблемот или со давање слобода самите да планираат, да се организираат и да ја контролираат работата која ја работат.

Нивото на одговорност и слобода кои им се даваат на вработените се тесно поврзани со *лидерскиот стил* кој ги карактеризира нивните надредени.

Roche и MacKinnon (1970) развиваат програма за менаџерите која им помага да ја направат работата позначајна. Теоретската основа зад програмата за значајната работа е Теоријата за мотивација-одржување, која вели дека вработените се мотивираат со задачи-предизвик со кои може да се постигне раст, напредок, признание и постигнување, како што е и познатата Теорија X & Y на McGregor.

Теорија X и Теорија Y, која ја развива Douglas McGregor (Tropman, 2001), се заснова на тоа дека некои активности доведуваат до награди, а други до казни.

Според тоа *Теоријата X* се однесува на верувањето дека работниците не сакаат да работат и дека затоа на работодавачите им е потребен систем на награди и казни за да се осигураат дека вработените ќе ги исполнуваат задачите. Дел од оваа теорија е концептот на „опсегот на контролата“ при што идејата е дека бројот на работници кои може еден надреден да ги контролира е пет. Секој вработен треба да биде постојано надгледуван, а и надредените треба исто така да бидат набљудувани. Оттука може да се види како ова создава висока пирамида со тесна основа на многу нивоа.

Теоријата Y тврди дека работниците сакаат да работат и да бидат задоволни од извршувањето на работата. Улогата на организацијата не е да ги контролира работниците, туку да им обезбеди ресурси на вработените за добро извршување на работата. Оваа теорија е посоодветна за денешните посовремени и самоуправувани организации. Таа ја заменува идејата за „опсегот на контрола“ со „опсегот на комуникација“. Менаџерите не ги проверуваат вработените, туку вработените ги контактираат менаџерите кога има некоја потреба или проблем. Проблемот е што сеуште се продолжува со размислувањето како во Теорија X, но во услови на Теорија Y. Поради овој отпор кон промените во организацијата, многу се намалува организациската продуктивност.

Во тој контекст теоријата разликува два вида менаџерски стила. Првиот е бирократски, авторитативен, додека другиот е демократски пристап кон вработените кој им дава можност да бидат креативни и одговорни. Авторите на програмата за значајната работа предлагаат дека лидерите не треба да се однесуваат на традиционален начин со поставување цели, дефинирање стандарди и контролирање на резултатите. Напротив, тие треба да учествуваат заедно со вработените во решавање на нивните проблеми, поставувајќи цели кои ќе им овозможат да ги проверат нивните перформанси.

Овој пристап на мотивирање со помош на лидерскиот стил се протврдува и во пракса. Истражувањето покажува дека има значително зголемување на моралот и на нивото на продуктивност (Roche & MacKinnon, 1970). Како што тврдат некои автори (Allender & Allender, 1998) лидерскиот стил на менаџерите треба да биде усогласен со конкретниот стил на тимовите во однос на тоа што имаат во фокусот: задачата. Авторите тврдат дека успешната комбинација на лидерските стилови со тимските стилови доведува до поголема продуктивност.

Начинот на однесување на менаџерите не е единствениот важен фактор. Исто така, начинот на кој тие комуницираат со вработените игра важна улога. Miles, Steven и Waley (1996) покажуваат дека комуникацијата помеѓу надредените и подредените е силен предиктор на задоволството од работата кај вработените. Исто така, начинот на изразување кој го применуваат лидерите може да влијае врз мотивацијата за работа на вработените. *Теоријата за мотивациониот јазик на Sullivan (1988)* била тестирана и резултатите покажуваат значителна разлика помеѓу изразувањето на лидерите и резултатот од нив во перформансите на вработените и задоволството од работата (Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998). Теоријата посочува дека перформансите и задоволството од работата се зголемуваат доколку лидерите им ги објаснат задачите, целите и наградите на вработените. Покрај тоа, менаџерите треба да ги изразуваат своите чувства кон вработените, на пример со давање комплименти за добро завршената работа. Најпосле, тие треба да им ја објаснат организациската култура на вработените. Во литературата нема докази дека способностите за изразување се вродени кај менаџерите. Со тоа може да се каже дека постои можност да се обучат лидерите со мотивациониот јазик со што ќе имаат поголемо влијание врз однесувањето на вработените (Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998). Да резимираме, како што може да се заклучи од овие примери за влијанието на лидерскиот стил врз мотивацијата, начинот на однесување и третирање на подредените од страна на менаџерите може значително да ги зголеми нивните перформанси.

Друго, често применувано средство за мотивирање на вработените е *признанието*. Всушност, може да биде моќен засилувач кој влијае на перформансите на вработените. Вработените не само што сакаат да знаат колку добри перформанси покажале, туку исто така и посакуваат да почувствуваат дека нивниот напор се цени. Признанието е награда за перформансите на вработените кое се дефинира како „обзнанување, одобрување и уникатно ценење (не милозвучна клише фраза)“ (Luthans & Stajkovic, 2000). Има неколку начини на кои може да се одвива признанието. Може да биде вербално или писмено признание, формално или неформално, јавно објавено или приватно. Истражувањето покажува дека признанието навистина има позитивно влијание врз мотивацијата на вработените. Мотивациската функција на признанието може да се објасни со помош на теоријата на условувањето и социјалната когнитивна теорија (Luthans & Stajkovic, 2000). Според овие теории признанието треба да се поврзе со реалните

достигнувања и истите да се наградат непосредно по достигнувањата (Armstrong & Murlis, 2004).

Истражувањето Maritz Pool Survey (www.maritz.com) спроведено во 2005 со 1002 вработени покажува дека менаџерите не ги задоволуваат потребите на вработените во однос на наградувањето по пат на оддавање признание. Резултатите покажуваат дека 50% од вработените сакаат да добијат, 40% повеќе сакаат писмена награда. Личноста игра клучна улога во креирањето на преференците на луѓето за обликот на признание. Некои луѓе може да се почувствуваат горди на признание пред очите на широката јавност, додека други тоа би ги засрамило. Главниот и можеби најважен заклучок од оваа студија е дека голем дел од вработените се согласува дека ги мотивира и има ефект врз нивните перформанси. Да резимираме, признание може да биде моќно средство за мотивирање на вработените, одосно вработените доста го посакуваат и значително ги подобрува нивните перформанси. Некои автори (Luthans & Stajkovic, 1999) тврдат дека социјалните поттикнувачи како што се признание можат да влијаат на перформансите на вработените на истото ниво на исплата.

Од сите изложени пристапи до сега може да се забележи дека нема јасен одговор на прашањето кои видови мотиватори се најдобри за зголемување на перформансите на вработените. Има голема поддршка на финансискиот пристап кој става приоритет на парите како мотивациски фактор. Од друга страна, има група истражувачи кои целосно се спротивставуваат со моделот кој тврди дека парите не влијаат значително врз мотивацијата на вработените. Најпосле, има голем број истражувачи кои воопшто не ги ставаат парите во фокусот. Нивните истражувања ја покажуваат важноста на лидерскиот стил и јазик кој го користат лидерите во зголемување на перформансите на своите подредени. Тие тврдат дека дизајнирањето на работата е клучно во мотивирањето на вработените. Исто така, некои од нив пишуваат и за признание како моќен мотиватор. Прашањето кое може од сето ова да произлезе е што самите вработени сметаат дека ги мотивира најмногу.

2.7. МОТИВАЦИОНИ ФАКТОРИ ОД ГЛЕДНА ТОЧКА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Мотивацијата на вработените може да се истражува на многу различни начини. Еден од пристапите во истражувањето на мотивацијата на вработените е да се најдат факторите кои најчесто ги избираат вработените кога ќе бидат запрашани да одлучат кои работи ги мотивираат на работа. Најчестиот метод е прибирањето податоци преку разни истражувања и студии. Вообичаено се состои од одреден број мотивациони фактори кои вработените треба да ги рангираат и вреднуваат. Има долга историја на спроведување вакви истражувања на мотивациони фактори.

Sonawane (2008) во студијата за наградите ги споменува најважните студии на оваа тема. Како што кажува едно од првите истражувања за мотивационите фактори било спроведено од страна на Lindhal во 1949, цитирано од Sonawane (2008). Резултатите покажале дека едни од најважните мотивациони фактори се: „потполно ценење на извршената работа“, „чувство дека се во тек со работите“ и дека „работата е интересна“.

Друг автор кој преку разни прашалници се обидува да ги разграничи факторите е Herzberg (1968). Тој ги подредува факторите по редослед на важност:

безбедност, интересна работа, можности за напредување, почитување, компанија и менаџирање, интринзични аспекти на работата.

Друг пример за такво набројување на најважните фактори прави Keller (1965), цитирано од Sonawane (2008), кој ги рангира факторите на следниот начин: 1. Задоволство од работата, 2. Гордост во организацијата, 3. Односи со колегите, односи со претпоставените, 4. Третман од страна на менаџментот, 5. Можност за работење по сопствени идеи, 6. Можности за давање предлози околу работата и 7. Ценење на напорот на поединците.

Sonawane (2008) го цитира Jurgensen (1978) во чии студии покажува интересни разлики помеѓу подгрупите на испитаниците. Ова истражување било спроведено на примерок од 57.000 апликанти за работа. Покажува значителна разлика помеѓу изборот кој го прават машките наспроти женските испитаници во однос на мотивационите фактори. Машките ги посочуваат: Сигурност, напредок, можности и вид на работа, додека женските ги избираат: Видот на работа, компанијата и сигурноста како најважни фактори.

Друга цитирана студија е спроведена од страна на Sharma (1989), цитирано од Sonawane (2008), во 51 организации во India. Од неа произлегува дека безбедноста, сигурноста и паричните погодности се најважни фактори за индиските работници. Како што претходно се спомена дека лидерскиот стил игра важна улога во мотивацијата на вработените, истото го потврдува и истражувањето во кое од испитаниците било побарано да ги рангираат факторите кои тие ги имаат во предвид при нивното одлучување дали ќе се вработат на одредена работна позиција или не. Испитаниците ги вбројуваат следните фактори: отворена комуникација, ефекти врз личниот/семејниот живот, природата на работата, квалитетот на управувањето (Nelson, 2001, цитирано од Sonawane, 2008).

Факторите околу дизајнирањето на работата како што се можностите за напредување, флексибилни работни услови и можности да се научат нови вештини ги претставува Watson Wyatt во своето истражување од 2006 (цитирано од Sonawane, 2008). Kinnear и Sutherland (2000) се фокусираат на умствените работници и факторите кои ја мотивираат оваа целна група. Според нив материјалното наградување и признанието се мотиватор кој тие го рангираат на прво место. Умствените работници, исто така, се силно мотивирани од слободата да делуваат независно, развојните можности и пристапот до нови технологии. Кога би го споредиле ова истражување со другите би дошле до заклучок дека различните професионални групи можат да бидат мотивирани од различни фактори. Разликата помеѓу тие групи ја прикажува Kovach (1980, 1987, 1995).

Kovach вршел истражувања и практични иследувања на мотивацијата на вработените во период од повеќе од 20 години. Тој спровел истражување во 25 организации и добил одговор од 1000 испитаници. Испитаниците биле запрашани да ги рангираат факторите од листата која ги содржела следните фактори: 1. Интересна работа, 2. Потполно ценење на извршената работа, 3. Чувство да се биде во тек со работите, 4. Сигурност на работата, 5. Добра плата, 6. Напредување и раст во организацијата, 7. Добри работни услови, 8. Лична лојалност кон вработените, 9. Разумна дисциплина, 10. Сочувствителна помош во лични проблеми. Всушност, овој редослед произлегува од резултатите од истражувањето на Kovach (1980, 1995). Трите најважни фактори според мислењето на испитаниците се: интересна работа, потполно ценење на работата која ја извршуваат и чувството дека се во тек со работите. Kovach ги споредува тие резултати со резултатите од слични истражувања во периодот од 1946 и 1980. Од споредбата произлегува разликата помеѓу одговорите од 1946 и двете подоцнежни

истражувања. Работниците на средината на векот на прво место го рангираат целосното почитување на извршената работа, интересна работа е рангирано на шестото место и сочувствителна помош во личните проблеми на третата позиција – многу повисоко отколку во другите истражувања. Овие разлики може да произлегуваат од економскиот раст и промените во стандардот на живеењето. Разликата помеѓу изборот на вработените во различни временски точки е интересна, но не е главна поента во истражувањата на Kovach. Клучен аспект од неговите истражувања е споредбата на одговорите на вработените и нивните надредени од кои било побарано да ги рангираат факторите кои ги мотивираат нивните подредени.

Станува јасно дека надредените имаат многу неточни перцепции за потребите на вработените. Според менаџерите најважни фактори за вработените се: 1. Добра плата, 2. Сигурност на работата, 3. Унапредување и развој во организацијата. Одговорите на надредените се исти во различни временски точки. Kovach (1987, 1995) ги наведува можните причини за таквите разлики. Вработените може да даваат социјално пожелни одговори, но од друга страна тие самите се посвесни за она што нив ги мотивира отколку што би знаеле нивните надредени. Надредените може да изберат фактори за кои тие не се директно одговорни, како на пример платите. Најпосле, менаџерите може да бидат мотивирани од поинакви мотиватори од оние кои ги мотивираат вработените. Исто така, можно е и тие самите да се земаат како референтна точка при рангирањето на факторите, па затоа се појавуваат тие разлики во рангирањето на факторите.

Друг чекор на Kovach (1995) е споредбата на подгрупите. Тој посочува дека нема статистички значителна разлика помеѓу машките и женските испитаници. Сепак, може да се забележи дека женските претставници на прво место го рангираат Целосното ценење на работата која се извршува, а кај мажите на прво место е Интересна работа. Споредбата помеѓу различните старосни групи покажува дека вработените кои се под 30 годишна возраст се карактеризираат со слични одговори како нивните надредени. Исто така се јавуваат разлики помеѓу групите со најнизок приход и најниска позиција во организацијата и групите со повисок приход и позиција. Студиите на Kovach се реплицирани од страна на други автори.

Истражувањето на Linder (1998) покажува дека Интересна работа и Добра плата се најважните мотиватори за универзитетските работници. Резултатите од истражувањето кое го спровел Nagraz (1990) на репрезентативен примерок од вработени во седум различни земји ги покажува истите два фактори како најважни мотиватори.

Истражувањето на Fischer и Yuan (1998) исто така ги споредуваат вработените од различни земји. Тие посочуваат дека кинеските вработени ги рангираат добрата плата, добрите работни услови и личната лојалност на шефот како најважни фактори. Нивните резултати покажуваат дека кинеските менаџери наспроти американските, можат да дадат соодветни одговори на тоа што ги мотивира нивните вработени.

Сепак, од изложените резултати може да се заклучи дека изборот на вработените може да се разликува согласно културата, професијата, полот, возраста, позицијата во организацијата и платата на испитаниците. Тоа значи дека организациите кои сакаат да се фокусираат на конкретна група вработени мораат да бидат свесни за фактот дека некои фактори кои ја мотивираат одредена група може да не мотивираат извесна друга група.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражување на овој магистерски труд е да се утврди дали наградувањето претставува мотивационен фактор на вработените, дали организациите го сметаат наградувањето за важна стратегиска определба и дали воспоставуваат соодветна комуникација со вработените во врска со истото. Организацијата која на своите вработени гледа како на конкурентската предност, мора да биде запознаена со елементите и функциите на наградувањето, истите практично да ги применува, но и да биде запознаена со она што вработените го сметаат за важно, потребно и праведно.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Општа цел на овој труд и истражување е да се анализира улогата и значењето на наградувањето, при што ќе се стекне определено научно сознание за предметот на истражување, но и ќе се утврди колкава е апликативноста на наградувањето како мотивациски фактори и колкава е свесноста за тоа во организациите во Република Македонија.

Оттаму, подетално се опфатени и опишани функциите, елементите, целите и останатите аспекти поврзани со наградувањето и мотивацијата, во теоретскиот дел од овој труд, односно:

- од што се состои наградувањето,
- со кои области е поврзано,
- дефинирање и елаборирање на наградувањето и областите поврзани со истото,
- дефинирање и елаборирање на мотивацијата општо и во контекст на наградувањето.

Теоретските цели на овој труд се:

- да се прошири теоретското знаење за проблематиката.
- да се стави акцент на една од најсложените функции на управувањето со човечките ресурси.
- да се формира материјал којшто ќе биде своевидна основа за понатамошно усовршување, унапредување и дополнување на научните знаења од оваа област.

Апликативни цели на истражувањето презентирани во трудот претставуваат:

- увидување на реалната состојбата во Република Македонија во однос на познавањата на проблематиката во повеќе компании од различен карактер и обем,
- јакнење на свеста за важноста на оваа проблематика и нејзината поврзаност со мотивацијата и задоволството од работата кај вработените,

- одредување на мотивациониот ефект кај вработените од наградувањето кое го применува компанијата,
- трудот претставува основа и поттик за спроведување на понатамошни истражувања на мотивационите елементи на наградувањето врз перформансите на вработените со цел утврдување на најдобрите принципи и практики на наградувањето или нивно подобрување и прилагодување кон конкретните потреби на организацијата и нејзините вработени.

Имајќи ги предвид современите теоретски сознанија и цели на креирањето добра стратегија за наградувањето на човечки ресурси и согласно предметот на ова истражување, главна цел на ова истражување е испитувањето на поставените хипотези, со цел нивно прифаќање или одбивање.

Истражувањето е квантитативно и анонимно и опфаќа контингент од 170 испитаници.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Задачата на истражувањето е да се утврди постоењето на систем на наградување во организациите, запознаеноста на вработените со истиот, нивното задоволство од наградите кои ги добиваат, како влијаат наградите на нивната мотивираност во работењето, дали наградите се единствениот мотивационен фактор кај вработените и доколку не се, кои се останатите елементи кои ги мотивираат вработените да покажат подобри перформанси со посебен осврт кон кариерата, напредувањето, признанието и целокупното задоволство од работењето во организацијата.

