



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
Универзитет „Св. Климент Охридски“ Битола
Економски факултет - Прилеп



**СТРАТЕГИСКИ ПРИСТАП ВО КРЕИРАЊЕТО
СИСТЕМ ЗА НАГРАДУВАЊЕ ПРИ МЕНАЦИРАЊЕТО
СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО АКЦИОНЕРСКИТЕ
ДРУШТВА СО ПРОИЗВОДНА ДЕЈНОСТ**

-докторска дисертација-

Кандидат:
М-р Орде Ѓорѓиоски
Бр. на досие 3032

Ментор:
Проф.д-р Марика Башеска Ѓорѓиеска

Прилеп
август, 2019 година

Содржина

ВОВЕД.....	5
ГЛАВА ПРВА	15
СТРАТЕГИСКИ ПРИОД ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	15
1. Поим, дефинирање и карактеристики.....	15
2. Развојни етапи на менаџментот на човечките ресурси	18
3. Активности на менаџментот на човечки ресурси.....	23
4. Стратегиски аспекти во менаџирањето со човечките ресурси.....	27
ГЛАВА ВТОРА.....	32
НАГРАДУВАЊЕТО И МОТИВАЦИЈАТА КАКО ДЕЛ ОД МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	32
1. Наградувањето како активност на менаџирањето со човечките ресурси	32
1.1. Дефинирање.....	32
1.2. Цели и елементи.....	40
2. Теории и облици за мотивација на вработените	42
3. Видови стимулации на вработените	48
3.1. Материјални награди.....	48
3.2. Нематеријални награди	49
3.3. Други поделби на наградите	50
4. Фактори кои влијаат на системот за наградување.....	51
4.1. Надворешни фактори.....	52
4.1.1. Општествено-политички фактори	52
4.1.2. Нормативно окружување.....	54
4.1.3. Деловно окружување	56
4.2. Внатрешни фактори.....	57
4.2.1. Организациска култура.....	57
4.2.2. Потребности и можности на работодавачот	60
4.2.3. Потребности на работникот	61

5. Влијание на системот за наградување врз перформансите на поединецот и организацијата.....	63
6. Наградување извршни директори и сопственици на капиталот	67
7. Стимулација на вработените – практики во Република Северна Македонија и компаративни аспекти	73

ГЛАВА ТРЕТА 80

МЕНАџЕРСКИ ДИЛЕМИ ВО ПОГЛЕД НА НАЧИНОТ НА НАГРАДУВАЊЕ 80

1. Улогата на сопствениците и менаџментот во трговските друштва при креирањето системи за наградување.....	80
1.1. Донесување одлуки за промени.....	80
1.2. Формирање тим за креирање систем за наградување	83
1.3. „Про и контра“ за задржување дискрециони права на менаџерите за вршење корекции во наградувањето	87
2. Дополнителни дилеми	89
2.1. Постигнување чувство на праведност, еднаквост и задоволство	89
2.2. Соработка со синдикатите	92
2.3. Ниво на комуникација и транспарентност во делот на наградувањето	94
2.4. Дали постоечкиот систем е применлив во услови на статусни промени?	97
2.5. Причини за ревизија на системот за наградување	100
3. Споредување на трошоците на живот.....	102
4. Наградување на вработените во време на криза	105

ГЛАВА ЧЕТВРТА..... 109

ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА СОСТОЈБАТА СО НАГРАДУВАЊЕТО НА ПРИМЕРОТ НА КОМПАНИИТЕ ОД ПЕРЕРАБОТУВАЧКАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА..... 109

1. Проблем и цели	109
2. Дизајн на истражувањето и методи на истражувањето	111
3. Примерок на испитаници	114
4. Анализа и интерпретација на збирните резултати во истражувањето	117
5. Дискусија и заклучоци	181

6. Препораки.....	188
7. Прашања за понатамошни истражувања	195

ГЛАВА ПЕТТА..... 197

МОДЕЛИРАЊЕ СИСТЕМ ЗА НАГРАДУВАЊЕ 197

1. Исполнување на потребни предуслови.....	197
1.1. Трудово-правни аспекти поврзани со наградувањето.....	197
1.2. Менаџерско одлучување за почеток на процес за изработка на модел.....	202
1.3. Систематизација на работни места	204
1.4. Креирање нивоа и структури на заработки и утврдување основна плата....	206
1.5. Дополнителни критериуми	213
2. Вреднување на специфичните карактеристики од работењето	218
3. Дополнителни стимулации и бенефиции	220
3.1. Фиксен стимулативен дел	220
3.2. Варијабилен стимулативен дел.....	222
3.3. Начин на исплата на додатоци.....	230
3.4. Други примања и награди за работна успешност	232
4. Финансиски аспекти при воведување нов метод за наградување.....	233
5. Наградување посебни групи работници во акционерските друштва со производна дејност	239
5.1. Наградување вработени во продажни служби	239
5.2. Наградување вработени во производство	245
6. Почеток на примена на систем за наградување	248
7. Мониторирање и евалуација на резултатите.....	251

ГЕНЕРАЛНИ ЗАКЛУЧОЦИ..... 253

Преглед на литература..... 260

Прилози..... 281

ВОВЕД

Во современите услови на работење, конкурентска предност имаат трговските друштва кои располагаат со квалификувана, добро обучена и мотивирана работна сила, во однос на оние што ги превиделе или потцениле овие фактори. Мотивираните работници претставуваат круцијален фактор за успехот на една современа организација. Прашањето за мотивирањето на работниците и облиците на мотивација директно е поврзано со потребата од обезбедување т.н. морална и материјална сатисфакција во работењето. Синергијата на овие две компоненти го обликува и претставува работниот и/или менаџерскиот однос во неговата суштина.

Во суштината на стратегиското менаџирање со човечките ресурси е дизајнирањето и имплементирањето мерки и активности со кои човечкиот потенцијал ќе се стави во функција на остварување на деловните цели. Ваквиот пристап е особено важен за акционерските друштва кои што вообичаено се одликуваат со сложена организациска структура и голем број вработени. Поаѓајќи од динамиката на деловните односи, стратегискиот менаџмент на човечки ресурси прераснува во важна алатка за обезбедување и подобрување на продуктивноста и ефикасноста на претпријатието, неговата конкурентност и препознатливост на пазарите. Конзистентните внатрешни политики и практики во оваа сфера се основата за постигнување подобри перформанси на организацијата во целина.