4. ХИПОТЕЗИ

Врз основа на целта и предметот на истражување се поставуваат следниве хипотези:

Генерална хипотеза

- Наградувањето и мотивацијата на човечките ресурси се взаемно поврзани и условени елементи за насочување кон проактивно однесување на вработените во остварување на сопствените, организациските цели и нивно идентификување со организацијата.

Посебни хипотези

- Наградувањето не е единствениот мотивационен фактор на вработените.
- Постојат и други фактори кои влијаат на мотивираноста на вработените како што се: можностите за развој и управување со кариерата, личниот раст и напредувањето, стекнувањето вештини, знаења, способности и искуство од работењето, признанието на трудот од страна на средината и организацијата, задоволството од работата.
- Стратегијата за креирањето на системот на наградување треба да биде комуницирана и транспарентна.

5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Варијабли на истражувањето претставуваат сите наведени прашања од мерниот инструмент-прашалникот, кој е даден во прилог, бидејќи за секое од нив се утврдува застапеноста на одговорите кај примерокот од испитаниците.

6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во изработката на овој магистерски труд се користи теоретско елаборирање и емпириско истражување.

Кај теоретскиот пристап се користи дескриптивниот метод за опишување на појавата која се испитува, каде се прикажани системите на наградување, нивните функции и елементи и мотивационите теори како основа на објаснувањето на однесувањето на вработените во работен контекст во однос на наградувањето.

Во рамките на емпирискиот пристап кој се користи за собирање на релевантни податоци за истражувачка техника се применува анкетаирањето. Во истражувачката техника како инструмент на истражувањето употребен е анкетен прашалник што е даден во прилог на трудот. Анкетниот прашалник се состои од различен вид прашања: прашања од затворен тип, односно прашања со алтернација, прашања со селекција и прашања со рангирање по Ликертова скала.

За обработка на добиените податоци се применуваат статистичкиот тест Хи квадрат, анализа по фреквенции и проценти.

7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Во процесот на спроведување на истражувачката постапка анкетаирање опфатени се 170 испитаници. Примерокот е избран по случаен избор. Целната група вклучува вработени во повеќе организации разни по својот карактер (јавни, приватни), по обем (мали, средни и големи претпријатија) и по дејност.

8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Интерпретацијата на собраните податоци се процесира преку статистичкиот метод на софтверскиот програм SPSS. Резултатите од истражувањето се презентираат во табели и графикони.

9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето беше спроведено во повеќе организации во Република Македонија, при што беа поделени по неколку примероци од прашалникот во зависност од обемот на компанијата. Истражувањето беше анонимно и од испитаниците не се бараше да наведат ниту лични податоци кои го откриваат нивниот идентитет ниту називот на компанијата, туку само дејноста и обемот на компанијата. Целта беше да се опфати поширок примерок, односно да се опфатат компании од различен обем, дејност и карактер. Причината за анонимноста е поради чувствителноста на областа и присуството на несигурност кај вработените при одговарање на прашањата со цел да се добијат поискрени одговори. Како посебни варијабли не се земаа демографските карактеристики на примерокот, повторно со цел добивање општ впечаток за доминантното мислење кај вработените, бидејќи примената на подетални истражувања согласно било кој

фактор, на пример пол, националност, возраст итн. би значело едно целосно ново истражување.

10. РЕЗУЛТАТИ

Во Дел I. е даден опис на примерокот, додека во Дел II. се прикажани резултатите и се анализирани сите прашања поединечно, проследени со дадена табела за фреквенциите и процентите на одговорите заедно со графикон на распределба на примерокот во однос на соодветното прашање и изведениот заклучок од добиените резултати за истото. Претставените резултати се однесуваат на одговорените прашања, додека процентот на неодговорени прашања нема да се анализира поединечно. Прашањата на кои како одговор треба да се избере една од понудените опции, ќе бидат процентуално изразени во однос на опфатениот примерок, додека оние прашања кај кои се можни повеќе одговори или кај кои е застапена Ликертовата скала¹ се изразени во однос на фреквенцијата и процентуалната застапеност, како и споредени со Хи квадрат тест.

Прашањата се меѓусебно поврзани и последователно се надоврзуваат со цел да се опфати што поголем дел од сегментите на системот на наградување. Почетниот дел од прашањата се однесува на делот од наградувањето кој ја опфаќа исплатата, потоа прогресивно се насочуваат кон прашања кои се обидуваат да ја откријат основата за формулирањето на исплатата и потоа продолжуваат со прашања во делот на нематеријаното наградување, за да на крај завршат со прашања кои ја одредуваат мотивираноста во однос како на материјалниот, така и на нематеријалниот дел на наградувањето. Прашањата се фокусираат на она што го нудат компаниите, но и на она што вработените сметаат дека им е потребно и ги прави задоволни и мотивирани да работат.

¹ Ликертова скала претставува скала на изразување степен на согласување со некое тврдење, при што степенот на согласување се означува со броеви, а алгебарската сума на одговорите од сите тврдења ја дава позицијата на субјектот во димензијата за или против нешто. (Извор: Ангелоска-Галевска, Н. (2009) *Планирање на научно истражување-интерен материјал*. Скопје: Филозофски факултет)

ДЕЛ I.

ОПИС НА ИСПИТУВАНИОТ ПРИМЕРОК

Дистрибуција според податоците за компанијата (карактерот на компанијата, бројот на вработени) и податоците за испитаникот (описот на работното место, работното искуство и работната позиција)

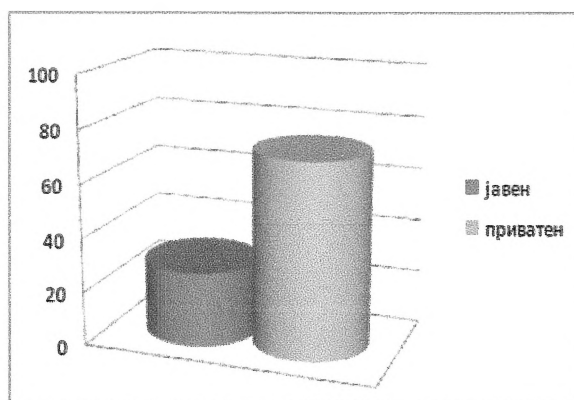
Бидејќи истражувањето е општо и не се фокусира на поединечни споредби, дистрибуцијата на примерокот според дејноста на компаниите во кои работат испитаниците нема да биде поединечно анализирана, туку ќе биде дадено кусо набројување на опфатените дејности, со цел да се прикаже разноликоста на опфатениот примерок.

Табела 2.1 Дејности опфатени во примерокот

ОПФАТЕНИ ДЕЈНОСТИ		
○ трговија со нафта и нафтени деривати	○ телекомуникации	○ јавна администрација
○ шумарство	○ енергетика	○ згрижување и воспитание
○ градежништво	○ финансии	○ образование
○ металопреработувачка индустрија	○ осигурување	○ здравство
○ производство на делови за автомобилска индустрија	○ шпедиција	○ фармација
○ трговија	○ прехрана	○ комунални услуги
	○ одбрана	
	○ градски превоз	

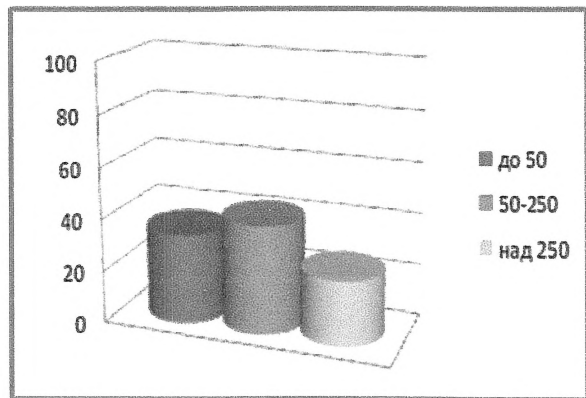
Од Приказ 2.1 и Приказ 2.2 може да се забележи дека во испитуваниот примерок се повеќе застапени испитаници кои работат во приватен сектор и во средни претпријатија со број на вработени 50-250, што е всушност и вообичаено бидејќи воглавно повеќето компании се приватни и по обем мали и средни.

	N	%
Јавен	47	27,6
Приватен	123	72,4
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.1 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според карактерот на компанијата во која работат испитаниците

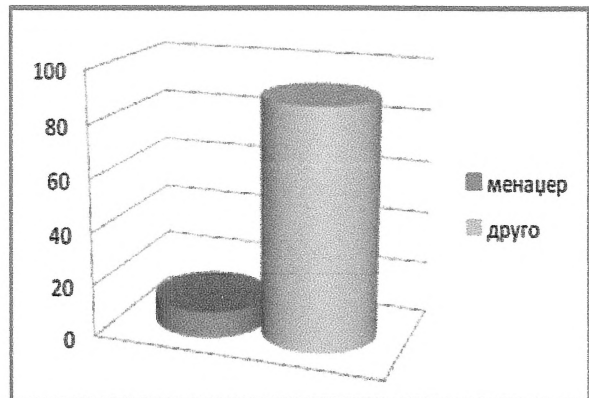
	N	%
до 50	58	34,1
50-250	70	41,2
над 250	42	24,7
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.2 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според бројот на вработени во компанијата каде работат испитаниците

По изведениот статистички тест (Биномен тест) се заклучува дека во испитуваниот примерок се позастапени испитаници со друга работна позиција (90,0%) во однос на менаџерската позиција која е застапена со 10,0%, што може да се види на Приказ 2.2, каква што е и општата застапеност на работните позиции, односно само мал дел од организациите е отстапен на менаџерските позиции.

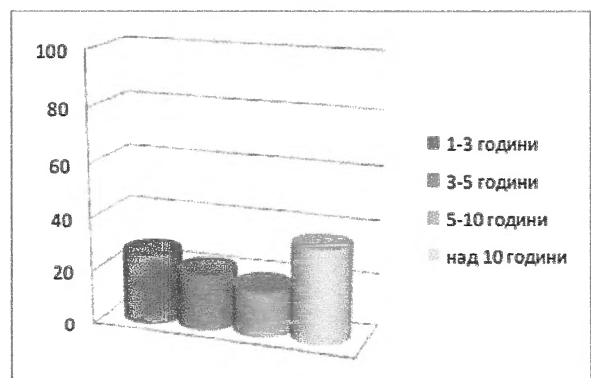
	N	%
Менаџер	17	10,0
Друго	153	90,0
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.3 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работната позиција на испитаниците.

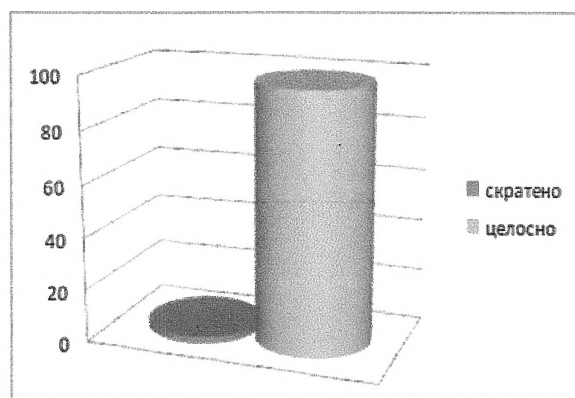
Како што следи во Приказ 2.4 и Приказ 2.5 може да се види дека најголемиот дел од испитаниците се со над 10 години работно искуство, при што значаен е и процентот на оние кои работат 1 – 3 години во компанијата каде тековно се вработени, додека скоро сите испитаници работат со целосно работно време.

	N	%
1-3 години	44	25,9
3-5 години	36	21,2
5-10 години	30	17,6
Над 10 години	60	35,3
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.4 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работното искуство на испитаниците.

	N	%
Скратено	4	2,4
Целосно	166	97,6
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.5 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работното време на испитаниците

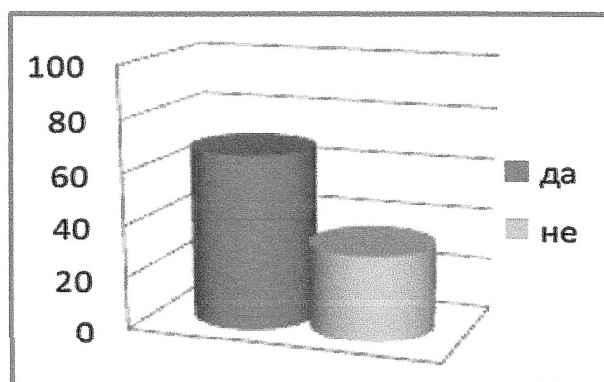
ДЕЛ II. РЕЗУЛТАТИ

Прашање 1

Кога се вработивте во компанијата дали добивте јасно и исцрпно објаснување за платата, бенефициите и можностите за Вашето напредување кои ги нуди Вашата компанија?

Ова прашање се одговара со избор помеѓу опциите ДА или НЕ.

	N	%
Да	114	67,1
Не	56	32,9
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.6 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според информациите кои вработените ги добиле при вработувањето

Од табелата и графиконот може да се заклучи дека поголем дел од испитаниците (67,1%) добиле исцрпно објаснување за платата, бенефициите и другите можности за напредок кои ги нуди компанијата. Тоа значи дека компаниите на апликантите им го објаснуваат начинот на наградување при вработувањето.

Прашање 2

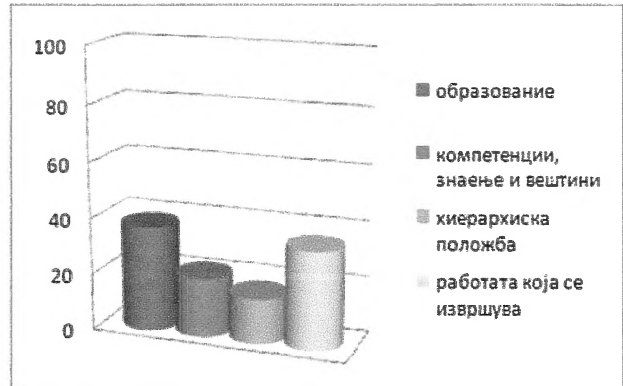
Вашата плата соодветствува со:

- Вашето образование

- b. Вашите компетенции, знаења и вештини (работното искуство)
- c. Вашата хиерархиска положба во компанијата
- d. Работата која ја извршувате, независно од Вашето образование

Ова прашање се одговара со избор помеѓу една или повеќе од наведените опции.

	f ⁴	%
Образование	63	37,1
Компетенции, знаења и вештини	35	20,6
Хиерархиска положба	27	15,9
Работата која се извршува	59	34,7



Приказ 2.7 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според критериумите за одредување плата на испитаниците

f = фреквенција²

Ова прашање не го одговориле 11 испитаници, односно 6,5%.

По изведениот статистички тест, се утврдува дека статистички сигнификантна е разликата во однос на фреквенцијата на одговорите по прашањето 2 со ниво на значајност 0,001 (Chi square = 20,435, df = 3, p < 0,001). Најзастапени се одговорите дека платата соодветствува со образованието и со работата која се извршува, а најмалку со хиерархиската положба во компанијата. Оттаму, би можело да се изведе претпоставката дека компаниите се повеќе го напуштаат традиционалниот принцип на напредување по хиерархиските скалила на организацијата и повеќе се осврнуваат на работата која се извршува, а која на крајот всушност го дава резултатот. Исто така, за нив е важно да имаат квалификувани вработени што го потврдува нивното вреднување на стекнатото образование. Сепак, не може да се занемари и фактот дека помал е бројот на испитаници кои ја застапуваат менаџерската позиција во овој примерок, а кои вообичаено доаѓаат на таа позиција по пат на напредување по хиерархиските скалила на организацијата. Можеби кога би биле позастапени одговори од страна на менаџери, би се добил повисок процент на соодветствување на платата со хиерархиската положба. Но, од друга страна, пак, вообичаено е бројот на менаџери во организацијата да биде процентуално многу мал во однос на целокупниот број вработени.

Прашање 3

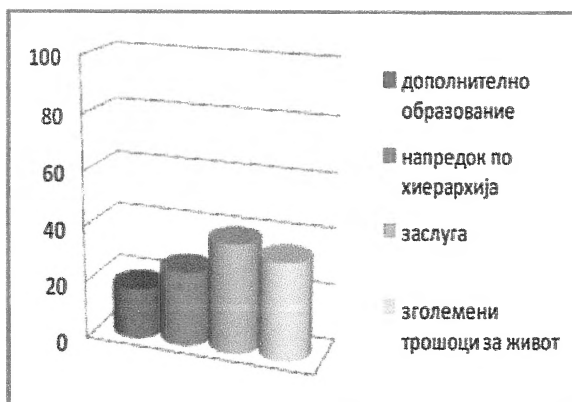
Како се одредува напредокот во исплатата (пр. покачување на платата) во Вашата компанија?

² Фреквенција (f) на настанот A е бројот n, кој означува колку пати се појавил настанот A во експеримент или студија. (Извор: Wikipedia the free encyclopedia). Оттаму, мора да се напомене дека поради тоа што ова прашање, како и дел од другите прашања нудат избор помеѓу повеќе опции на одговор, потребно е да се одреди фреквенција на одговори за секој изказ поединечно, при што не се собира збир од одговорите во однос на вкупниот број испитаници.

- Според стекнатото дополнително образование или титула
- Според напредокот во хиерархиската структура на компанијата (кон повисока работна позиција)
- Според заслугата (минат труд, стаж и сл.)
- Според зголемениот обем, тежина или специфичност на работните задачи
- Во согласност со зголемувањето на трошоците за живот

Ова прашање се одговара со избор помеѓу една или повеќе од наведените опции.

	f	%
Според стекнатото дополнително образование или титула	30	17,6
Според напредокот во хиерархиската структура	44	25,9
Според заслугата	65	38,3
Според зголемувањето на трошоците за живот	58	34,1



Приказ 2.8 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според начинот на одредување на напредокот во исплатата на вработените

Ова прашање не го одговориле 7 испитаници, односно 4,1%.

По изведениот статистички тест, се утврдува дека статистички сигнификантна е разликата во однос на фреквенцијата на одговорите по прашањето 3 со ниво на значајност 0,05 ($\text{Chi square} = 14,675$, $\text{df} = 3$, $p=0,002 < 0,05$). Најзастапени се одговорите дека напредокот во исплатата се одредува според заслугата и зголемувањето на трошоците за живот.

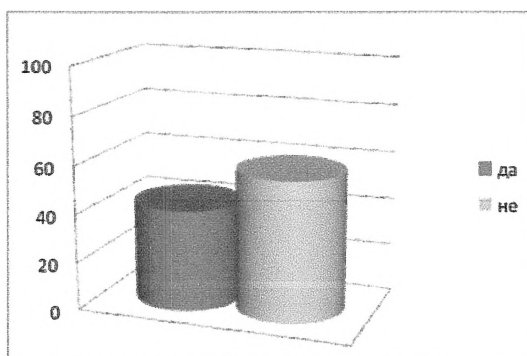
Ваквите резултати покажуваат дека компаниите се повеќе ја поврзуваат исплатата со перформансите и ги следат пазарните текови, дека напредувањето по хиерархиското скалило не значи секогаш и поголема исплата, како и тоа дека надградувањето во однос на образовните квалификации не се вреднува дополнително. Организациите не секогаш го спроведуваат зголемувањето на платите согласно зголемувањето на трошоците. Напротив, често пати, тоа се случува дури тогаш кога на некој начин ќе бидат приморани, односно кога вработените ќе го искористат правото да се побунат на лошите услови со помош на синдикалните организации во кои се здружуваат. Како и кај претходното прашање, и во овој случај ваквите резултати може да се должат на малата застапеност на менаџери меѓу испитаниците од примерокот.

Прашање 4

Добивате ли континуирано покачување на платата во одредени временски интервали?

Ова прашање се одговара со избор помеѓу опциите ДА или НЕ.

	N	%
Да	71	41,8
Не	99	58,2
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.9 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според временските интервали на покачување на платата

Меѓу испитаниците високо статистички значајно ($p < 0,05$, Биномен тест) преовладуваат испитаници кои не добиваат континуирано покачување на платата во одредени временски интервали, со процент од 58,2%.

Ваквиот резултат би можел да се поврзе со две претпоставки. Едната е дека организацијата ретко дава или воопшто не дава покачување на основната плата бидејќи одредила фиксна исплата за вработените и не смета дека тие треба да добиваат повеќе од зацртаното без оглед на нивните перформанси, придонеси за компанијата или компетенциски напредувања. Другата е дека организацијата не дава фиксни покачувања, наместо тоа дава покачувања согласно перформансите, заслугите или согласно други критериуми во зависност од актуелната ситуација на вработените, со цел да се избегне летаргија кај нив поради сознанието дека покачувањето секако ќе го добијат по одреден временски период без оглед на нивните перформанси.

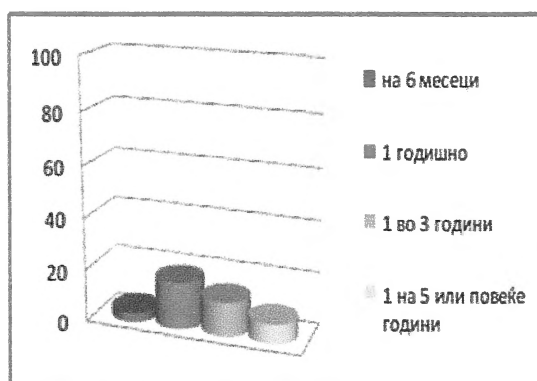
Прашање 5

Доколку одговорите позитивно на претходното прашање, Колку често добивате покачување на платата?

- На секои шест месеци
- Еднаш годишно
- Еднаш во три години
- Еднаш на пет или повеќе години

Ова прашање се одговара со избор на една од наведените опции.

	N	%
На секои 6 месеци	6	3,5
Еднаш годишно	30	17,6
Еднаш во 3 години	22	12,9
Еднаш на 5 или повеќе години	13	7,6
Вкупно	71	41,6



Приказ 2.10 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според фреквенцијата на покачувањето на платата

Од испитаниците кои одговориле потврдно на претходното прашање во однос на покачувањето на платата, со статистички тест се утврдува дека кај 30,5% најчесто се покачува платата еднаш годишно или еднаш на три години. ($\chi^2 = 18,521$, $df = 3$ $p < 0,001$).

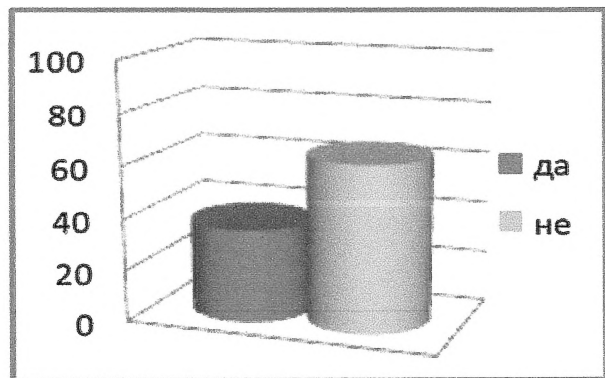
Оттука, може да се заклучи дека оние компании кои даваат покачувања на платата го прават тоа на фиксна основа по одреден временски период искуство во компанијата, без оглед на перформансите, што покажува дека компаниите немаат подетално разработен систем на наградување, наместо тоа го користат наједноставниот линиски систем на покачување на платите бидејќи е едноставен за примена и не предизвикува негативни реакции од страна на вработените.

Прашање 6

Дали компанијата Ви обезбедува друг вид на надоместок, како што се бонусите, стимулите или друг вид дополнителни примања, независно од основната плата?

На ова прашање се одговара со избор помеѓу опциите ДА или НЕ.

	N	%
Да	61	35,9
Не	109	64,1
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.11 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според дополнителните примања кои ги добиваат вработените

По анализата на примерокот со Биномен тест со ниво на значајност од 0,05, се утврдува дека високо сигнификантно компаниите не им обезбедуваат бонуси, стимули или некој друг вид на дополнителни примања на вработените ($p = 0,000 < 0,05$, $df = 3$).

Ваквите резултати дополнително ја потврдуваат претпоставката изведена од резултатите на претходните прашања дека организациите не работат на креирањето детален и сеопфатен систем на наградување и сеуште применуваат практики од минатото.

Прашање 7

Доколку одговорите позитивно на претходното прашање, кога последен пат сте добиле некакво дополнително примање:

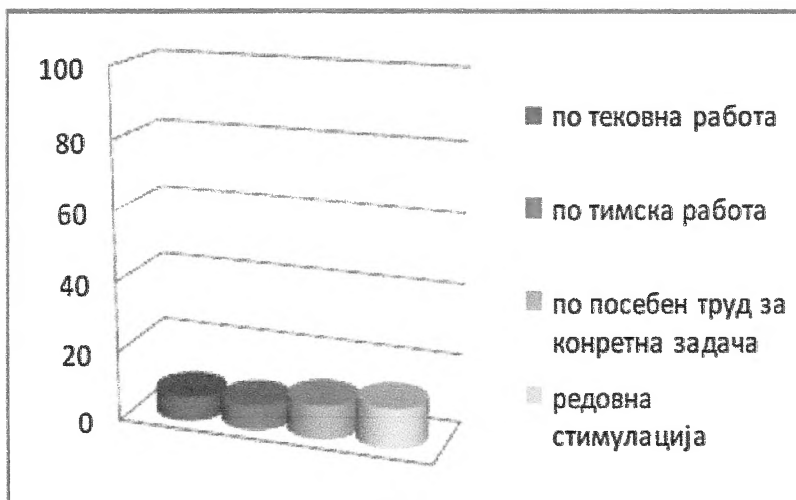
- По завршување на Вашата тековна работа
- По успешно завршување на одредена тимска работа
- По вложување поголем труд и време за извршување на конкретна работна задача

- d. По одреден временски период како редовна стимулација за успешна идна работа

Ова прашање се одговара со избор помеѓу една или повеќе од наведените опции.

Прашањето 7 оценува кога последен пат испитаниците добиле некакво дополнително примање; на ова прашање одговараат само оние кои одговориле потврдно на претходното, односно само 35,9% од испитаниците.

	f	%
По одлично извршување на тековна работа	12	7,1
По успешно завршување на одредена тимска работа	12	7,1
По вложување поголем труд и време за извршување на конкретна работна задача	17	10
По одреден временски период како редовна стимулација за успешна идна работа	20	11,8



Приказ 2.12 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според временската определба на добивање дополнителни примања.

Ова прашање не го одговориле 102 испитаника, односно 60%.

Од приказот може да се заклучи дека најзастапен одговор со 11,8% е одговорот дека дополнително примање се добива по одреден временски период како редовна стимулација за успешна идна работа, потоа следува одговорот дека дополнително примање се добива по вложување поголем труд и време за извршување на конкретна работна задача и тоа со 10% од вкупниот број одговори. Со овие резултати се потврдува претходната претпоставка дека малкуте организации кои воопшто даваат дополнителни примања, истите не ги поврзуваат со конкретни резултати од работењето, односно многу мал процент од нив ги поврзуваат со извршувањето на конкретна задача, додека, пак, речиси воопшто не ја ни земаат во предвид ниту поттикнуваат и наградуваат тимската работа.

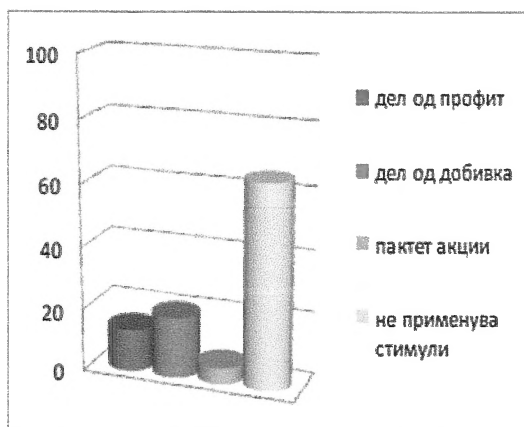
Прашање 8

Применува ли Вашата компанија некоја/некои од следните дополнителни стимулации и бонуси?

- Доделување дел од остварениот профит од некоја продажба или услуги
- Доделување дел од добивката на компанијата
- Пакет сопственички акции

Ова прашање се одговара со избор помеѓу една или повеќе од наведените опции.

	f	%
Доделување дел од остварениот профит	23	13,5
Доделување дел од добивката	33	19,4
Пакет сопственички акции	9	5,3
Не применува никакви стимули	110	64,7



Приказ 2.13 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според стимулите кои ги добиваат вработените

Ова прашање го одговориле сите испитаници.

По изведениот статистички тест се заклучува дека сигнификантно е поголем делот од испитаниците и тоа со 64,7%, кои одговориле дека компаниите каде работат не нудат никакви дополнителни стимули.

Ова прашање се однесува повеќе на оние стимули кои се поврзани со добивањето дел од заработката или сопственоста на компанијата. Притоа, штом организациите ретко нудат стимули или дополнителни примања воопшто како што можеше да се види од резултатите на претходното прашање, очекувани се и резултатите дека организациите не нудат ваков вид стимули кои имаат поголем вредносен удел.

Отсуството на ваковиот вид стимули делува негативно врз мотивацијата за работа на вработените бидејќи нивниот впечаток ќе биде дека организацијата не ги смета за дел од неа, штом не смета дека со нив треба да сподели дел од заработката или сопственоста, која без нив не би била воопшто возможна. Сепак, и ова може да се должи на помалата застапеност на менаџери во примерокот, бидејќи тие се оние кои вообичаено добиваат ваков вид стимули.

Прашање 9

Посочете ги бенефициите кои Ви ги нуди компанијата:

- Здравствено осигурување
- Пензиско осигурување
- Животно осигурување
- Платен годишен одмор

Ова прашање се одговара со избор помеѓу една или повеќе од наведените опции.

Прашањето 9 има за цел да утврди дали компаниите ги нудат најосновните бенефиции кои подлежат на законска регулатива.

	f	%
Здравствено осигурување	163	95,9
Пензиско осигурување	163	95,9
Животно осигурување	21	12,4
Платен годишен одмор	133	78,2



Приказ 2.14 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според основните бенефиции кои ги добиваат вработените

Ова прашање не го одговориле 6 испитаници, односно 3,5%.

Од приказот може да се заклучи дека бенефициите кои ги нудат компаниите се најчесто здравствено и пензиско осигурување и тоа со 95,9% и поголемиот дел од нив обезбедуваат и платен годишен одмор.

Ваквите резултати покажуваат дека додека повеќето организации можеби не нудат дополнителни примања, како стимули или бонуси, но барем ја задоволуваат законската обврска, сепак постои и одреден број компании кои не ја почитуваат ниту законската одредба вработените да ги добијат основните бенефиции. Ретки се оние кои дополнително нудат и животно осигурување.

Прашање 10

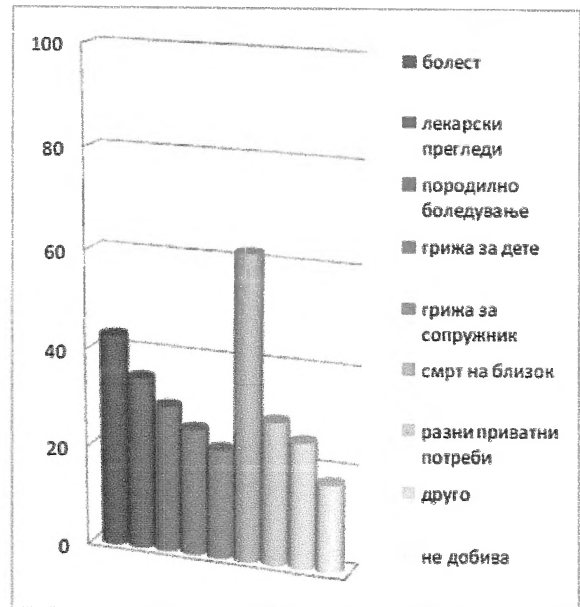
Добивате ли дополнителни слободни денови за следниве потреби:

- Болест
- Лекарски прегледи
- Породилно боледување
- Грижа за дете
- Грижа за сопругник
- Смрт на близок
- Разни приватни потреби (пр. семејни празници, прослави, годишнини и сл.)
- Друго
- Не добивам

На ова прашање се одговара со избор помеѓу една или повеќе од наведените опции.

Целта на ова прашање е да ги потврди исказите во однос на делот од претходното прашање во врска со годишниот одмор, но и дополнително да утврди дали вработените добиваат и слободни денови кои се поврзани со одредени настани.

	f	%
Болест	73	42,9
Лекарски прегледи	59	34,7
Породилно боледување	50	29,4
Грижа за дете	43	25,3
Грижа за сопружник	37	21,8
Смрт на близок	105	61,8
Разни приватни потреби	49	28,8
Друго	43	25,3
Не добивам	30	17,6



Приказ 2.15 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според дополнителните слободни денови кои ги добиваат вработените.

Ова прашање не го одговорил 1 испитаник, односно 0,6%.

Од табелата може да се заклучи дека најчесто компаниите нудат дополнителни слободни денови при ситуација, смрт на близок и по повод лекарски прегледи.

Она што може да се забележи е дека многу од компаниите не нудат дополнителни слободни денови по повеќето основи, освен во услови на најзагрозените ситуации во кои можат да се најдат вработените. Во однос на породилното боледување, кое инаку е законски регулирано, исто така вообичаено на засегнатите вработени (а тоа ги вклучува и нивните сопружници) во мал процент им се нудат дополнителни денови за посебни ситуации во кои може да се најдат.

Прашање 11

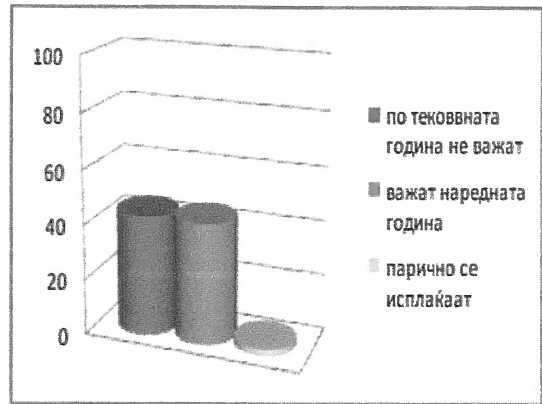
Што се случува со Вашите неискористени слободни денови?

- По завршувањето на тековната година истекува нивната важност
- Можат да се искористат наредната година
- Парично се исплаќаат на крајот од годината

На ова прашање се одговара со избор на една или повеќе од наведените опции.

Целта на ова прашање е да се поврзе со претходните прашања во делот на деновите од годишниот одмор и слободните денови, односно да се утврди колку компаниите се сериозни во она што им го нудат на вработените.

	f	%
По завршување на тековната година, истекува нивната важност	74	43,5
Можат да се искористат наредната година	74	43,6
Парично се исплаќаат на крајот од годината	4	2,4



Приказ 2.16 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според важноста на слободните денови

Ова прашање не го одговориле 19 испитаници, односно 11,2%.

Од табелата може да се заклучи дека подеднаков е бројот на компаниите кои слободните денови кои им ги нудат на вработените во облик на дел од годишниот одмор или како дополнителни денови им овозможуваат целосно да ги искористат до наредната година и оние компании кои им го скратуваат тоа право. Нискиот процент на компании кои им овозможуваат на вработените неискористените денови да ги добијат во облик на паричен надоместок ја покажува слабата креативност на компаниите во стимулирањето на вработените преку разни облици на исплатата.