Системот на наградување треба да биде конципиран така што ќе овозможи да се остварат стратегиските цели на претпријатието. Една од најважните цели на стратегиското менаџирање со човечките ресурси е креирањето скроен систем за наградување со кој ќе се привлечат најдобрите таленти од надвор и ќе се задржат квалитетните работници кои веќе работат во претпријатието. Претходното го нагласува значењето на овој систем за функционирањето, развојот и перспективата на деловниот потфат.

Наградувањето претставува процес преку кој за вработените се обезбедува компензација за нивниот ангажман, вложен труд, придонес, знаења и вештини. Прашањето за наградувањето на вработените во трговските друштва претставува најкомплексна активност на менаџментот. Претходното од причина што се

однесува на сите вработени, вклучително и на раководните лица, а исто така е составен дел на структурата на вкупните трошоци на претпријатието и еден од главните инструменти за мотивација и обликување на однесувањето на вработените. Главната грижа на тимот кој работи на утврдувањето на системот за наградување е таквата креација поволно да влијае на организациската клима, меѓучовечките односи и да протежира еднаквост и правичност. Системот за наградување поставен на цврста основа го поттикнува остварувањето подобри индивидуални и организациски перформанси.

Исполнувањето на планираните цели во делот на наградувањето не е возможно без соодветно креирана интерна правна рамка. Правичноста во овие процеси налага идеите, целите и резултатите да бидат интегрирани и во соодветни правни акти на организацијата со кои ќе бидат запознати засегнатите лица. Целиот овој процес се комуницира и со социјалните партнери, секако доколку постојат околности за тоа и постои активен социјален дијалог. Епилогот треба да биде супсумација на системот за наградување во единствен корпус на права и обврски од работен однос, најчесто во колективен договор на ниво на работодавач или друг интерен акт потврден од страна на претставниците на работниците и работодавачот.

Од теоретските и практичните сознанија во оваа област, неспорно произлегува дека не постои универзален модел за наградување применлив за сите трговски друштва, посебно акционерски друштва со производна дејност. Ваквата констатација се должи на уникатноста на секоја организација и спецификите кои ги поседува. Меѓутоа, сепак, може да се пристапи кон утврдување на основните и посебните критериуми за моделирање систем за наградување, кои понатаму ќе се доработуваат и прилагодуваат одделно за секое вакво претпријатие. За да се пристапи кон процес на изградба на систем за наградување во едно трговско друштво мора да бидат исполнети повеќе фактори. Од тие причини, упатно е на почетокот да се изврши скенирање на состојбите и да се утврди стратегија за постапување. Ефикасноста во постапувањето во голем обем зависи од корпоративната култура и амбиент да се креира еден ваков систем, но и од изборот на тимот кој ќе работи на овие прашања, организациската поставеност и др.

Неизоставен дел од целиот овој процес е обврската за постигнување компромис помеѓу барањата на менаџментот (а со тоа и можностите на друштвото) и барањата на работниците. Факт е дека не секогаш она што е желба на работникот претставува и можност на претпријатието и обратно, не секогаш она што го наложува и бара како остварување друштвото заради исплата на плата и други стимулации, претставува и реална можност за остварување од страна на работникот. Постигнувањето на споменатиот компромис е најсложениот предизвик во рамките на наградувањето како активност на менаџментот на човечки ресурси.

Заради подобрување на состојбите во корпоративниот сектор во нашата земја и излегување во пресрет на барањата за изнаоѓање решенија за наградувањето како комплексна проблематика, во трудот ќе се направи обид да се понуди систем за наградување преку претставување на неговите елементи, постапка и функција, заснован на теоретски основи, емпириско истражување и практични искуства.

Истражувањето на оваа област претставува пионерски чекор во Република Северна Македонија и воедно обид да се одговори на повеќе прашања и дилеми присутни во менаџментот, како и да се понудат одредени решенија за подобрување на состојбите во делот на наградувањето во акционерските друштва со производна дејност. Државната статистика е ограничена на податоци за просечна месечна исплатена нето и бруто плата по вработен во Северна Македонија, а повремено и податоци за годишниот пресек на издатоци за работодавачот по вработен во државата. Но, на база на овие статистики, работодавачите, а со тоа и менаџерите, објективно не се во можност да креираат целосен систем за наградување со сите негови елементи и карактеристики, туку единствено би можеле да се ориентираат кон едноставно следење на пазарните трендови во делот на исплатата на платите. Заради претходно презентираниите аргументи во прилог на постоењето на еден изграден систем за наградување, цениме дека секој работодавач кој се соочува со раст на деловниот потфат и севкупната активност и кој цели кон сериозност во пристапот, а особено во случаите кога станува збор за акционерско друштво, мора да прибегне кон примена на добро конципиран систем за наградување, што всушност претставува стратески пристап во менаџментот со човечките ресурси.

Цел на оваа докторска дисертација е да се истражи пристапот при наградувањето на вработените во акционерските друштва со производна дејност во Република Северна Македонија и да се дадат препораки за креирање компактен и унифициран систем на наградување како дел од менаџирањето со човечките ресурси во компаниите.

Посебни цели:

1. Да се утврди потребата од стратегиски пристап во однос на наградувањето на вработените и менаџирањето со човечките ресурси во акционерските друштва со производна дејност;

2. Да се претстави комплексноста на наградувањето како менаџерска активност и да се понудат решенија за позначајните менаџерски дилеми;

3. Да се направи конекција помеѓу трудовата легислатива и фактичкото постапување и потреби на организациите;

4. Да се истражат состојбите во акционерските друштва од преработувачката индустрија во Република Северна Македонија во делот на наградувањето, исплатите на платите и стимулациите, како и другите начини на мотивација на вработените;

5. Да се откријат проблемите со кои се соочуваат акционерските друштва со производна дејност во Република Северна Македонија при воспоставувањето соодветен модел на наградување и да се дадат препораки во насока на подобрување на состојбите во оваа сфера;

6. Да се понуди модел на наградување применлив за акционерските друштва со производна дејност во Република Северна Македонија;

7. Да се дадат препораки за унапредување на системите за наградување во перспектива, што ќе доведе до подобрување на индивидуалните и организациските перформанси.