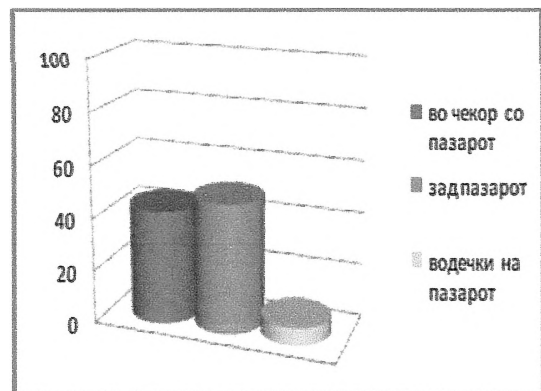
Прашање 12

По Ваше видување платата и бенефициите кои Ви ги обезбедува компанијата во однос на другите конкурентски компании во истата дејност се:

- Во чекор со пазарот (на исто ниво со оние на конкурентите)
- Заостануваат зад пазарот (на пониско ниво од оние на конкурентите)
- Водечки се на пазарот (на повисоко ниво од оние на конкурентите)

На ова прашање се одговара со избор на една од наведените опции.

	N	%
Во чекор со пазарот	73	42,9
Заостануваат зад пазарот	83	48,8
Водечки се на пазарот	11	6,5
Вкупно	167	98,2



Приказ 2.17 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според односот меѓу платата и бенефициите и пазарните текови

Ова прашање не го одговориле 3 испитаници, односно 1,8%.

По изведувањето на статистичкиот тест се утврдува дека сигнификантно значајна е разликата на платата и бенефициите во однос на трендот во областа на компанијата. Платата и бенефициите се во согласност и во чекор со пазарот со 42,9% или заостануваат зад пазарот со 48,8%. (Chi square = 54,659, df = 3 $p < 0,05$), што значи дека најголем дел од испитаниците сметаат дека имаат помали примања во однос на своите колеги од другите компании. Оттаму може да се претпостави дека штом вработените сметаат дека се помалку наградени од другите на пазарот, не се задоволни од плаќањето во компанијата и чувствуваат екстерна нееднаквост. Оние компании кај кои примањата се водечки на пазарот претставуваат многу мал дел во целокупниот резултат.

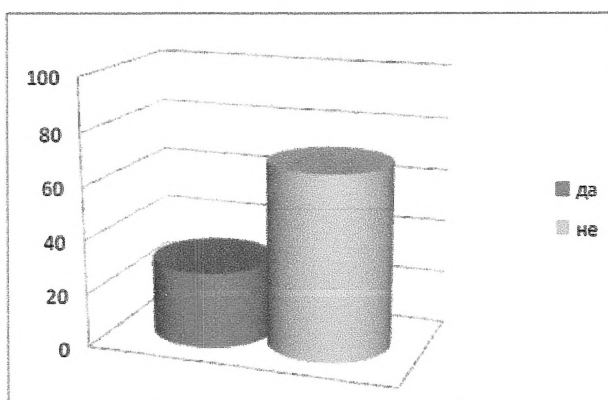
Прашање 13

Дали во компанијата постои формален процес за следење на Вашите перформанси и заслуги и дали добивате повратен одговор за истите?

На ова прашање се одговара со избор помеѓу опциите ДА или НЕ.

Целта на ова прашање е да се утврди дали компаниите го поврзуваат наградувањето со перформансите на вработените, бидејќи една од причините за постоењето на систем за следење на перформансите на вработените е начинот на одредувањето на наградувањето на вработените.

	N	%
Да	48	28,2
Не	112	68,8
Вкупно	165	97



Приказ 2.18 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според информацијата за постоењето на систем на следење на перформансите

Ова прашање не го одговориле 5 испитаници, односно 3%.

Меѓу испитаниците високо статистички значајно ($p < 0,001$, Биномен тест) преовладуваат испитаници чијашто компанија нема формален процес со кој ги следи вработените и нивните перформанси (68,8%).

Штом во повеќето компании нема формален процес на следење на перформансите на вработените, може да се заклучи дека не само што наградувањето на вработените воглавно не се поврзува со перформансите, туку може и да се претпостави дека во организациите можеби структурите на наградувањето не се формализирани и оттаму, ваквите резултати делуваат дека се работи за субјективно одредување на наградувањето, во согласност со индивидуалните ставови на надредените, менаџерите и сопствениците.

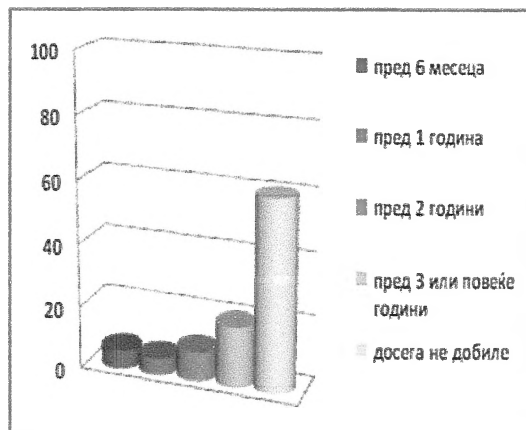
Прашање 14

Кога последен пат добивте некакво унапредување?

- a. Пред шест месеци
- b. Пред една година
- c. Пред две години
- d. Пред три или повеќе години
- e. Досега не сум добил/а унапредување

На ова прашање се одговара со избор на една од наведените опции.

	N	%
пред 6 месеци	10	5,9
пред 1 година	9	5,3
пред 2 години	16	9,4
пред 3 или повеќе години	33	19,4
досега не сум добил/а унапредување	102	60,0
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.19 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според временската определба на унапредувањето на вработените

Со статистички тест е утврдено дека високо сигнификатно е поголем процентот на испитаници кои досега не добиле унапредување и тоа 60,0% од испитаниците. ($\chi^2 = 180,882$, $df = 4$ $p < 0,001$).

Како што можеше да се заклучи од резултатите на претходните прашања дека ниска е стапката на обезбедување материјално наградување од страна на компаниите, така и од резултатите на ова прашање може да се заклучи дека поголемиот дел од компаниите не обезбедуваат ниту нематеријално наградување, во овој случај во делот на унапредувањето, кое може да биде од било каков карактер, финансиско или нематеријално. Исто така, може да се забележи тренд на опаѓање кај оние компании кои обезбедуваат некаков вид унапредување на вработените, бидејќи оние што одговориле дека биле унапредени биле унапредени пред три или повеќе години.

Прашање 15

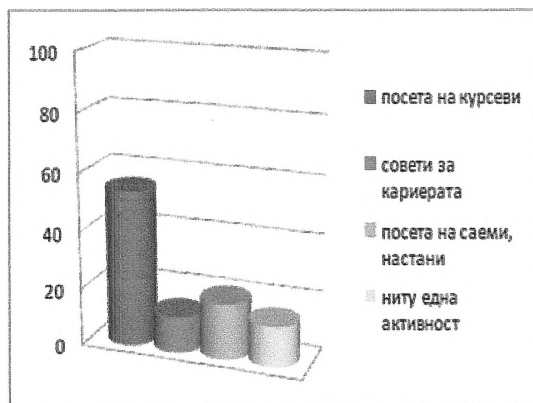
Имате ли желба за некоја од следните активности:

- a. Посета на курсеви кои би Ви помогнале во напредокот на кариерата
- b. Совети за Вашата кариера
- c. Посета на саеми, настани и сл. во Вашата дејност
- d. Ниту една од наведените активности

На ова прашање се одговара со избор на една од наведените опции.

Целта на ова прашање е да утврди дали вработените имаат желба за личен развој и развој на своите вештини и занења.

	N	%
посета на курсеви	92	54,1
совети за кариерата	21	12,4
посети на саеми, настани	33	19,4
ниту една од наведените активности	24	14,1
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.20 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според желбата на вработените за извршување на наведените активности

Со статистички тест е утврдено дека високо сигнификатно е поголем процентот на испитаници кои имаат желба за дополнителни активности, посета на курсеви, со процент 54,1%. ($\chi^2 = 78,706$, $df = 3$ $p < 0,001$).

Според тоа, испитаниците чувствуваат потреба од дополнително проширување на своите знаења и вештини. Исто така, доколку се земат сите активности како збир, би се дошло до заклучок дека 85,9% од испитаниците имаат желба барем за некаква дополнителна активност со која би можеле да го прошират својот опсег на компетенции, наспроти оние испитаници кои прават 14,1% кои не се заинтересирани за ниту една дополнителна активност надвор од нивните работни обврски и задолженија.

Прашање 16

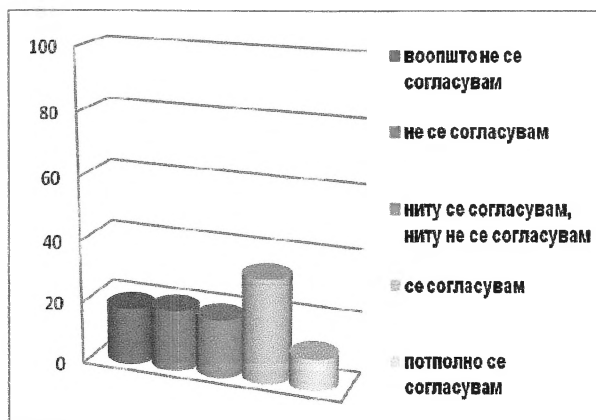
Изразете го Вашиот став во однос на:

- 16.1 Добивам признание усно (пофалба) или писмено (благодарница, сертификат) за мојот труд
- 16.2 Моите надредени го охрабруваат мојот развој
- 16.3 Компанијата инвестира во моето континуирано образование
- 16.4 Можам да напредувам на хиерархиски повисока позиција
- 16.5 Надредените ме охрабруваат во изнесувањето нови иновативни идеи
- 16.6 Имам согласност од претпоставените да учествувам во донесување важни одлуки за компанијата

Ова прашање се одговара со рангирање на исказите по Ликертова скала, односно испитаниците го дефинираат интензитетот на совпаѓање на нивните ставови со секој од наведените искази, при што рангирањето се движи во опсегот: „воопшто не се согласувам“ до „потполно се согласувам“.

16.1 Добивам признание усно (пофалба) или писмено (благодарница, сертификат и сл.) за мојот труд

	N	%
воопшто не се согласувам	31	18,3
не се согласувам	33	19,4
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	32	18,8
се согласувам	57	33,5
потполно се согласувам	17	10,0
Вкупно	170	100,0



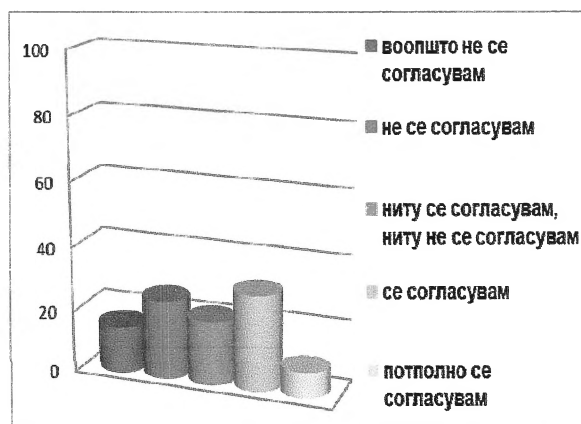
Приказ 2.21 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.1

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантно поголем дел се согласуваат со тоа дека добиваат признание усно (пофалба) или писмено (благодарница, сертификат и сл.) за нивниот труд и тоа 33,5% од испитаниците ($p < 0,001$, Chi-square = 24,471, $df = 4$).

Тоа значи дека повеќето компании се свесни дека на вработените им е потребен поттик, мотивација за да покажат подобри перформанси, па затоа и даваат фидбек на позитивните резултати.

16.2 Моите надредени го охрабруваат мојот развој

	N	%
воопшто не се согласувам	26	15,3
не се согласувам	43	25,3
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	35	20,6
се согласувам	52	30,6
потполно се согласувам	14	8,2
Вкупно	170	100,0



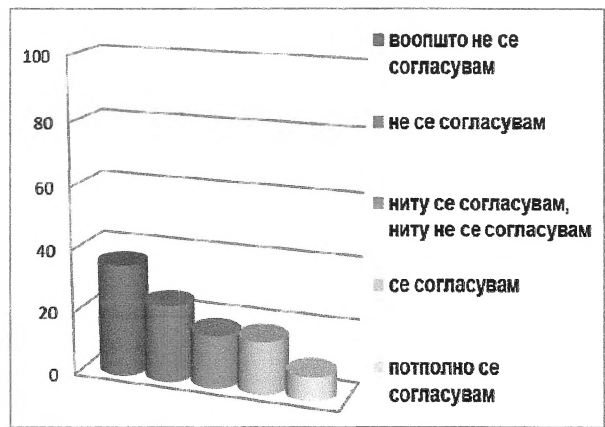
Приказ 2.22 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.2

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантно поголем дел се согласуваат со ставот дека нивните надредени го охрабруваат нивниот развој ($p < 0,001$, Chi-square = 25,588, $df = 4$).

Бидејќи стратегијата на секоја компанија е да напредува и да оствари што подобри резултати, потребно е истовремено да го поддржува и развојот на вработените за да се постигнат посакуваните цели. Оттаму, овие резултати ни покажуваат позитивен резултат кај повеќето компании во усогласување на своите цели со целите на вработените.

16.3 Компанијата инвестира во моето континуирано образование

	N	%
воопшто не се согласувам	60	35,3
не се согласувам	41	24,1
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	28	16,5
се согласувам	28	16,5
потполно се согласувам	13	7,6
Вкупно	170	100,0



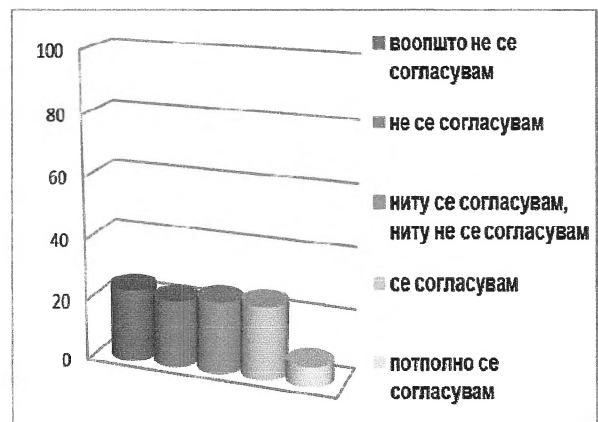
Приказ 2.23 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.3

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички значајна е разликата во степенот на согласност во однос на тоа дали компанијата инвестира во нивното континуирано знаење ($p < 0,001$, Chi-square = 36,412, $df = 4$). Оттаму, произлегува дека повеќето компании не инвестираат во развојот на своите вработени.

Ваквите резултати наведуваат кон повеќестрано размислување. Од една страна, може да се сфати дека испитаниците на претходниот исказ не дале искрени одговори дека нивната компанија го охрабрува нивниот развој, бидејќи доколку е така тогаш таа и би инвестирала во истиот. Од друга страна, можеби испитаниците дале искрени одговори, но ним не им е јасно што конкретно значи компанијата да го поддржува нивниот развој. Исто така, во услови на рецесија и глобална криза, компаниите се помалку одделуваат средства на образование на вработените. Затоа тие се почесто се во потрага по вработени кои поседуваат повеќе разновидни компетенции и работно искуство во различни области со цел, да вработат помал број лица и да не мораат да вложуваат средства во нивниот развој. Има и компании кои имаат средства за развој на вработените, но се премногу насочени кон придобивање капитал, при што не само што вработуваат мал број лица кои поседуваат разновидни компетенции, туку и малку ги плаќаат за истите.

16.4 Можам да напредувам на хиерархиски повисока позиција

	N	%
воопшто не се согласувам	41	23,7
не се согласувам	37	21,9
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	40	23,6
се согласувам	41	24,2
потполно се согласувам	11	6,6
Вкупно	170	100,0



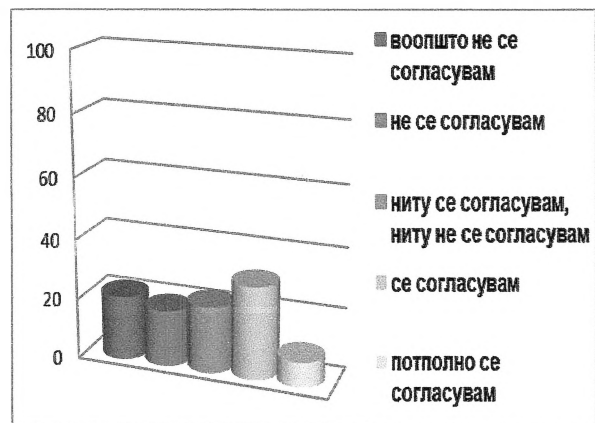
Приказ 2.24 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.4

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантна е разликата во степенот на согласност во однос на можноста да напредуваат хиерархиски на повисока функција ($p < 0,001$, Chi-square = 54,894, $df=4$).

Овие резултати покажуваат дека добар дел од компаниите, односно 30,8% сеуште го поддржуваат и насочуваат напредокот преку хиерархиските скалила, но и дека поголемиот дел од нив, односно 45,6% го напуштиле таквиот вид напредување. Меѓутоа, со оглед на малиот број менаџери, процентот 30,8% е прилично висок што значи дека и други вработени имаат можност за напредување по хиерархиските скалила на организацијата, секако, доколку се земе дека од овој процент 10% биле менаџери кои одговориле, колку што претставува процентот на застапеност на менаџерите во примерокот. Вака гледано, може да се каже дека интересен е и процентот на оние кои немаат јасен став по однос на прашањето, што може да наведе на размислување дека можеби испитаниците не одговориле искрено на првото прашање, или, пак, тие сметаат дека компанијата им образложила соодветно за тоа што вклучува наградувањето, воедно и напредувањето, а всушност не е така.

16.5 Надредените ме охрабруваат во изнесувањето нови иновативни идеи

	N	%
воопшто не се согласувам	36	21,2
не се согласувам	31	18,2
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	37	21,8
се согласувам	52	30,6
потполно се согласувам	14	8,2
Вкупно	170	100,0



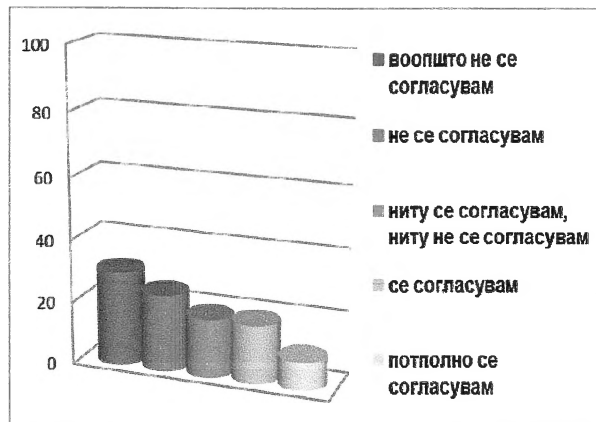
Приказ 2.25 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.5

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантно поголем дел се согласуваат со тоа дека нивните надредени ги охрабруваат во изнесување на нови иновативни идеи и тоа 30,6% од испитаниците ($p < 0,001$, Chi-square = 21,941, $df = 4$).

Штом можеше да се увиди дека компаниите не вложуваат многу околу усовршувањето на своите вработени, позитивно е да се види дека повеќето од нив им овозможуваат на вработените да ги искажат своите идеи, со што не само што се придонесува за општиот резултат на компанијата, туку и помага вработените да се чувствуваат како важен дел од компанијата и да ги усогласат своите цели со оние на компанијата.

16.6 Имам согласност од претпоставените да учествувам во донесување важни одлуки за компанијата

	N	%
воопшто не се согласувам	51	30,0
не се согласувам	41	24,2
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	31	18,2
се согласувам	32	18,8
потполно се согласувам	15	8,8
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.26 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 16.6

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички е значајна разликата во степенот на согласност во однос на тоа дали испитаниците имаат согласност од нивните претпоставени да учествуваат во донесување важни одлуки за компанијата ($p < 0,001$, Chi-square = 20,941, $df = 4$).

Заклучокот кој би можел да се изведе од овие резултати е дека повеќето компании не сакаат да ги инволвираат вработените во креирањето на бизнис стратегија, што значи дека тие не би ги консултирале своите вработени ниту за она што нив ги засега во делот на креирањето и имплементацијата на системот на наградување. Наградувањето, а во најголем дел плаќањето како дел од наградувањето на вработените претставува голем дел од трошоците на компанијата. Затоа невклучувањето на вработените во креирањето и имплементацијата на самата стратегија за наградувањето ќе има негативни последици врз целокупниот бизнис на подолг рок.

Во ваков случај и најповолниот систем од гледна точка на вработените нема да биде онолку мотивирачки колку што би била неговата цел, бидејќи вработените би можеле да ја потценат вредноста на истиот. Исто така, она што креаторите на стратегијата го сметаат за важно, исправно и приоритетно не мора да се усогласува со ставовите на вработените.

При ваквата поставеност на работите, вработените не се поистоветуваат со компанијата, ниту со нејзините цели, а тоа го доведува во прашање нивниот раст и развој; вработените ќе си го најдат својот интерес во целата ситуација и нема да бидат мотивирани да покажат подобри перформанси, а во многу случаи и ќе доведе до поголема флукуација на вработените.

Доколку се резимираат резултатите од сите претходни искази од Прашање 16 во двете категории „се согласувам“ и „потполно се согласувам“ за да се утврди преобладајќиот став на испитаниците, може да се заклучи следново:

Табела 2.2 Резиме на Прашање 16. по „се согласувам“ и „потполно се согласувам“

Исказ	„се согласувам“ / „потполно се согласувам“
Добивам признание усно (пофалба) или писмено (благодарница, сертификат и сл.) за мојот труд	43,5%
Моите надредени го охрабруваат мојот развој	38,8%
Компанијата инвестира во моето континуирано образование	24,1%
Можам да напредувам на хиерархиски повисока позиција	30,8%
Надредените ме охрабруваат во изнесување нови иновативни идеи	38,8%
Имам согласност од претпоставените да учествувам во донесување важни одлуки за компанијата	27,6%

според испитаниците компаниите најмногу им обезбедуваат признанија за нивниот труд. Она што може да се забележи е дека согласноста по исказите не достигнува ниту 50% по ниту еден исказ. Оттаму, може да се заклучи дека вработените сметаат дека воглавно компаниите покажуваат негативен однос по секој од наведените искази, односно дека компаниите не ги обезбедуваат тие работи. Доколку компаниите би им покажале на вработените дека она што тие го допринсуваат во работењето има вредност за компанијата и ги охрабрат дополнително да ги изразат своите идеи и ставови како во делот на начинот на извршување на работата, така и во делот на суштинските одлуки за компанијата, тие би се чувствувале како дел од неа и би биле помотивирани да го дадат својот максимален допринос.

Прашање 17

Наведете колку е значаен за Вас секој од следните искази во врска со Вашето успешно извршување на одредена работа или успехот од секојдневното работење:

17.1 Да добијам признание за мојата заслуга

17.2 Да добијам унапредување кон повисока работна позиција

17.3 Да добијам преместување кон работна позиција во која ќе уживам повеќе во работата

17.4 Да добијам парична награда

17.5 Да добијам покачување на платата

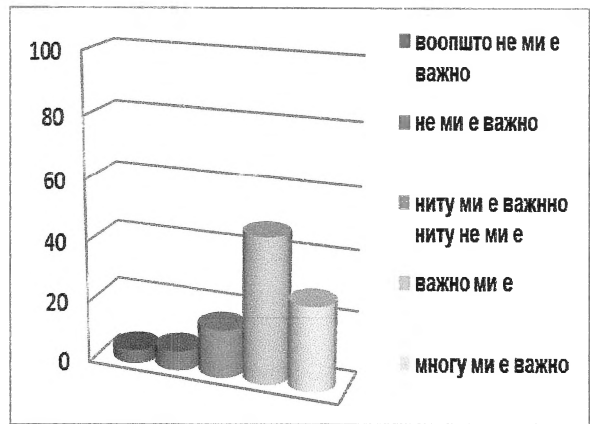
17.6 Да добијам можност да научам нови работи

17.7 Да добијам можност за развој на кариерата во странство

На ова прашање се одговара така што за секој изказ се означува степенот на неговата важност за испитаниците, кој се движи во опсегот: „воопшто не ми е важно“ до „многу ми е важно“.

17.1 Да добијам признание за мојата заслуга

	N	%
воопшто не ми е важно	7	4,1
не ми е важно	10	5,9
ниту ми е важно ниту не ми е	26	15,3
важно ми е	80	47,1
многу ми е важно	46	27,1
Вкупно	169	99,5



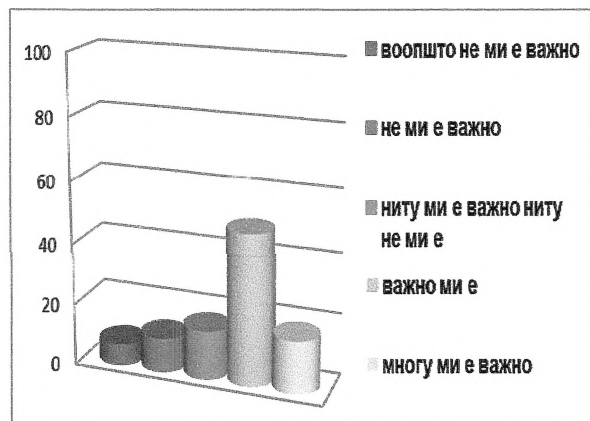
Приказ 2.27 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.1

За овој исказ не се изјаснил 1 испитаник, односно 0,5%.

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантно на поголем дел им е важно да добијат признание за нивната заслуга и тоа 47,1% од испитаниците се согласуваат, а 27,1% од испитаниците потполно се согласуваат со тој исказ ($p < 0,001$, Chi-square = 107,361, $df = 4$). Резултатите покажуваат дека на повеќето вработени им е важно да добијат позитивен фидбек за својот труд, од што може да се претпостави дека штом им е важно да добијат позитивен фидбек, значи дека и помотивирани ќе бидат за да покажат подобри перформанси и во иднина доколку знаат дека нивниот труд се вреднува.

17.2 Да добијам унапредување кон повисока работна позиција

	N	%
воопшто не ми е важно	12	7,1
не ми е важно	19	11,2
ниту ми е важно ниту не ми е	27	15,8
важно ми е	83	48,8
многу ми е важно	29	17,1
Вкупно	170	100,0



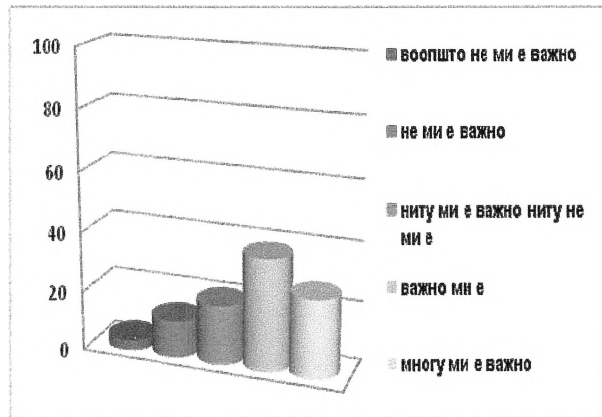
Приказ 2.28 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.2

По изведениот статистички тест се заклучува дека на статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците им е важно да добијат унапредување кон повисока работна позиција, и тоа 48,8% од испитаниците се согласуваат со тој исказ ($p < 0,001$, Chi-square = 93,647, $df = 4$). Повеќето вработени имаат желба да напредуваат кон повисока работна позиција, што би можело да биде резултат од две претпоставки за причините за таквото

изјаснување: сакаат да напредуваат за личен развој и проширување на должностите кои ги носи повисоката позиција или поради добивање повисоки примања (доколку повисоката позиција ги нуди) и статус. Како и да е, без разлика која од овие причини би била вистинита, и двете имаат позитивно влијание врз мотивацијата на вработените да покажат подобри перформанси, бидејќи сите вработени имаат свои преференци во однос на тоа што е за нив позначајно, а воедно и компанијата ќе има бенфит од нивниот подобрен ангажман.

17.3 Да добијам преместување кон работна позиција во која ќе уживам повеќе во работата

	N	%
воопшто не ми е важно	6	3,5
не ми е важно	21	12,4
ниту ми е важно ниту не ми е	34	20,0
важно ми е	64	37,6
многу ми е важно	45	26,5
Вкупно	170	100,0



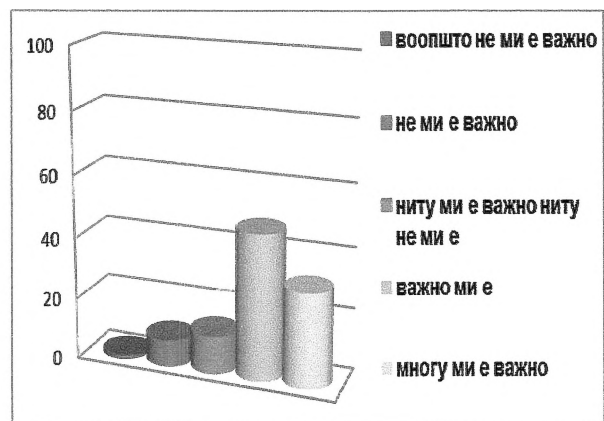
Приказ 2.29 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.3

По изведениот статистички тест се заклучува дека на статистички сигнификантно поголем дел им е важно да добијат работна позиција во која ќе уживаат повеќе во работата, и тоа 37,6% од испитаниците се согласуваат со тој исказ, додека 26,5% од испитаниците потполно се согласуваат ($p < 0,001$, Chi-square = 58,059, $df = 4$).

Високиот процент на вработени што сакаат да добијат попријатна работна позиција покажува дека за нив не е значајна само исплатата, бидејќи вообичаено подобро платените работни позиции се и постресни и вработените не можат да уживаат во својата работа, туку ја доживуваат како екстерно наметната состојба.

17.4 Да добијам парична награда

	N	%
воопшто не ми е важно	2	1,2
не ми е важно	15	8,7
ниту ми е важно ниту не ми е	21	12,4
важно ми е	80	47,1
многу ми е важно	52	30,6
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.30 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.4

По изведениот статистички тест се заклучува дека на статистички сигнификантно поголем дел им е важно да добијат парична награда и тоа 47,1% од испитаниците се согласуваат со тој исказ, а 30,6% од испитаниците потполно се согласуваат ($p < 0,001$, Chi-square = 117,471, $df = 4$).

Во услови на пазарна економија нормално е секој вработен да сака неговиот труд да биде награден, што значи дека е соодветно вреднуван. Кога вработените гледаат како сопствениците го градат својот капитал, секако дека и тие, ќе сакаат барем некаква парична награда за својот труд кој допринел за сето она што се создало за компанијата, нејзините сопственици и воедно за општеството.

17.5 Да добијам покачување на платата

	N	%
воопшто не ми е важно	1	0,6
не ми е важно	9	5,3
ниту ми е важно ниту не ми е	8	4,7
важно ми е	84	49,4
многу ми е важно	68	40,0
Вкупно	170	100,0



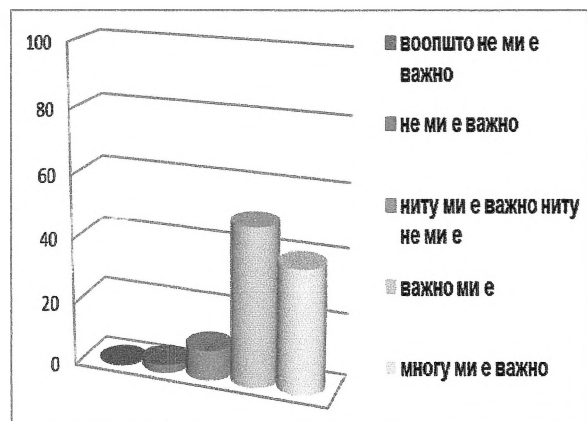
Приказ 2.31 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.5

По изведениот статистички тест се заклучува дека на статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците им е важно да добијат покачување на платата и тоа 49,4% од испитаниците се согласуваат со тој исказ, а 40,0% од испитаниците потполно се согласуваат ($p < 0,001$, Chi-square = 177,824, $df = 4$).

Резултатите од исказ 17.4 и 17.5 се очекувани, бидејќи вообичаено вработените својот труд го вреднуваат изразувајќи го со некаква парична вредност со цел како да ја зголемат својата вредност во компанијата, така и за подобрување на квалитетот и стандардот на нивното живеење.

17.6 Да добијам можност да научам нови работи

	N	%
воопшто не ми е важно	0	0
не ми е важно	4	2,4
ниту ми е важно ниту не ми е	16	9,4
важно ми е	84	49,4
многу ми е важно	66	38,8
Вкупно	170	100,0



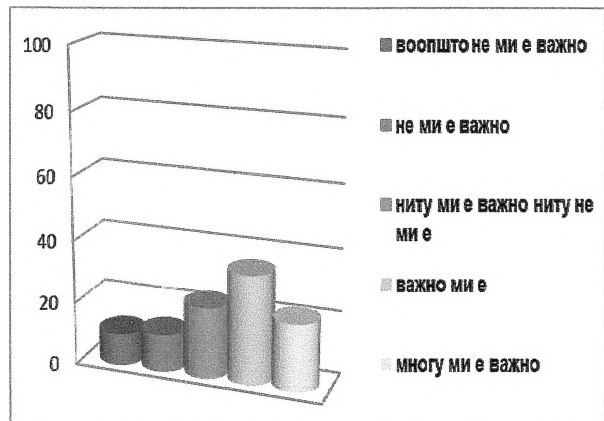
Приказ 2.32 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.6

По изведениот статистички тест се заклучува дека на статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците им е важно да добијат можност да научат нови работи, и тоа 49,4% од испитаниците се согласуваат со тој исказ, а 38,8% од испитаниците потполно се согласуваат ($p < 0,001$, Chi-square = 104,918, $df=4$).

Со резултатите од овој исказ се покажува дека за вработените се подеднакво важни и нивниот развој и компетентност колку и нивната исплата. Тие сакаат да бидат компетентни во својата работа и да се надградуваат учејќи нови работи.

17.7 Да добијам можност за развој на кариерата во странство

	N	%
воопшто не ми е важно	17	10,0
не ми е важно	20	11,7
ниту ми е важно ниту не ми е	38	22,4
важно ми е	59	34,7
многу ми е важно	36	21,2
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.33 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на важност по исказот 17.7

Статистички сигнификантна е разликата во однос на степенот на согласност на испитаниците по важноста на можноста за развој на кариера во странство ($p = 0,108$, Chi-square = 33,235, $df = 4$).

Додека од претходниот исказ можеше да се утврди дека вработените сакаат да напредуваат и да научат нови работи, од овој исказ може да се види дека тие сакаат компанијата за која работат да им го овозможи тоа на локално ниво, а поретко се заинтересирани за напредување надвор од својата земја.

Како и кај дел од претходните прашања, помалата застапеност на менаџерите во испитаниците може да се очекува да направи разлика во резултатите. Кога бројот на менаџери застапени во примерокот би бил поголем многу е веројатно и дека во резултатите поголем би бил процентот на оние кои би сакале развој на кариерата во странство бидејќи најчесто менаџерите се оние кои се упатуваат во странство, за разлика од останатите вработени кои многу ретко добиваат таква прилика и во тој случај најчесто се работи за стучен персонал од област со посспецифични или поретки вештини.