Хипотетска рамка на истражувањето

Во овој дел од истражувањето ќе ги елаборираме главната хипотеза, како и другите посебни хипотези кои ќе бидат опфатени во истражувањето.

Генерална хипотеза

Стратегскиот пристап во менаџирањето со човечките ресурси во акционерските друштва со производна дејност и креирањето конзистентен и мотивирачки систем за наградување на вработените ќе придонесе кон подобрување на перформансите на поединците и организацијата во целина.

Посебни хипотези

1. Непостоењето конзистентен систем за наградување, а уште повеќе стратегски пристап во делот на менаџирањето со човечките ресурси воопшто, ги прави акционерските друштва со производна дејност помалку атрактивни работодавачи на пазарот на трудот.

2. Со воспоставен систем за наградување се обезбедува кариерна рамка за секој поединец, што е основа за привлекување и задржување квалитетни кадри во претпријатието.

3. Наградувањето како мотивирачки елемент од процесот на работењето влијае врз индивидуалните перформанси на вработените и менаџментот, што се одразува и врз организациските перформанси.

4. Постојењето систем значи поедноставна и попредвидлива контрола на трошоците на работењето на претпријатието.

Методи што ќе се користат во истражувањето

Согласно со претходно наведеното околу предметот на истражување, во конкретното истражување ќе бидат користени методот на научна дескрипција и експликација на постојните теоретски ставови, аналитичкиот метод, компаративниот метод и методот на синтеза на научните дострели за предметот на истражување.

Преку методот на научна дескрипција и експликација на постојните теоретски ставови ќе се изврши содржински опис на теоретските ставови и презентација на аргументите за нивна научна поткрепа, како и критички осврт кон истите. Историскиот метод, во истражувањето на тезата овозможува проучување на

генезата на предметот на истражување и неговото движење условено од конкретните општествени, правни, политички и економски односи и состојби. Истражувањето е насочено кон прибирање на квалитативни и квантитативни сознанија за појавата којашто е предмет на обработка. Исто така, се прави анализа на документи, научна и стручна литература, печатени публикации и работни материјали од различен временски период, тематски и структурно категоризирани сознанија за моделирањето на системи за наградување, структурата на платите и другите стимулации и слично, анализа на позитивно правните решенија за конкретната материја, практичните проблеми поврзани со имплементацијата на системот за наградување, потребата од вршење ревизија на системот, менаџерските дилеми и прашања во рамките на процесот на вршење организациски промени за примена на изграден модел за наградување, едукација на субјектите и преземање на директни и индиректни мерки за зголемување на информираноста на заинтересираните лица, во интерес на креирање издржан модел на наградување, а сè со цел привлекување и задржување на најквалитетните кадри, подобрување на перформансите на поединците и организацијата во целина.

Содржините што се предмет на ова истражување се составен дел на актуелниот временски период во којшто живееме. Станува збор за проблематика која директно е поврзана со процесите на приватизација на капиталот и пазарната економија и новиот начин на вреднување на трудот. Истражувањето за појавата која е предмет на ова истражување пред сè е концентрирано на менаџерското постапување и дилеми при моделирањето систем за наградување во трговските друштва во Република Северна Македонија. Ова е особено актуелно ако се земе предвид фактот дека во врска со оваа проблематика во нашата држава не се вршени речиси никакви посериозни истражувања, многу малку е публикувано, а токму изградбата на систем за наградување и сознанијата во овој дел се од круцијално значење за трговските друштва и од важност за менаџментот како наука. Заради релативно малите и ограничени сознанија кои можат да се извлечат за состојбите во нашата држава, за целите на трудот ќе биде спроведено емпириско истражување насочено кон системите на наградување на повеќе компании со цел да се добијат

сознанија за состојбата со истражуваната проблематика, што ќе биде корисна подлога за креирање на конзистентен модел за наградување.

Очекувања од истражувањето

Со реализација на истражувањето и добиените податоци од истражувањето ќе произлезат препораки за потребата од воведување систем за наградување преку стратегискиот пристап кон човечките ресурси, неговата функција во насока на мотивирање на вработените, начинот на имплементација и менаџерското постапување и одлучување при спроведувањето ваков вид на организациски промени. Целта е да се понуди прифатлив систем за наградување кој ќе делува мотивирачки врз човечкиот потенцијал во акционерските друштва со производна дејност и ќе ја поттикне нивната лојалност и продуктивност во работењето.

Ваквите промени се круцијални за работењето на едно претпријатие. Целта на промените е да се пронајде нова или подобра форма за начинот на менаџирање со човечките ресурси, што ќе има своевиден импакт врз тоа компанијата да работи поефикасно и поефективно.

Со ова истражување се очекува да се потврди и тоа дека принципот на исплаќање на платата во фиксен износ, без стимулативната компонента, на подолг рок делува демотивирачки врз човечкиот потенцијал во претпријатијата, нагласувајќи дека човечкиот капитал е најважниот капитал и најголемата компаративна предност на секое едно претпријатие. Добро изградениот систем за наградување во себе ја содржи компонентата на сигурност или извесност, потребна за двете страни – претпријатието и поединецот. Со развојот на сите механизми поврзани со наградувањето, засновани на објективната компонента, ќе се обезбедат потребните гаранции поврзани со сигурноста и ќе се бележат квалитативни подобрувања во работењето.

Ова истражување има посебна важност за акционерските друштва со производна дејност во Република Северна Македонија од аспект на важноста на проблематиката која се истражува за работењето на самите претпријатија. Во суштина, станува збор за сложени организации кои прашањето за наградувањето

мора да го интегрираат во системот и да работат на унапредување на работите во овој дел, а во интерес на самото друштво.

Структура на докторската дисертација

Истражувањето ќе биде поделено на пет глави, вовед и генерални заклучоци.

Во првата глава - СТРАТЕГИСКИ ПРИОД ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ – се прави осврт кон значењето на менаџментот на човечките ресурси во современото работење и особено кон стратегискиот менаџмент на човечки ресурси и се претставуваат неговите карактеристики. Понатаму, се прави кратка презентација на развојните етапи на менаџментот на човечките ресурси во науката и практиката. Исто така, се определуваат и појаснуваат активностите на менаџментот на човечки ресурси заради прецизирање на местото и значењето на истражуваната проблематика.