Доколку се резимираат резултатите од сите претходни искази од Прашање 17 во двете категории „важно ми е“ и „многу ми е важно“ за да се утврди предоминантниот став на испитаниците, може да се заклучи следново:

Табела 2.3 Резиме на Прашање 17. по „важно ми е“ и „многу ми е важно“

Исказ	„важно ми е“ / „многу ми е важно“
Да добијам признание за мојата заслуга	74,2%
Да добијам унапредување кон повисока работна позиција	65,9%
Да добијам преместување на работна позиција во која ќе уживам повеќе во работата	64,1%
Да добијам парична награда	77,7%
Да добијам покачување на платата	84,4%
Да добијам можност да научам нови работи	88,2%
Да добијам можност за развој на кариера во странство	5,6%

за вработените најважен е развојот на личните компетенции, но и дека тие приближно еднакво ги вреднуваат материјалните и нематеријалните награди, бидејќи приближни се процентите на оние за кои е важно да научат нови работи со оние кои сакаат да добијат покачување на платата.

Исто така, важно е да се забележи дека во споредба со претходното прашање каде застапеноста на одговорите по секој исказ се движеше под границата од 50% за она што им обезбедува компанијата, наспроти ова прашање кое се обидува да утврди што е она што им е потребно на вработените, сите искази добиваат процентуална застапеност од над 50% со исклучок на последниот исказ. Оттаму може да се заклучи дека нема усогласеност помеѓу она што им е потребно на вработените и она што им го нудат компаниите. Тоа покажува дека компаниите не ги вклучуваат вработените во градењето на бизнис стратегијата, а воедно и во креирањето на стратегијата на наградувањето, не спроведуваат анализи и истражувања со кои може да се утврдат потребите и ставовите на вработените, па оттаму и се јавува таа неусогласеност.

Прашање 18

Воглавно, колку сте задоволни од:

18.1 Платата

18.2 Бонусите и стимулациите

18.3 Бенефициите и другите повоности

18.4 Обуката, континуираното учење

18.5 Можностите за развој на кариерата

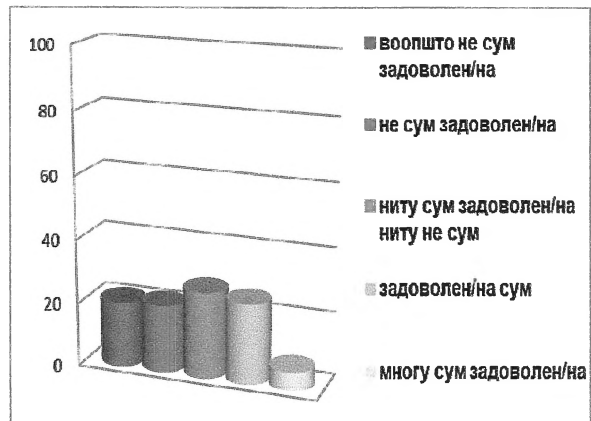
18.6 Тимскиот дух

18.7 Работната атмосфера

На ова прашање се одговара така што за секој изказ се означува степенот на задоволството кај испитаниците во однос на истиот, кој се движи во опсегот од „задоволен/на сум“ до „многу сум задоволен/на“.

18.1 Платата

	N	%
воопшто не сум задоволен/на	35	20,6
не сум задоволен/на	36	21,2
ниту сум задоволен/на ниту не сум	46	27,1
задоволен/на сум	43	25,2
многу сум задоволен/на	10	5,9
Вкупно	170	100,0



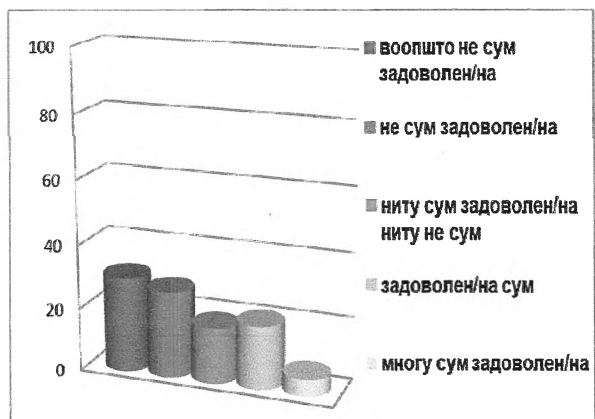
Приказ 2.34 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволството по исказот 18.1

По изведувањето на статистичкиот тест за тестирање на разликата во однос на степенот на задоволство од платата, се заклучува дека постои статистички значајна разлика и тоа мал дел од вработените се многу задоволни од платата ($p < 0,001$, Chi-square = 23,706, $df = 4$).

Тоа значи дека компаниите во поголем број даваат многу мали основни плати, нешто што е општо познато за економската состојба во државата. Малото учество на високите плати (менаџерски) не ја менува процентуалната претстава со оглед на тоа дека над 70% од вработените се со плата под просекот на државата. Затоа и не може да се очекува вработените да бидат мотивирани за поголем придонес за компанијата.

18.2 Бонусите и стимулациите

	N	%
воопшто не сум задоволен/на	51	30,0
не сум задоволен/на	46	27,1
ниту сум задоволен/на ниту не сум	30	17,6
задоволен/на сум	34	20,0
многу сум задоволен/на	9	5,3
Вкупно	170	100,0



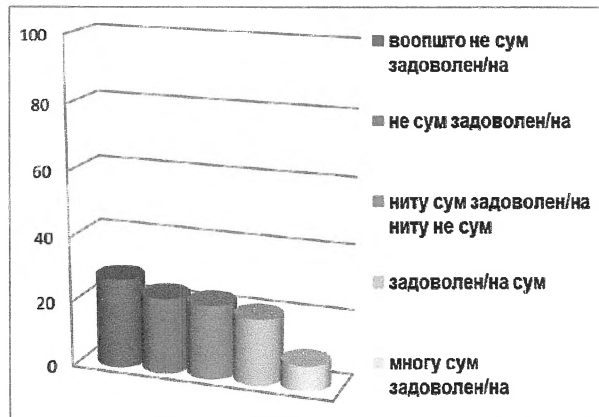
Приказ 2.35 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволството по исказот 18.2

По изведувањето на статистичкиот тест за тестирање на разликата во однос на степенот на задоволство од бонусите и стимулациите, се заклучува дека постои

статистички значајна разлика и тоа дека мал дел се многу задоволни од истите, само 5,3% од испитаниците во примерокот ($p = 0,240$, Chi-square = 31,588, $df = 4$). Додека со претходниот исказ утврдивме дека вработените не можат да бидат многу мотивирани да покажат подобри перформанси доколку нивната плата е ниска, тогаш со резултатите од овој исказ се потврдува неангажирањето на компаниите за мотивацијата на вработените, бидејќи, всушност тоа е и основната цел за која се даваат бонусите и стимулите.

18.3 Бенефициите и другите поволности

	N	%
воопшто не сум	46	27,1
не сум задоволен/на	39	22,9
ниту сум задоволен/на ниту не сум	38	22,4
задоволен/на сум	34	20,0
многу сум задоволен/на	13	7,6
Вкупно	170	100,0



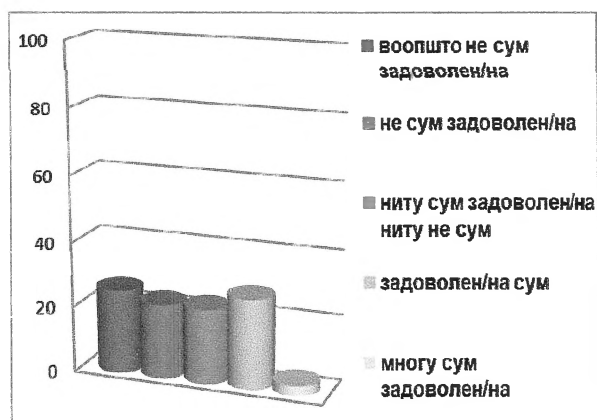
Приказ 2.36 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволство по исказот 18.3

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантна е разликата во однос на задоволство од бенефициите и другите поволности и тоа многу мал дел се многу задоволни од истите ($p = 0,001$, Chi-square = 18,412, $df = 4$).

Кога компаниите не се во можност да исплаќаат повисоки основни примања, често пати нудат барем некакви бонуси, стимули или разни бенефиции и поволности, но од овие резултати, како и од претходните резултати може да се види дека компаниите ретко ги применуваат.

18.4 Обуката, континуираното учење

	N	%
воопшто не сум задоволен/на	43	25,2
не сум задоволен/на	38	22,4
ниту сум задоволен/на ниту не сум	38	22,4
задоволен/на сум	46	27,1
многу сум задоволен/на	5	2,9
Вкупно	170	100,0

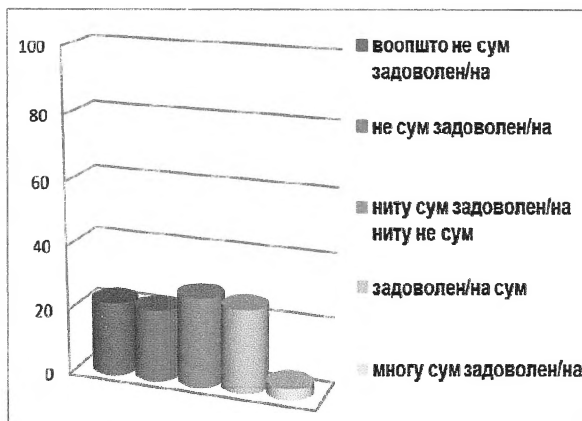


Приказ 2.37 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на согласност со исказот 18.4

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантна е разликата во процентот на испитаниците и нивното задоволство од обуката и континуираното учење ($p < 0,001$, Chi-square = 32,294, $df = 4$). Компаниите покажуваат слаб интерес за обучување на своите вработени, како и за нивното континуирано надградување на вештините, што покажува дека компаниите не се свесни за важноста на подобрувањето на знаењата на вработените, бидејќи од нивните перформанси зависи и крајниот исход за компанијата.

18.5 Можностите за развој на кариерата

	N	%
воопшто не сум задоволен/на	38	22,4
не сум задоволен/на	37	21,7
ниту сум задоволен/на ниту не сум	46	27,1
задоволен/на сум	43	25,3
многу сум задоволен/на	6	3,5
Вкупно	170	100,0

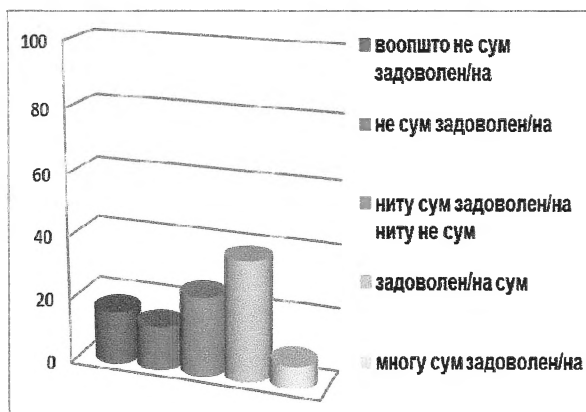


Приказ 2.38 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволство по исказот 18.5

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантна е разликата во процентот на испитаниците и нивното задоволство од можностите за развој на кариерата ($p = 0,004$, Chi-square = 30,412, $df = 4$). Колку што компаниите обезбедуваат можности за обука на вработените, толку и за развојот на кариерата на вработените. Ваквите резултати повторно ја потврдуваат сликата за компаниите и нивното вреднување на потребите на вработените, но и нивното повратно дејство врз резултатите од работењето на компаниите.

18.6 Тимскиот дух

	N	%
воопшто не сум задоволен/на	28	16,5
не сум задоволен/на	23	13,5
ниту сум задоволен/на ниту не сум	42	24,7
задоволен/на сум	64	37,7
многу сум задоволен/на	13	7,6
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.39 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволство по исказот 18.6

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантна е разликата во процентот на испитаниците и нивното задоволство од тимскиот дух и тоа преовладува задоволство од тимскиот дух ($p = 0,004$, $\text{Chi-square} = 45,941$, $df = 4$).

Иако нешто повисок е процентот на задоволство по овој исказ кај вработените, отколку во однос на претходните, сепак може да се заклучи дека компаниите не ја афирмираат многу тимската работа. Работните процеси се бројни и взаемно поврзани, оттаму и работата на вработените. Затоа е неопходна поголема ангажираност на компаниите во нивната тимска инволвираност.

18.7 Работната атмосфера

	N	%
воопшто не сум задоволен/на	31	18,2
не сум задоволен/на	18	10,6
ниту сум задоволен/на ниту не сум	43	25,3
задоволен/на сум	63	37,1
многу сум задоволен/на	15	8,8
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.40 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на задоволство по исказот 18.7

По изведениот статистички тест се заклучува дека статистички сигнификантна е разликата во процентот на испитаниците и нивното задоволство од работната атмосфера, преовладуваат испитаници кои се задоволни од работната атмосфера ($p < 0,001$, $\text{Chi-square} = 45,529$, $df = 4$).

Задоволителен процент вработени се изјасниле позитивно во однос на работната атмосфера во компаниите, но за поголем успех на компаниите, пожелно е тие да бидат во што поголем процент задоволни.

Доколку се резимираат резултатите од сите претходни искази од Прашање 18 во двете категории „важно ми е“ и „многу ми е важно“ за да се утврди преодминантниот став на испитаниците, може да се заклучи следново:

Табела 2.4 Резиме на Прашање 18. по „задоволен/на сум“ и „многу сум задоволен/на“

Исказ	„задоволен/на сум“ / „многу сум задоволен/на“
Платата	31,1%
Бонусите и стимулациите	25,3%
Бенефициите и другите поволности	27,6%
Обуката, континуираното учење	30,0%
Можностите за развој на кариерата	28,8%
Тимскиот дух	45,3%
Работната атмосфера	59,9%

најголемиот дел од вработените се задоволни од работната атмосфера во нината компанија.

Како и кај претходните прашања, заклучокот кој може да се изведе е дека многу мал е процентот на задоволството кај вработените по секој од наведените искази и освен за работната атмосфера по ниту еден друг исказ не достигнува ниту до 50%. Оттаму, би можело да се заклучи дека вработените ниту се задоволни од материјалните, ниту од нематеријалните награди, иако од претходно можеше да се увиди дека подеднакво ги посакуваат и тоа со над 80%.

Прашање 19

Колкав период би сакале да продолжите да работите во компанијата?

- Помалку од шест месеци
- Помалку од една година
- 1 – 3 години
- Се додека не добијам подобра понуда за работа
- Се додека е возможно, што е можно подолго

На ова прашање се одговара со избор на една од наведените опции.

	N	%
Помалку од 6 месеци	16	9,4
Помалку од 1 година	4	2,4
1 до 3 години	8	4,7
Се додека не добијам подобра понуда за работа	92	54,1
Се додека е возможно, што е можно подолго	50	29,4
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.41 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според тоа колкав период вработените би сакале да работат во компанијата

Статистички значајно голем дел би го задржале работно место се додека не добијат подобра понуда за работа со процент 54,1% во испитуваниот примерок ($\text{Chi-Square} = 162,353, \text{df} = 4, p < 0,001$).

Оттаму може да се претпостави дека и економската ситуација, како и неможноста брзо да се најде работа ги наведува вработените и покрај тоа што не се задоволни од работата во компанијата, истата да не ја напуштаат се додека не добијат подобра можност во друга компанија. Од друга страна, нормално е барањето подобра работа и оттаму ненапуштањето на компанијата и лојалноста кон неа е се додека не се најде подобра работа.

Прашање 20

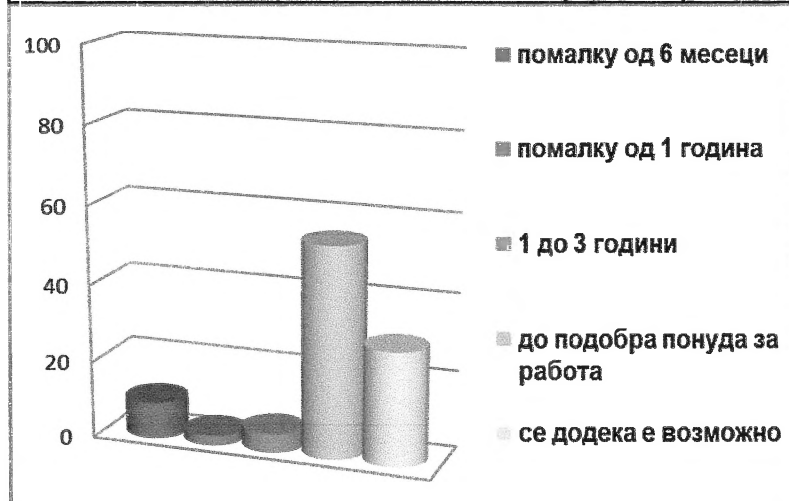
Кој од следниве искази ја изразува Вашата волја?

- Често размислувам да ја напуштам организацијата
- Би ја напуштил/ла организацијата кога би нашол/ла слична работна позиција во друга организација

- c. Ми се допаѓа работата во оваа компанија, но потребна ми е и дополнителна хонорарна работа
- d. Се трудам и повеќе од потребното за напредок на компанијата, како што таа се труди за моето унапредување

На ова прашање се одговара со избор на една од наведените опции.

	N	%
Често размислувам да ја напушгам организацијата	37	21,8
Би ја напуштил/а кога би нашол/ла слична работна позиција	50	29,4
Ми се допаѓа работата во оваа компанија, но потребна ми е дополнителна работа	37	21,7
Се трудам и повеќе од потребно за напредок на компанијата, како што таа се труди за мојот напредок	46	27,1
Вкупно	170	100,0



Приказ 2.42 Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според желбата на вработените да останат во компанијата

Статистичкиот тест кој ја тестира разликата меѓу одговорите кои ја изразуваат волјата на вработените укажува на статистички незначајна разлика, односно подеднакво се застапени сите искази во кои ја изразуваат истата ($\text{Chi-Square} = 3,035$, $\text{df} = 4$, $p = 0,386$)

Бидејќи сите искази се подеднакво застапени, а првите три искази покажуваат поголема тенденција за напуштање поради незадоволство од работата или наградувањето, може да се заклучи дека сепак поголем е процентот на компаниите кои недоволно ги мотивираат своите вработени и тоа со 72,9% (кога би ги сумирале износите од првите три искази). Големиот процент вработени кои покажуваат тенденција кон напуштање на компанијата може да доведе до нефункционалност на компанијата, забавување на нејзиниот раст и развој, можност за појава од флукуација на вработените (доколку компанијата не направи нешто за да ја подобри ситуацијата) и воопшто до негативен краен финансиски исход.