Во втората глава – НАГРАДУВАЊЕТО И МОТИВАЦИЈАТА КАКО ДЕЛ ОД МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ – се претставува наградувањето како посебна активност на менаџментот со човечки ресурси. Во оваа глава, се прави осврт кон видовите стимулации на вработените, а со оглед на потребата да се претстават сите аспекти поврзани со наградувањето. Составен дел на претходното е и претставувањето на факторите (екстерни и интерни) кои имаат свој импакт врз системот за наградување, а кои се од особена важност во фазата на спроведување ваков тип на организациска промена. Во оваа глава е направена и конекција помеѓу наградувањето и мотивацијата на вработените во една организација, како суштинско прашање со кое се занимава менаџментот на човечки ресурси. Притоа, се прави и поврзување на наградувањето со индивидуалниот учинок и перформансите на организацијата. Имајќи го предвид фактот дека различните групи лица на различен начин реагираат на стимулациите во целина, претставени се и аспектите поврзани со наградувањето и мотивирањето групи со

посебни карактеристики, а се прикажуваат податоци и факти поврзани и со актуелната состојба со наградувањето на вработените во нашата земја.

Во третата глава - МЕНАџЕРСКИ ДИЛЕМИ ВО ПОГЛЕД НА НАЧИНОТ НА НАГРАДУВАЊЕ - во насока на надоврзување на претходните глави кои се однесуваат на структурата на системот за наградување, се претставуваат и најважните прашања со кои потенцијално би се соочиле менаџерите во трговските друштва во процесите на моделирање систем за наградување. Покрај прашањата за формирање тим за спроведување на планот и донесување други одлуки во овој дел, во оваа глава се прави елаборација и на прашањето за начинот и обемот на комуникација на промените поврзани со наградувањето со сите засегнати страни (работници, менаџери, синдикални претставници и сл.) Исто така, се прави конекција и со потребата за ревизија на системот преку споредување на трошоците на живот, како и вршење промени во услови на работење со загуба.

Четвртата глава – ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА СОСТОЈБАТА СО НАГРАДУВАЊЕТО НА ПРИМЕРОТ НА КОМПАНИИТЕ ОД ПРЕРАБОТУВАЧКАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА – е посветена на емпириското истражување со примена на метод на испитување – анкета, а со цел да се добијат релевантни и веродостојни заклучоци за предметот на истражување, подложни на понатамошна верификација. Со користење на методот на испитување на репрезентативен примерок на компании во Република Северна Македонија, применувајќи го аналитичкиот тип на испитување, се прави обид да се анализира врската меѓу различни елементи што се предмет на истражувањето. Во оваа глава се презентирани и најважните заклучоци и предлози за подобрување на состојбите во оваа сфера, извлечени од спроведеното опсежно истражување, теоретските основи и практичните искуства. На тој начин, сумирани се најсуштинските сознанија од истражувањето на оваа проблематика и се отвораат нови прашања со кои се поттикнува научна дискусија и активност во оваа област од менаџментот на човечки ресурси.

Во петтата глава - МОДЕЛИРАЊЕ СИСТЕМ ЗА НАГРАДУВАЊЕ – претставена е централната проблематика предмет на истражувањето, односно претставен е процесот на изградба на системот за наградување, врз база на добиените сознанија од целокупното истражување. Во таа насока, примарно се презентираат потребните предуслови чие исполнување е неопходно пред да се пристапи кон моделирање и финализирање на системот за наградување во неговата целовитост. Потоа се прави паралела, а со тоа и дистинкција помеѓу работите кои се засноваат исклучиво на интелектуалниот труд, во однос на работите каде што доминира физичката активност, но и работите кои можат да се нормираат и оние каде што е тешко мерлив интелектуалниот труд, истакнувајќи ја нивната специфика како потребно предзнаење во процесот на моделирањето систем за наградување. Централна точка се става токму на изградбата на системот за наградување, навлегувајќи во формирањето на фиксниот, стимулативниот дел, додатоците на плата, дополнителните награди за работна успешност и иновации и сл. Посебен акцент се става на детерминантите кои се од особена важност во делот на определувањето на стимулациите. Заради заокружување на проблематиката во овој дел, претставени се и финансиските аспекти поврзани со воведувањето во примена нов систем за наградување и контролата на трошоците, како и на менаџерското одлучување за ставање во примена на системот како составен дел на менаџментот со промени во организацијата и проценката на потребата од евалуација на системот.

ГЕНЕРАЛНИ ЗАКЛУЧОЦИ – Во овој дел наведени се општите заклучоци за истражуваната проблематика.

ГЛАВА ПРВА

СТРАТЕГИСКИ ПРИОД ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1. Поим, дефинирање и карактеристики

Стратегискиот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси претставуваат две најважни преокупации на современиот менаџмент. Целта на стратегискиот менаџмент е да се креира стратегија на темелот на која организацијата ќе има можност да изгради и долгорочно да ја зачува конкурентската предност.¹ Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси (strategic HRM or SHRM) претставува пристап за развој и имплементација на HR стратегиите кои се интегрирани со деловните стратегии и го поддржуваат нивното исполнување.²

Менаџментот на човечките ресурси (Human resource management - HRM), воопшто, се однесува на практиките и политиките кои се потребни за да се извршат менаџерските задачи во врска со персоналните прашања, а особено со вработувањето, обуката, проценката и наградувањето на вработените во компанијата и обезбедувањето безбедно, етички прифатливо и праведно окружување за нив.³ Поимот менаџмент на човечки ресурси (МЧР) се однесува на дизајнот и примената на формални системи во една организација за да се обезбеди ефективна и ефикасна употреба на човечкиот талент за исполнување на организациските цели. Овој систем вклучува активности преземени да се привлече, развие и задржи ефективна работна сила.⁴

Според S.Jackson и R.Schuler⁵ менаџментот на човечки ресурси (HRM) се употребува како „поим-чадор“ ("umbrella term") што опфаќа: а) специфични

¹ Dženan Kulović, *Strategijski menadžment ljudskih resursa*, Sarajevo, Kemigrafika, 2012, 55.

² Michael Armstrong and Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice, 13th Edition*, London, Ashford Colour press Ltd, 2014, 16.

³ Branislav Mašić, et.al., *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2010, 249.

⁴ Ричард Л. Дафт, *Менаџмент*, Кочани, Генекс, 2011, 379.

⁵ Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", *Anna Rev. Psychol.*, 46 (1995) : 238.

практики во делот на човечките ресурси како што се регрутацијата, селекцијата и проценката; б) формални политики во делот на човечките ресурси со кои се врши директно или парцијално ограничување на развојот на специфичните практики; и в) сеопфатни филозофии за човечките ресурси со кои се специфицираат вредностите кои се основа за политиките и практиките на организациите.

Значењето на човечкиот потенцијал е покажано и во некои истражувања спроведени во првата половина на 20-тиот век, со кои се опоменува на важноста на гледиштата, групите, мотивацијата, неформалните односи, стилот на раководење и друго. Уште порано, во 18-ти век Адам Смит во своите дела ја истакнувал важноста на образованието на поединците за општеството во целина. Во 19-ти век, во анализата на факторите на производство, на прво место ја ставил стручноста и способноста на работникот, а сестраниот развој на човекот преку знаењето и науката го сметал за најважна производна сила на општеството. Меѓутоа, дури во поново време на човечкиот фактор му е придодадено доволно големо значење така што со низа истражувања е докажана поврзаноста повеѓу образованието и стопанската успешност. Точно таа поврзаност е составен дел и најзначаен показател на важноста на улогата на „човечкиот капитал“ и инвестицијата во него при остварувањето на целите на стопанскиот развој.⁶

На почетокот од минатиот век, инвестициите во материјална (и финансиска) актива претставувале основен индикатор за виталитетот на претпријатието и со тоа и водечки индикатор за неговата конкурентност. По Втората Светска војна се сметало дека инвестициите во истражување и развој, како и маркетинг, пресудно влијаат на конкурентноста на претпријатието. Од 1980-тите години, со интензивирањето на примената на концептот на деловна стратегија на М.Porter, конкурентските сили и стратегијата стануваат главни фактори на конкурентноста. Денес стратегискиот менаџмент претставува главна компетенција на модерното претпријатие, а инвестициите во т.н. „нематеријална актива“, односно, факторите како што се интелектуалната сопственост, човечкиот капитал, организацискиот

⁶ Ines Jambrek i Ivan Ivica Penić, "Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća", *Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij.*, 29/ 2 (2008) : 1184.

капитал и релациониот капитал, покажуваат на кој начин стратегијата ги трансформира движечките вредности во вредност.⁷

Феноменот на менаџментот, во последните децении се менува и негов носител не е само, како порано, техничката интелигенција, туку станува предмет на интерес и на хуманистичката интелигенција. Се наметнува потребата од нов стил на менаџмент присутен во сите полиња на човековата активност. Треба да се прифаќаат најразличните искуства, но селективно и да се прифаќаат и имплементираат најсовремените согледувања и практични решенија од развиениот свет. Секако, не е можно, и пожелно, просто пресликување и прифаќање на туѓите искуства, без нивно прилагодување на условите во кои работиме и живееме како мала, неразвиена земја која туку што заплива во водите на капиталистичката пазарна економија, претприемништвото и менаџментот. Степенот на општата деловна култура, работната дисциплина, економското и културното окружување, социјалните тензии, ниската цена на трудот, неискуството и недоволната едуцираност на новиот македонски менаџмент кој произлезе од еден поинаков систем на договорна економија и социјалистичко самоуправување, се само дел од ограничувачките фактори за дословна имплементација на новиот менаџмент.⁸

Менаџментот на човечките ресурси претставува релативно нова активност во акционерските друштва со производна дејност во Република Северна

⁷ Dragan Đurićin i Stevo Janošević, "Strategijska analiza ljudskih resursa", Univerzitet u Nišu, Ekonomski Fakultet: *Časopis "Ekonomske teme"*, 1 (2009) : 8-9. Според овие автори, До 1980-тите години пазарната вредност на претпријатието гравитирала кон книговодствената вредност, односно, пазарната капитализација била на ниво на книговодствената вредност на материјалната актива. Последично, стапката на принос се пресметувала како производ на книговодствената вредност на претпријатието и цената на капиталот. Денес, во развиените пазарните економии, пазарната вредност на претпријатието во просек е три пати поголема од книговодствената вредност. Тоа значи дека пазарната вредност на претпријатието повеќе не гравитира кон книговодствената вредност. Постојењето на значајни отстапувања на пазарната од книговодствената вредност на претпријатието значи дека претпријатието е способно да генерира многу поголема вредност од онаа која е последица на моќта на капитализацијата на материјалната актива. Причината за тоа отстапување е нематеријалната актива. Всушност, одмана е прифатено дека нематеријалната актива е главната причина за т.н. „вечен живот“ (анг. going concern) на претпријатието. Кај пропулзивните претпријатија вредноста на нематеријалната актива повеќекратно ја надминува вредноста на материјалната актива и во континуитет се зголемува. На пример, кај компанијата Microsoft во 1996 година вредноста на нематеријалната актива била 11 пати поголема од вредноста на материјалната актива. Денес одговарачкиот мултипликатор е 20. Се наведува дека во просек 60-70% од вредноста на активата на модерните претпријатија ја сочинува нематеријалната актива.

⁸ Војо Беловски, *Менаџментот во трговските друштва на капиталот*, Дис., Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје, 2000, 219.

Македонија. Зачетокот на оваа активност најмногу може да се поврзе со отпочнувањето на процесите на трансформација на општествениот капитал и формирањето на првите капиталски друштва во приватна сопственост во државата⁹. Самиот процес кој се одвиваше во една дадена легислативна рамка, всушност се темелеше и на научна аргументација за потребата од поголема отвореност и развој на т.н. „корпоративна демократија“ на или во македонските акционерски друштва. На овој начин се актуелизираше потребата и за еден поинаков вид внатрешна организација и пристап кон вработените, како и пристап кон прашањата поврзани со регрутацијата на кадрите, евалуацијата на резултатите, наградувањето итн. Успехот на сите овие процеси во голема мера зависи од пристапот на менаџментот кон тие прашања. Авторитарниот стил на менаџирање би можел неповолно да влијае врз ваквите процеси, негирајќи ја потребата од креирање механизми за развој на човечките ресурси во компанијата. Имено, манеџерите кои негуваат ваков стил на менаџирање, работите во врска со вработувањата, отпуштањата на вработени, наградувањето и слично, во основа ги решаваат според сопствена проценка и убедување, често без консултации и формирање специјален тим за тие прашања и без инсистирање на принципите на кои се заснова науката за менаџментот на човечките ресурси. Овој стил на менаџирање беше иманентен за македонското стопанство пост периодот на трансформација, односно со отпочнувањето на периодот на акционерски односи.