КОРЕЛАЦИЈА МЕЃУ ВАРИЈАБЛИТЕ

Во овој дел од статистичката обработка е извршена анализа на независноста на различни варијабли со цел да се прифатат или отфрлат поставените хипотези, при што е работено со рекодирани варијабли.

Варијаблите се рекодирани со нова Ликертова скала со 3 вредности. Кај Прашање 16 вредностите се: негативна (не се согласувам), неутрална (ниту се согласувам, ниту не се согласувам), позитивна (се согласувам), додека кај Прашање 18: негативна (не сум задоволен), неутрална (ниту задоволен, ниту не задоволен), позитивна (сум задоволен).

Преку следната табела се испитува хипотезата за независност на варијаблите преку Прашање 16 и Прашање 19, односно дали постои зависност меѓу степенот на задоволство на вработените од вложувањето на компанијата во нивниот професионален развој и нивната лојалност кон компанијата (кое се испитува преку Прашање 19).

Табела 2.5 Дистрибуција на вработените според степенот на задоволство од тоа колку компанијата инвестира во нивниот професионален развој и лојалноста кон компанијата

	Колкав период би сакале да работите во компанијата					Вкупно
	Помалку од 6 месеци	Помалку од 1 година	1-3 години	Се додека не добијам подобра понуда за работа	Се додека е возможно, што е можно подолго	
Не сум задоволен	13	2	4	32	9	60
Ниту задоволен, ниту незадоволен	3	0	4	46	18	71
Задоволен сум	0	2	0	14	23	39
Вкупно	16	4	8	92	50	170

p16 * p19 Crosstabulation

Од изведената кростабулација се заклучува дека постои статистички сигнификантна корелација во однос на степенот на задоволство од тоа колку компанијата инвестира во нивниот професионален развој и нивната лојалност кон компанијата ($\Phi = 0,491$, $p = 0,000 < 0,05$).

Може да се увиди дека оние кои не се задоволни од она што го нуди компанијата би сакале и што пократко да останат да работат за истата и при при подобра понуда веднаш би ја напуштиле истата.

Во продолжение се проверува хипотезата за независност на варијаблите по Прашање 16 и Прашање 20, односно дали постои зависност меѓу степенот на задоволство на вработените од вложувањето на компанијата во нивниот професионален развој и нивната лојалност кон компанијата (кое се испитува преку Прашање 20).

Табела 2.6 Дистрибуција на вработените според степенот на задоволство од тоа колку компанијата инвестира во нивниот професионален развој и лојалноста кон компанијата

	Колкав период би сакале да работите во компанијата				Вкупно
	Често размислувам да ја напуштам организацијата	Би ја напуштил кога би нашол слична работна позиција во друга компанија	Ми се допаѓа работата во компанијата, но ми е потребна дополнителна хонорарна работа	Се трудам и повеќе од потребното, исто како што таа се труди за моето напредување	
Не сум задоволен	24	23	7	6	60
Делумно задоволен, делумно незадоволен	11	23	22	15	71
Задоволен сум	2	4	8	25	39
Вкупно	37	50	37	46	170

p16 * p20 Crosstabulation

Од изведената кростабулација и соодветниот статистички тест се заклучува дека постои статистички сигнификантна корелација во однос на степенот на задоволство од тоа колку компанијата инвестира во нивниот професионален развој и нивната лојалност кон компанијата (Pearson Chi-Square = 54,881 , $p = 0,000 < 0,05$).

Како и од претходната споредба, така и од оваа може да се изведе истиот заклучок, односно оние кои не се задоволни од тоа колку компанијата вложува во нивниот развој, често размислуваат истата да ја напуштат или би ја напуштиле при подобра понуда за слична работна позиција во друга компанија.

Понатаму, се испитува хипотезата за независност на варијаблите по Прашање 18 и Прашање 19, односно дали постои зависност меѓу степенот на задоволство на вработените од компанијата и нивната лојалност кон компанијата (кое се испитува преку Прашање 19)

Табела 2.7 Дистрибуција на вработените според степенот на задоволство од компанијата и лојалноста кон компанијата

	Колкав период би сакале да работите во компанијата					Вкупно
	Помалку од 6 месеци	Помалку од една година	1-3 години	Се додека не добијам подобра понуда за работа	Се додека е возможно, што е можно подолго	
Не сум задоволен	12	1	2	20	3	38
Делумно задоволен, делумно незадоволен	4	2	4	47	7	64
Задоволен сум	0	1	2	25	40	68
Вкупно	16	4	8	92	50	170

p18 * p19 Crosstabulation

Од изведената кростабулација се заклучува дека постои статистички сигнификантна асоцијација во однос на степенот на задоволство од компанијата и нивната лојалност кон истата ($\Phi = 0,640$, $p = 0,000 < 0,05$).

Како што можеше претходно да се утврди дека оние вработени кои не се задоволни од работата во компанијата често размислуваат за напуштање на истата, од оваа компарација може да се увиди дека истите би го сториле тоа во блиска иднина или при прилика на подобра понуда за истата работа.

Преку Прашање 16 и Прашање 20 се испитува хипотезата за независност на варијаблите, односно дали постои зависност меѓу степенот на задоволство на вработените од компанијата и нивната лојалност кон компанијата (кое се испитува преку Прашање 20)

Табела 2.8 Дистрибуција на вработените според степенот на задоволство од компанијата и нивната лојалност кон компанијата

	Колкав период би сакале да работите во компанијата				Вкупно
	Често размислувам да ја напуштам организацијата	Би ја напуштил кога би нашол слична работна позиција во друга компанија	Ми се допаѓа работата во компанијата, но ми е потребна дополнителна хонорарна работа	Се трудам и повеќе од потребното, исто како што таа се труди за моето напредување	
Не сум задоволен	22	12	2	2	38
Ниту задоволен, ниту незадоволен	13	30	14	7	64
Задоволен сум	2	8	21	37	68
Вкупно	37	50	37	46	170

p18 * p20 Crosstabulation

Од изведената кростабулација и соодветниот статистички тест се заклучува дека постои статистички сигнификантна корелација во однос на степенот на задоволство од компанијата и нивната лојалност кон истата (Pearson Chi-Square = 86,793, $p = 0,000 < 0,05$).

Следи истата констатација како и кај претходните кростабулации, дека вработените општо земено се незадоволни од она што компанијата им го овозможува и дека би ја напуштиле во најскор можен рок или при подобра понуда. Ваквата констатација уште еднаш ја потврдува и општата економска ситуација во државата, поради која вработените се принудени да останат во компаниите од кои не се задоволни, но исто така и им овозможува на компаниите да покажат несериозност кон вработените и воопшто кон целокупното работење во самата компанија. Поради општата ситуација на невработеност во нашата земја, вработените се принудени доколку успеат да најдат било каква работа, истата да се трудат да ја задржат, без разлика колку се задоволни од неа, а општеството недоволно презема мерки за решавање на таквата ситуација.

Во следниот дел ќе биде разгледано дали постои статистички сигнификантна корелација меѓу варијаблата - Прашање 4 кое оценува дали вработените добиваат редовно покачување на платата во однос на нивната лојалност кон компанијата оценета преку прашањата 19 и 20 од прашалникот.

Табела 2.9 Дистрибуција на вработените според тоа дали компанијата им нуди редовно покачување на платите во одреден временски интервал и нивната лојалност кон компанијата

		Колкав период би сакале да работите во компанијата					Вкупно
		Помалку од 6 месеци	Помалку од една година	1-3 години	Се додека не добијам подобра понуда за работа	Се додека е возможно, што е можно подолго	
Континуирано покачување на платата во одреден временски интервал	Да	5	3	3	30	31	72
	Не	11	1	5	62	19	98
Вкупно		16	4	8	92	50	170

p4 * p19 Crosstabulation

Од изведената кростабулација и соодветниот статистички тест се заклучува дека постои статистички сигнификантна корелација во однос на тоа дали компанијата им нуди континуирано покачување на платите на своите вработени и нивната лојалност кон истата ($\Phi = 0,288$, $p = 0,007 < 0,05$).

Значи, ако компанијата нуди редовно покачување на платите тогаш вработените имаат желба да работат што е можно подолго во неа или, пак, се додека не добијат подобра понуда за работа, додека кај оние компании кои не нудат редовно зголемување на платите, вработените во статистички значајно поголем број ќе останат на истата се додека не добијат подобра понуда за работа.

Табела 2.10 Дистрибуција на вработените според тоа дали компанијата им нуди редовно покачување на платите во одреден временски интервал и нивната лојалност кон компанијата

		Колкав период би сакале да работите во компанијата				Вкупно
		Често размислувам да ја напуштам организацијата	Би ја напуштил кога би нашол слична работна позиција во друга компанија	Ми се допаѓа работата во компанијата, но ми е потребна дополнителна хонорарна работа	Се трудам и повеќе од потребното, исто како што таа се труди за моето напредување	
Континуирано покачување на платата во одреден временски интервал	Да	11	16	15	30	72
	Не	26	34	22	16	98
Вкупно		37	50	37	46	170

p4 * p20 Crosstabulation

Од изведената кростабулација и соодветниот статистички тест се заклучува дека постои статистички сигнификантна корелација во однос на тоа дали компанијата им нуди континуирано покачување на платите на своите вработени и нивната лојалност кон истата (Pearson Chi-Square= 14,509, $p = 0,002 < 0,05$).

Значи, ако компанијата нуди редовно покачување на платите тогаш вработените се трудат и повеќе од потребно, додека кај оние компании кои не нудат редовно зголемување на платите, вработените во статистички значајно поголем број би ја напуштиле работата кога би нашле слична работна позиција во друга компанија.

11. ДИСКУСИЈА

Поради чувствителноста на областа на истражување, најпрво би се осврнала кон процесот на прибирање податоци, односно дистрибуцијата на прашалникот и прибирање на резултатите.

Кај вработените можеше да се забележи извесен страв и несигурност, најпрво дали да прифатат да го пополнат прашалникот, а потоа и при пополнивање на истиот во однос на нивната искреност во одговарање на прашањата. Нивниот страв при давање искрени одговори беше предизвикан од нивниот сомнеж за можноста организацијата или нивниот работодавач да го спроведува истражувањето, иако во самиот прашалник е наведена неговата намена и анонимност.

Во услови на сложени економски услови и голема стапка на невработеност од 30,6% (податок од 17.12.2012 од Државниот завод за статистика на Република Македонија), стравот кај вработените воопшто не изненадува. Всушност, во услови на страв кај вработените од губење на своите и онака тешко добиени работни места не може да се очекува отворен пристап при говорење на тема на наградување за организациите каде работат.

Поради свесноста за ваквата состојба, прашалникот е структуриран со цел да ги наведе вработените кон поискрени одговори без притоа да навлегува во поголеми детали за состојбата во организацијата каде работат, а сепак да се опфатат поважните елементи од системот на наградувањето, нивната застапеност, и нивната мотивациона улога кај вработените. Доколку вработените одговориле неискрено на одредено прашање, на пример: да го изразат нивниот став во однос на тоа дали нивните надредени го поддржуваат нивниот развој се изјаснат позитивно, а потоа на прашањето колку се задоволни од обуката, континуираното учење или можностите за развој на кариерата се изјаснат негативно или неодредено, ќе се утврди нивната неискреност. Исто така, од прашањата може да се утврди и реалната запознаеност на вработените со системот на наградување и она што им следува во организацијата. Доколку запрашани дали во моментот на вработувањето биле запознаени со она што им следува се изјасниле позитивно, а потоа одговориле негативно или имаат неодредени ставови по тоа што можат да добијат од/во организацијата на пример во однос на можностите за напредок, и сл. исто така е доволен показател за нивната неискреност или неразбирање на проблематиката.

Интерпретацијата на целокупноста на резултатите од добиените одговори на вработените може да се движи во насоката на која се поставени и самите прашања. Целта на истражувањето е да ги утврди подолу наведените појави кои се поврзани со поставената генерална хипотеза и посебните хипотези. Се утврдува следното:

1. **Постоење на системи на наградување во организациите.**
2. **Запознаеност на вработените со системот на наградување.**
3. **Задоволство на вработените од наградите што ги добиваат.**
4. **Начинот на кој влијае наградувањето врз мотивацијата на вработените.**
5. **Други елементи кои влијаат врз мотивацијата на вработените, а кои се поврзани со наградувањето.**

Компаниите, секако поседуваат некаков систем на наградување, но како што може да се утврди во повеќето од нив е на многу рудиментарно ниво. Сеуште се применуваат практиките од минатото, компаниите обезбедуваат некој вид на исплата, најчесто по фиксна основа, основни законски регулирани бенефиции и мал број дополнителни бонуси или поволности, а разни унапредувања, обуки и дополнителни развојни елементи речиси и да нема. Оттаму, вработените се запознаени со тие основни елементи на наградувањето. Исто така, во одговорите на прашањата може да се забележи извесна контрадикторност, односно испитаниците одговарале различно на прашања со слична тематика, што покажува дека нивната компанија не им обезбедила исцрпни објаснувања околу наградувањето.

Од резултатите од првиот дел од прашалникот (прашање 1 – 16) може да се утврди што воглавно нуди организацијата. Може да се констатира следното: платата најчесто се поврзува со образованието и работата која се извршува, а напредокот во исплатата се одредува според заслугата и зголемувањето на трошоците за живот. Воглавно, ретко има континуирана прогресија во исплатата и доколку има се случува на фиксна основа. Бонуси, стимули или друг вид дополнителни примања се поретка појава. Исплатата е во чекор со пазарот или заостанува зад него. Исплатата поретко се поврзува со перформансите и нема формален процес со кој се следат перформансите на вработените. Нема формализација ниту на структурите на наградувањето. Унапредувањето на вработените се случува поретко и најчесто по хиерархиска основа. Вработените добиваат одредено усно или писмено признание за нивниот труд и воглавно надредените го охрабруваат развојот на вработените. Сепак, ретко која компанија инвестира во развојот на вработените. Вработените се охрабрени и во изнесувањето нови иновативни идеи, но од друга страна не се вклучени во креирањето на бизнис стратегијата, а со тоа и во креирањето на стратегијата на наградувањето.

Резултатите од вториот дел од прашалникот (прашање 17 – 20) покажуваат што вработените сметаат дека добиваат и треба да добијат од организацијата, со што се покажува поврзаноста на нивната мотивираност во работењето со она што го сметаат за важно.

На вработените им е важно да добијат признание за нивната заслуга, да добијат унапредување кон повиока работна позиција. Важно им е да добијат парична награда и покачување на платата, но и би сакале да добијат работна позиција во која ќе уживаат повеќе во работата или можност да научат нови работи и да стекнат нови компетенции. Тоа значи дека подеднакво им е важна исплатата и личниот развој. Сето ова би значело дека за вработените целокупноста на наградувањето е значајна. Од друга страна, тие во своите искази покажуваат дека она што тие сметаат дека би требало организацијата да им овозможи не го добиваат. Според нив, тие не се доволно платени, ретко добиваат било какво друго примање покрај платата. Од нив се очекува да бидат квалификувани и обучени, без притоа организацијата да направи било каков напор и вложување. Организацијата, исто така, покажува индиферентен однос кон можностите за развој на кариера на своите вработени. Можеби тоа се должи на нејзиното разбирање на кариерата како индивидуална манифестација, наместо како взаемна реализација и развој и можност за мотивирање на вработените. Во однос на другите елементи кои придонесуваат за мотивација на вработените, како нивното

задоволство од тимскиот дух и работната атмосфера воопшто, вработените се релативно задоволни од истите.

Во контекст на сите претходни искази на вработените, прашањата 19 и 20 го резимираат исходот од целокупните ставови на вработените, односно дали нивното задоволство или незадоволство од она што го нуди организацијата влијае позитивно или негативно врз нивната мотивација во работењето.

Со резултатите по однос на исказите од последните две прашања всушност се потврдуваат генералната хипотеза која гласи: *„Наградувањето и мотивацијата на човечките ресурси се взаемно поврзани и условени елементи за насочување кон проактивно однесување на вработените во остварување на сопствените, организациските цели и нивно идентификување со организацијата“* и посебните хипотези: *„Наградувањето не е единствениот мотивационен фактор на вработените. Постојат и други фактори кои влијаат на мотивираноста на вработените како што се: можностите за развој и управување со кариерата, личниот раст и напредувањето, стекнувањето вештини, знаења, способности и искуство од работењето, признанието на трудот од страна на средината и организацијата, задоволството од работата. Стратегијата за креирањето на системот на наградување треба да биде комуницирана и транспарентна“.*

Вработените покажуваат тенденција за напуштање на организацијата поради незадоволство од наградувањето или од работата. Оние кои не се задоволни од она што го нуди организацијата, или веднаш би ја напуштиле или би ја напуштиле при првата понуда за работа во друга организација. Од друга страна, оние кои се задоволни од она што го нуди организацијата се трудат повеќе во работата и не би ја напуштиле организацијата, освен во случај на подобра понуда во друга организација. Мотивирањето на вработените е клучно за нивото на нивните перформанси. Тоа е составен дел како на наградувањето (материјално или нематеријално), така и на другите елементи од развојот на вработените, а воедно и на организацијата и целокупниот резултат од нејзиното работење.