2. Развојни етапи на менаџментот на човечките ресурси

Менаџментот на човечкиот капитал воопшто, сфатен во современа смисла на зборот, е еволуциска придобивка на човештвото, како резултат на трајните заложби за подобрување на условите за работа и зголемување на мотивацијата и продуктивноста¹⁰ во работењето. Се разбира дека тоа не бил едноставен процес. Современите придовки, кои се изучуваат на научна основа веќе во рамките на

⁹ После 1993 година кога беше донесен Законот за трансформација на претпријатијата со општествен капитал – *Службен весник на Р.М.* 38/93 и понатаму.

¹⁰ Продуктивноста на трудот вообичаено се дефинира како аутпут по единица инпут работна сила. За ова види повеќе: Френк Р. Лихтенберг, *Корпоративски преземања и продуктивност*, Скопје, Арс Ламина, 2010, 17-18.

теоријата за менаџментот, можат да се набљудуваат и како нов фундамент за проучување и воведување дополнителни и уште подобри практики на овој план.

Основите на оваа проблематика треба да се бараат во САД. Според Дyer и Burdick¹¹, сè започнало околу 1800-тата година. Но ова поле, како што го познаваме денес, го имало своето потекло во индустриската револуција. Раните практичари биле надзорници кои ангажирале, отпуштале и надгледувале работници под нивна контрола. Првите специјалисти биле "секретарите за социјална грижа", ангажирани од похуманите или патријархални сопственици и менаџери, да ги ублажат острите рабови на животот во и околу фабриките во развој. Првиот формален кадровски оддел (наречен Оддел за труд) е основан во 1902 година во Националната компанија за регистрација на пари. Додека и други за скоро биле формирани, полето започнало да се обликува за време и веднаш по Првата Светска војна. Кадровските оддели биле широко распространети за време на војната, а производителите на воена опрема со закон биле задолжени да имаат такви оддели. Успесите на таквите оддели им помогнало на компаниите во текот на 20-тите години да сфатат дека ваквата специјализација би можела да им помогне во однос на постигнувањето повисока продуктивност, да се редуцираат трошоците за работната сила, да се зголеми моралот кај вработените и да се ослободат од синдикалните притисоци. И навистина, продуктивноста на трудот се зголемила за околу 26% помеѓу 1919 и 1926 година, додека синдикалните барања на тој план биле исцрпени. Во меѓу време, во 1920 година била формирана и Асоцијацијата за индустриски односи на Америка (IRAA), организација во која воглавно членувале кадровски специјалисти. Националната кадровска асоцијација (подоцна Американска асоцијација за менаџмент) започнала со работа во 1922 година. Во раните 1920-ти, повеќе универзитети, особено на Wharton School на Универзитетот во Пенсилванија, биле формирани единици за истражување и тренинг во областа на персоналниот менаџмент. Меѓутоа, големата депресија која ја зафатила Америка во наредните години и падот на бизнисите, резултирало со зголемување на стапката на невработеност на 25%, како резултат на бранот намалувања на платите и

¹¹ Lee Dyer and Walton E. Burdick, "Personnel and human resource management", *Cornell University, Industrial relations at the dawn of the new millennium*, (1998) : 63-64.

отпуштањата. Во вакви услови кадровските одделенија се соочиле со кризни моменти и борба за опстанок, во која важна улога одиграле и синдикатите. Сепак, како резултат на потребата од позасилено синдикално организирање, дошло до усвојување на националниот Закон за работни односи и формирање на Конгресот на индустриски организации (CIO) во 1935 година. Во тој период значајно се зголемил и процентот на членови во синдикатите кои станале посилни и поупорни во своите барања, што ги натерало работодавачите да бараат помош од специјалисти за преговори со синдикатите, да преговараат со нив и да склучуваат колективни договори. За време на Втората Светска војна, особена улога одиграл одборот за воен труд, посебно во делот на развојот и институционализацијата на администрацијата за плати и надоместоци. После воениот период доаѓа до консолидирање и зајакнување на улогата на кадровските оддели.¹²

Употребата на парите како мотивациска алатка во индустриски амбиент, беше популаризирана пред 100 години од страна на Фредерик Тејлор, но во последните години се зголемува популарноста. Тејлор, таткото на "научниот менаџмент", предложил систем во кој менаџментот плаќа човек, а не позиции. Две фундаментални работи во делот на плановите за стимулација се: дефинирање на стандардната единица на работа и воспоставување на стапката/цената на плаќање по единица. Кога се смета дека стапките/цените се случајно определени, работниците веруваат дека зголемената продуктивност ќе резултира со соодветно кретење на стапките/цените, така што определувањето на стапката/цената би требало да биде објективно. Теориите на Тејлор помогнаа да се трансформираат средините на сини-јаки или дури и бели-јаки во места каде што работниците се платени за нивните вештини или за нивните остварувања. Во една од неговите книги тој напишал за концептот на голем дневен бонус „со кој ќе се мотивира работникот побрзо да работи и да го направи она што му е кажано.“ Тејлор тврдел дека работникот најмногу сака пари и нагласувал дека работникот треба да биде

¹² Види повеќе: Lee Dyer and Walton E. Burdick, op.cit., 65.

платен со повисока плата за редовно извршување на зададените задачи и за учење да ја врши својата работа според принципите на научниот менаџмент.¹³

Модерниот менаџмент на човечки ресурси произлезе од шест меѓусебно поврзани извори: (1) движењето на научниот менаџмент, (2) индустриското социјално движење, (3) раната индустриска психологија, (4) движењето на човечките односи/релации, (5) движењето на трудот и појавата на слободно колективно преговарање и (6) развојот на менаџментот на човечките ресурси како професија. Научниот менаџмент и раната индустриска психологија го нагласија правилниот дизајн на задачите, селекцијата и тренингот на вработените, како и индивидуалните стимулации. Движењето на човечките односи/релации главно се занимаваше со чувствата, интеракциите и ставовите на вработените, како и со организацијата како социјален систем. Индустриското социјално движење произлезе од загриженоста за работните услови во фабриките и мелниците и другите места каде се извршува работа; тоа исто така произлезе и од грижата за животот на работниците надвор од работните места. Стекнувањето на работничките права за организирање и колективно преговарање беше бавен процес, обележан со насилство. Во секој случај, појавата на силни синдикати и асоцијации на синдикати – особено на AFL-CIO¹⁴ - како и на серија федерални закони, со кои истовремено се воспоставуваат правата на синдикалното организирање и правилата врз основа на кои синдикатите ќе ги вршат своите активности. Појавата на менаџментот на човечки ресурси како професија започна со развојот на државната служба и зголемувањето на кадровските специјалисти во приватната индустрија. На крајот, специјализираните персонални функции се споени во единствен кадровски оддел. Од 1940-тите години, професијата беше под силно влијание на системската теорија, социотехничкиот дизајн на системите и бихејвиористичките науки – индустриско-организационата психологија, особено – областите на испитување кои имаат примена во речиси сите аспекти на управувањето со

¹³ James W. Mirabella, *Employee Preferences for Pay Systems as a Function of Personal Job Inputs and Job Characteristics*, Dis., School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 1999, 12-13. Во таа насока, види повеќе и: Angela Mary Wright, *Reward systems and organization culture - an analysis drawing on three perspectives of culture*, Dis., University of Greenwich, 2013, 8-10.

¹⁴ American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO). Во исто време и најголема федерација на синдикати во САД.

човечките ресурси. Порастот на професионалните асоцијации и публикации со фокус на менаџментот на човечки ресурси, како и широко распространетите универзитетски курсеви што нудат HRM, имаа големо влијание на ова поле. Силниот тренд кон глобализација и раѓањето на мултинационалната корпорација, исто така, придонесоа за развојот на ова поле. Еволуцијата на професијата продолжува и денес, ширум светот.¹⁵

Според Ристић и Комазец¹⁶, економистите го занемаруваа човечкото богатство веројатно од вообичаените ограничувања во сфаќањето на капиталот, во смисла на фокусирање само на физичкиот имот. Модерните економисти не се задоволуваат со наведените анализи на капиталот и предлагаат покомплексно сфаќање што го вклучува и човечкиот капитал. Според одредени автори¹⁷, она што е оптимистично во времето кое доаѓа е свеста за фактот дека во последните неколку десетлетија се развива една философија на менаџментот која го означува враќањето кон човекот како комплексно и единствено, емоционално и ирационално, а не исклучиво рационално суштество. Имено, персоналниот менаџмент на 80-тите години од XX век го менува своето име во менаџмент на човечки ресурси и токму оваа промена ја означува новата фаза во развојот на самата дисциплина, каде фокусот од контролата на трошоците се поместува на разбирањето на човечкиот ресурс и неговата способност како важен ресурс во организацијата и давањето стратешко значење на улогата на управувањето со истиот.

Со текот на времето, менаџментот на човечки ресурси прерасна во научна дисциплина, а може да се разгледува и како специфична менаџмент философија и како менаџерска функција. Тоа се тие три различни определувања или пристапи.

Менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина претставува област на истражување и организирање на знаењето насочено кон разбирање, предвидување, менување и развој на човечките потенцијали (ресурси) и нивното

¹⁵ Wendell L. French, *Human resources management*, Boston [и др.], Houghton Mifflin company, 1994, 36.

¹⁶ Жарко Ристић и Слободан Комазец, *Менаџмент људских ресурса*, Београд: АБС Глас, 1993, 177-178.

¹⁷ Дејан Донеv, *Философија на менаџерството*, Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, 2014, 21.

однесување во социјалните институции, односно работните организации. Основна цел притоа е откривање на законитостите и создавање темелни претпоставки, начела, методи, стратегии и политики за успешно управување и развивање на човечките ресурси во организацијата. *Менаџментот на човечки ресурси означува специфична филозофија* и оригинален пристап, којшто луѓето ги гледа како најзначаен ресурс и потенцијал, кои обезбедуваат стратегиска и конкурентска предност. Притоа, начинот на управување со човечките ресурси произлегува од стратегијата на организацијата, а основната поента се става на зголемување на знаењата, способностите, вештините, мотивираноста, приврзаноста и посветеноста на вработените. *Менаџментот на човечки ресурси како клучна менаџерска функција* има за цел да влијае врз обезбедувањето квалитетни луѓе во организацијата, нивно мотивирање, образование и усовршување со единствена намера да постигнуваат високи резултати и да даваат придонес во реализирањето на организациските цели. На овој начин се подигнува нивото на организациските способности, а со самото тоа организацијата станува поуспешна, односно го подобрува квалитетот на работењето.¹⁸

3. Активности на менаџментот на човечки ресурси

Активностите на менаџментот на човечките ресурси се во функција на задоволување на барањата на современиот начин на работење и постигнување и одржување конкурентска предност на организацијата. Околу активностите или процесите на HRM постојат одредени разлики помеѓу авторите, со тоа што главните активности воглавно се присутни во секое набројување. Притоа, забележливо во теоријата е тоа дека набројувањето на активностите не е конечно или одредено по пат на енумерација, туку истите се зголемуваат или добиваат дополнителна димензија. Во продолжение ќе бидат презентирани клучните активности и нивното значење.

¹⁸ Љупчо Печијарески, *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Прилеп, Економски факултет, 2007, 17-18.

Според Voljanović и Pavić¹⁹ менаџментот на човечки ресурси ги опфаќа следните неколку процеси или активности:

1. *Планирање на човечките ресурси;*
2. *Регрутација;*
3. *Селекција;*
4. *Обука и развој на вработените;*
5. *Развој на кариерата;*
6. *Оценка на учинокот на вработените и утврдување надоместоци;*
7. *Компензации и бенефиции.*

За Mašić²⁰ основни процеси кои се одвиваат во рамките на менаџментот со човечки ресурси се следните: (1) планирање на човечките ресурси, (2) регрутацијата, (3) селекцијата, (4) социјализацијата, (5) обуката и усовршувањето на вработените, (6) оценката на учинокот на вработените (и утврдување надоместоци), (7) компензациите и користите и (8) напредување во кариерата. Други автори²¹ наведуваат дека менаџментот на човечките ресурси претставува комплекс од неразделни активности кои влијаат на организациската делотворност. Овој комплекс го сочинуваат: планирањето, регрутирањето, селекцијата, социјализацијата, обуката, делотворноста и унапредувањето. Во редот на активностите сè повеќе како примарна се вклучува и анализата на работните места.