Добиените резултати од истражувањето со кои се потврдува поврзаноста на наградувањето и мотивацијата, односно дека наградувањето претставува мотивационен фактор на вработените, што се покажува со нивната лојалност кон компаниите кои обезбедуваат подобри услови на наградување, можат да послужат како насока во која треба да се движат работодавачите и организациите воопшто. Добрата стратегија во однос на наградувањето на вработените ќе придонесе како за организацијата, така и за вработените. Организацијата ќе си обезбеди квалификувана и лојална работна сила, а подобрените перформанси на вработените како резултат на зголеменото ниво на мотивација кај нив, ќе и донесе поголеми бизнис резултати, додека вработените ќе стекнат поголема доверба, чувство на важност и вреднуваност и идентификација со организацијата и, се разбира, поголема финансиска сигурност.

ЗАКЛУЧОК

Првиот дел од магистерскиот труд, односно теоретскиот дел има за цел да ја стави во фокусот на вниманието една од значајните теми од областа на управувањето со човечките ресурси. Наградувањето на човечките ресурси претставува опширна и неисцрпна тема поради нејзината меѓусебна поврзаност и неодвоивост со голем дел од темите на управувањето со човечките ресурси.

Како и наградувањето, така и мотивацијата на вработените претставува сеопфатна тема, бидејќи целокупното работење и успешноста на компаниите се заснова на мотивираноста на сите нејзини членови.

Голем дел од светското богатство е во форма на човечки капитал. Оттаму, менаџментот на човечките ресурси има клучна улога во процесот на зголемување на ефективноста на компаниите. Една од најважните функции на менаџментот на човечките ресурси е мотивацијата. Важноста на мотивирањето на вработените може да се забележи на сите организациски нивоа. Почнувајќи од менаџерите кои треба да бидат свесни за факторите кои ги мотивираат нивните подредени со цел истите да покажат добри перформанси, па до вработените кои треба да знаат какви очекувања имаат од работата и најпосле до професионалците за менаџментот на човечките ресурси кои треба јасно да ја разберат мотивацијата за ефикасно да ги дизајнираат и имплементираат системите и структурите на наградувањето. Јасно е дека мотивацијата е важен аспект при менаџментот на човечките ресурси, сепак, поради комплексната природа на човечкото однесување, не е едноставно ниту да се разбере, ниту да се примени мотивацијата.

Наградувањето на вработените претставува силен мотивациски фактор кој треба постојано да се истражува и прилагодува кон новите текови на организацијата со цел да се оптимизира нејзиното работење и да се придонесе кон взаемна успешност и задоволство, како на организацијата како целина и нејзините сопственици, така и на вработените.

Сите аспекти од наградувањето и мотивацијата не би можеле да бидат одеднаш опфатени поради опширноста и креативноста во нивното создавање. Затоа, целта на овој труд е да се обрне внимание на нивната значајност за понатамошните истражувања, со крајна цел подобрување на практиките во самите организации.

Вториот дел, односно емпириското истражување се обидува да ја анализира состојбата по однос на елаборираните теми од теоретскиот дел во повеќе компании во Република Македонија

Имајќи ја предвид општата неповолна економска состојба во Република Македонија, логично е дека организациите не можат да понудат повисоки материјални награди, но затоа можат да го реконструираат, модернизираат и прилагодат целокупниот систем на наградување за да делува мотивационо врз перформансите на вработените и при такви услови. Всушност, затоа и служат нематеријалните награди особено оние кои не генерираат дополнителни трошоци. Исто така, подобрувањето на начинот на работење би можело да доведе до поголема мотивација, како на пример: редизајнирање на работните места без финансиска импликација, развивање на креативноста и тимскиот дух, создавање атмосфера на континуирано учење и развој и постојано комуницирање со вработените за различните промени кои настануваат во системот на наградување, би можело да помогне во постигнување не само поголема мотивираност кај вработените, туку и поголема лојалност кон организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Agrawal, S. (2010). Motivation and Executive Compensation. *The IUP Journal of Corporate Governance*.
- Allender, H. & Allender, J. (1998). Identifying the right management job for you. *Industrial Management*.
- Amar, A. D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*.
- Ангелоска-Галевска, Н. (2009). *Планирање на научно истражување-интерен материјал*. Скопје: Филозофски факултет.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management*. 7th ed. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, A Guide to People Management*. 7th ed. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward management : a handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page.
- Арнаудова, В. (2009). *Авторизирани предавања по предметот Наградување, мобилност и кариера: Теории за мотивацијата*. Скопје: Филозофски факултет.
- Bailey, J., & Clegg, S. (ed). (2008). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage Publications, Inc.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M. & Marx, D. (2002). A field examination of two measures of work motivations as predictors of leaders' influence tactics. *The Journal of Social Psychology*.
- Beardwell, J., Claydon, T. (2007). *Human Resource Management, A Contemporary Approach*. 5th ed. Essex: Prentice Hall.
- Bebchuk, L., Fried, J. (2004). *Pay without Performance, The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*. 10th ed. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press.

- Bessett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*.
- Bjorklund, C. (2001). *Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm: Stockholm School of Economics, EFI, The Economic Research Institute.
- Bogićević, B. (2003) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ., (2009). *Менаџмент на човечките ресурси*. Скопје: Економски факултет.
- Voxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. 10th ed. New York: Oxford University Press.
- Bratton, J., Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 2nd ed. London: Macmillan Business.
- Bryan, L. L., Joyce, C. T. & Weiss, L. M. (2006). Making a market in talent. *The McKinsey Quarterly*.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Carrell, M., & Dittich, J. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*.
- Gomez-Mejia, L. R., Werner, S. (2008). *Global Compensation and Perspectives*. London and New York: Routledge.
- Грифин, Р. В. (2010). *Основи на менаџмент*. (Серија на достигнувања на студентите). Кочани: Генекс.
- DeCenzo, D.A., Robbins S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. 10th ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Douglas, E. J. & Morris, R. J. (2006). Workaholic, or just worker? *Career Development International*.
- Ѓуровска, М. (2009). *Авторизирани предавања по предметот Наградување, мобилност и кариера*. Скопје: Филозофски факултет.
- Ѓуровска, М. (2010). *Авторизирани предавања по предметот Работни односи, мотивација и социјален дијалог*. Скопје: Филозофски факултет.
- Ellemers, N. De Gilder, D. & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group perspective. *Academy of Management Review*.
- Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2007). *The Manager's Guide to Rewards*. New York: Hay Group Amacom.

- Katz, R. (2005). Motivating technical professionals today. *Research Technology Management*.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*.
- Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management*.
- Kovach, K. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*.
- Kovach, K. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*.
- Kovach, K. (1980). Why motivational theories don't work. *Advanced Management Journal*.
- Latham, G., & Ernst, C. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*.
- Lawler, E. (1969). Job Design and Employees Motivation. *Personnel Psychology*.
- Lindner, J. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*.
- Locke, E., & Latham, G. (1994). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*.
- Lu, L. (1999). Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being. *Journal of Applied Management Studies*.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. (2000). *The Impact of Recognition on Employee Performance*.
- Mahapatro, B.B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Mayfield, J. R., Mayfield, M. P., & Kopf, J. (1998). The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction. *Human Resource Management*.

- Матис, Р. Л., Џексон, Џ. Х. (2010). *Управување со човечки ресурси*. (Превод на дванаесеттото издание) Скопје: Магор.
- McClelland, D. (1990). *Human Motivation*. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- McClelland, D. (1968). Money as a motivator - Some research insights. *The McKinsey Quarterly*.
- Miles, E. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*.
- Николоски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, Филозофски факултет, Скопје.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Oldham, G., & Hackman, R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*.
- Пејковски, Ј. (2009). *Авторизирани предавања по предметот Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Филозофски факултет.
- Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Quiley, N. R. & Tymon Jr. W. G. (2005). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*.
- Reddick, C. G., Cogburn, J. D. (2008). *Handbook of Employee Benefits and Administration*. Boca Raton: CRC Press.
- Redman, T., Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resource Management*. 2nd ed. Essex: Edition Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2011). *Management*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Roche, W., & MacKinnon, N. (1970). Motivating people with meaningful work. *Harvard Business Review*.
- Rungtusanatham, M., & Anderson, J. (1996). A clarification on conceptual and methodological issues related to the Job Characteristics Model. *Journal of Operations Management*.
- Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies in what people say and what they do. *Human Resource Management*.

Сарџоска, Е., Блажевска-Стоилковска, Б. (2009). *Задоволството од работата и извори на работната оптовареност-годишен зборник*. Скопје: Филозофски факултет.

Sonawane, P. (2008). Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. *Indian Journal of Industrial Relations*.

Steward, G. L., Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management*, 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons.

Tharenou, P. (1993). A test of reciprocal causality for absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*.

Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data status.

Tropman, J. E. (2001). *The Compensation Solution, How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management*. 5th ed. Oxford: Elsevier Ltd.

Фалмер, Р. (1994). *Новиот менаџмент*. Скопје: Скај Агенција.

Fincham, R., & Rhodes, P. (2005). *Principles of Organizational Behaviour*. New York: Oxford University Press Inc.

Fisher, C.D., & Yuan, A. (1998). What motivates employees? A comparison of U.S. and Chinese responses. *International Journal of Human Resource Management*.

Frey, B., & Osterloch, M. (2002). *Successful Management by Motivation - Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Zurich: Springer.

Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: an international perspective. *Journal of International Business Studies*.

Џонс, Г. Р., Џорџ, Џ.М. (2010). *Современ менаџмент*. (Серии на достигнувања на студентите). Скопје: Глобал комуникации.

WorldatWork (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards, A Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0808019s/tn0808019s.htm> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009: *Wage Formation in the EU*.

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00155&plugin=0> *Minimum wages EUR/month.*

<http://www.human-resources-health.com/content/4/1/24> Mathauer, I., Imhoff, I. (2006) *Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools.*

<http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=8225EDD79149874AAD8C8EA715AE2472>

Министерство за труд и социјална политика: *Утврдена минималната плата во нето износ од 8.050 денари.*

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ltl.40619970509/abstract> Nelson, B. (1997). *Creating an energized workplace.*

ПРИЛОГ (МЕРЕН ИНСТРУМЕНТ) - ПРАШАЛНИК

За целите на проект за истражување во областа на човечките ресурси (истражување за магистерска теза)

Прашалник за наградувањето и мотивацијата на човечките ресурси

Ве молам да одвоите неколку минути за пополнување на прашалникот. Вашите одговори се во целост анонимни, а истите се наменети за одредување на преобладаващото расположение во врска со системот за наградување во Вашата компанија, мотивацијата во работењето односно Вашето задоволство / незадоволство од истото, како и поврзаноста со дел од останатите мотивациони елементи поврзани со Вашата кариера, развој и напредување.

Однапред благодарам!

Упатство за пополнување:

- празните полиња се пополнуваат
- полињата се означуваат
- прашањата со повеќе опции се одговараат со заокружување на една опција или на повеќе опции каде што тоа е наведено

Податоци за компанијата			
Дејност			
Карактер	<input type="checkbox"/> јавен	<input type="checkbox"/> приватен	
Број на вработени (приближно)	<input type="checkbox"/> до 50	<input type="checkbox"/> 50 - 250	<input type="checkbox"/> над 250
Податоци за вработениот			
Опис на работното место	<input type="checkbox"/> менаџерска позиција		<input type="checkbox"/> друга работна позиција
Работно искуство во компанијата (број на години)	<input type="checkbox"/> 1-3	<input type="checkbox"/> 3-5	<input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> над 10
Вработен/а со	<input type="checkbox"/> скратено работно време		<input type="checkbox"/> целосно работно време
Припадност на национална заедница			

За целите на проект за истражување во областа на човечките ресурси (истражување за магистерска теза)

1. Кога се вработивте во компанијата дали добивте јасно и испрично објаснување за платата, бенефициите и можностите за вашето напредување кои ги нуди Вашата компанија?
 - a. ДА
 - b. НЕ

2. Вашата плата соодветствува со:
(заокружете една или повеќе од наведените опции)
 - a. Вашето образование
 - b. Вашите компетенции, знаења и вештини (работното искуство)
 - c. Вашата хиерархиска положба во компанијата
 - d. Работата која ја извршувате, независно од Вашето образование

3. Како се одредува напредокот во исплатата (пр. покачување на платата) во Вашата компанија?
(заокружете една или повеќе од наведените опции)
 - a. Според стекнатото дополнително образование или титула
 - b. Според напредокот во хиерархиската структура на компанијата (кон повисока работна позиција)
 - c. Според заслугата (минат труд, стаж и сл.)
 - d. Според зголеменот обем, тежина или специфичност на работните задачи
 - e. Во согласност со зголемувањето на трошоците за живот

4. Добивате ли континуирано покачување на платата во одредени временски интервали?
 - a. ДА
 - b. НЕ

5. Доколку одговорите позитивно на претходното прашање, Колку често добивате покачување на платата?
 - a. На секои шест месеци
 - b. Еднаш годишно
 - c. Еднаш во три години
 - d. Еднаш на пет или повеќе години

6. Дали компанијата Ви обезбедува друг вид на надоместок, како што се бонусите, стимулите или друг вид дополнителни примања, независно од основната плата?
 - a. ДА
 - b. НЕ

7. Доколку одговорите позитивно на претходното прашање, кога последен пат сте добиле некакво дополнително примање:
(заокружете една или повеќе од наведените опции)
 - a. по одлично завршување на Вашата тековна работа
 - b. по успешно завршување на одредена тимска работа
 - c. по вложување поголем труд и време за извршување на конкретна работна задача
 - d. по одреден временски период како редовна стимулација за успешна идна работа

8. **Применува ли Вашата компанија некоја/некои од следните дополнителни стимулации и бонуси?**
(заокружете една или повеќе од наведените опции)
- a. доделување дел од остварениот профит од некоја продажба на производи или услуги
 - b. доделување дел од добивката на компанијата
 - c. пакет сопственички акции
9. **Посочете ги бенефициите кои Ви ги нули компанијата:**
(заокружете една или повеќе од наведените опции)
- a. здравствено осигурување
 - b. пензиско осигурување
 - c. животно осигурување
 - d. платен годишен одмор
10. **Добивате ли дополнителни слободни денови за следните потреби:**
(доколку е така, заокружете една или повеќе од наведените опции)
- a. болест
 - b. лекарски прегледи
 - c. породилно боледување
 - d. грижа за дете
 - e. грижа за сопружник
 - f. смрт на близок
 - g. разни приватни потреби (пр. семејни празници, прослави, годишнини и сл.)
 - h. друго
 - i. не добивам
11. **Што се случува со Вашите неискористени слободни денови?**
(заокружете една или повеќе од наведените опции)
- a. по завршувањето на тековната година истекува нивната важност
 - b. можат да се искористат наредната година
 - c. парично се исплаќаат на крајот од годината
12. **По Вашевидување платата и бенефициите кои Ви ги обезбедува компанијата во однос на другите конкурентски компании во истата дејност се:**
- a. во чекор со пазарот (на исто ниво со оние на конкурентите)
 - b. заостануваат зад пазарот (на пониско ниво од оние на конкурентите)
 - c. водечки се на пазарот (на повисоко ниво од оние на конкурентите)
13. **Дали во компанијата постои формален процес за следење на Вашите перформанси и заслуги и дали добивате повратен одговор за истите?**
- a. ДА
 - b. НЕ
14. **Кога последен пат добивте некакво унапредување?**
- a. Пред шест месеци
 - b. Пред една година
 - c. Пред две години
 - d. Пред три или повеќе години
 - e. Досега не сум добил/а унапредување

15. Имате ли желба за некоја од следните активности:

- a. Посета на курсеви кои би Ви помогнале во напредокот на кариерата
- b. Совети за Вашата кариера
- c. Посета на саеми, настани и сл. во Вашата дејност
- d. Ниту една од наведените активности

16. Изразете го Вашиот став во однос на:

	воопшто не се согласувам	не се согласувам	ниту се согласувам ниту не	се согласувам	потполно се согласувам
Добивам признание усно (пофалба) или писмено (благодарница, сертификат и сл.) за мојот труд	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Моите надредени го охрабруваат мојот развој	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Компанијата инвестира во моето континуирано образование	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можам да напредувам на хиерархиски повисока позиција	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Надредените ме охрабруваат во изнесувањето нови иновативни идеи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имам согласност од претпоставените да учествувам во донесување важни одлуки за компанијата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Наведете колку е значаен за Вас секој од следните искази во врска со Вашето успешно извршување на одредена работа или успехот од секојдневното работење:

	воопшто не ми е важно	не ми е важно	ниту ми е важно ниту не ми е	важно ми е	многу ми е важно
Да добијам признание за мојата заслуга	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Да добијам унапредување кон повисока работна позиција	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Да добијам преместување на работна позиција во која ќе уживам повеќе во работата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Да добијам парична награда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Да добијам покачување на платата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Да добијам можност да научам нови работи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Да добијам можност за развој на кариерата во странство	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Во главно, колку сте задоволни од:

	воопшто не сум задоволен/на	не сум задоволен/на	нигу сум задоволен/на ниту не сум	задоволен/на сум	многу сум задоволен/на
Платата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бонусите и стимулациите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бенефициите и другите поволности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обуката, континуираното учење	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можностите за развој на кариерата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Тимскиот дух	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Работната атмосфера	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Колкав период би сакале да продолжите да работите во компанијата?

- Помалку од шест месеци
- Помалку од една година
- 1 – 3 години
- Се додека не добијам подобра понуда за работа
- Се додека е возможно, што е можно подолго

20. Кој од следниве искази ја изразува Вашата волја?

- Често размислувам да ја напуштам организацијата
- Би ја напуштил/ла организацијата кога би нашол/ла слична работна позиција во друга организација
- Ми се допаѓа работата во оваа компанија, но потребна ми е и дополнителна хонорарна работа
- Се трудам и повеќе од потребното за напредок на компанијата, како што таа се труди за моето унапредување