Интересно е набројувањето со дадените појаснувања на Martinović и Tanasković²². Така, според овие автори, основните активности на HRM опфаќаат:

1. **Анализа на работните места** – треба да содржи: положба во организационата шема со назначување на непосредниот менаџер, активности на работното место, окружување на работното место, материјали и резултати на работењето, работни перформанси, контекстот на работното место, знаењето и личните барања за работното место и врските помеѓу задачите на поединечните работни места. Таа

¹⁹ Jelena Đorđević Boljanović i Žarko S. Pavić, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2011, 69-70.

²⁰ Branislav Mašić, et.al., *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2010, 252.

²¹ Роберт Димитровски, *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје, Бигла Папир, 2007, 63.

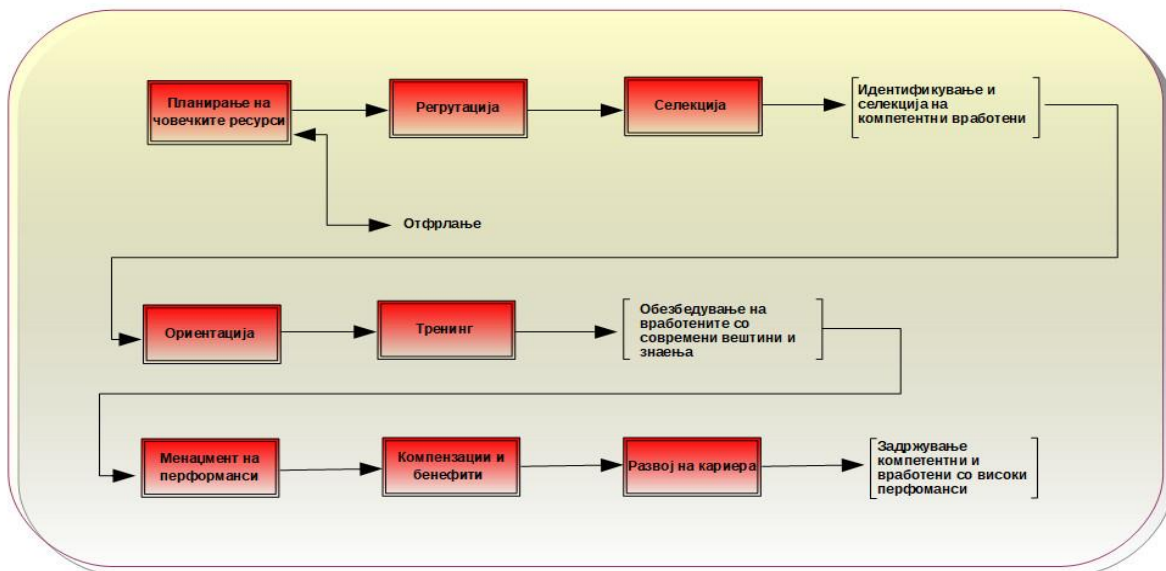
²² Milan Martinović i Zorica Tanasković, *Menadžment ljudskih resursa*, Užice, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, 2014, 16-17.

обезбедува подлога за низа стратешки одлуки во врска со човечките ресурси, особено во делот на планирањето и внатрешната организација помеѓу секторите, службите и одделенијата во рамките на секоја организација. Доколку секое работно место е добро анализирано и формирано во согласност со барањата на работното место и неговата работна содржина, поголеми се шансите да биде вработен кандидат кој ќе постигнува добри работни резултати.

2. **Планирање на понудата и потребите на човечките ресурси** – процес во кој на основа на антиципираните промени во интерното и екстерното окружување се предвидуваат потребите за човечки ресурси.
3. **Регрутирање човечки ресурси** – процес на привлекување квалификувани кандидати во толкав број што ќе ѝ овозможи на организацијата да ги избере најдобрите за пополнување на испразнетите работни места.
4. **Селекција на човечки ресурси** – процес во кој се врши избор помеѓу пријавените кандидати за одредена работа и се донесуваат одлуки за вработување, односно одбивање кандидати.
5. **Социјализација на вработените** – процес во кој нововработените се воведуваат во работа и се запознаваат со организацијата, работните услови, правилата на однесување, луѓето со кои ќе работат, организациската култура и клима, правата, обврските и одговорностите.
6. **Обука или тренинг на вработените** – процес на стекнување знаења и вештини кои ќе се практикуваат, заради исполнување на барањата кои вработениот треба да ги исполнува на работното место.
7. **Оценување на перформансите на вработените** – процес во кој се оценува индивидуалниот придонес на вработените во остварувањето на организациските цели во дефиниран временски период.
8. **Наградување и мотивирање на вработените** – креирање и администрирање на системот на директни (основна плата и заработки базирани на перформансите) и индиректни заработки на вработените (програми за заштита, платени отсуства и придобивки).

9. **Стрес на работното место** – област каде што вработениот се бори со задачите, одговорностите или другите видови притисоци кои се во врска со неговата работа, но и тежината на таквата борба, стресот, загриженоста и стравувањето во однос на исходот од таквата борба.
10. **Системот за безбедност и здравје при работа** – процес на интеракција на повеќе различни чинители како што се законодавството, инспекцијата, осигурувањето, техничките знаења и решенија, службите за медицина на трудот и заштита на здравјето, информирањето, образованието, истражувачката работа и друго.
11. **Управување со процесот на напуштање на организацијата** – планирање и реализација на различни програми за напуштање на организацијата од страна на вработените како што се: давање отказ на вработените, доброволно напуштање на организацијата од страна на вработените, пензионирање и сл.

Слика 1: Движење на активностите на HRM



Извор: Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 11th Ed., New Jersey, Pearson Education, Inc., 2012, p. 314.

Во фокусот на нашето истражување ќе бидат ставени наградувањето и мотивацијата како еден од најважните активности на менаџментот со човечките ресурси. Од наведените активности, посебно развојот на човечките ресурси и системот за наградување, би требало да обезбедат задоволувачко ниво на мотивација кај вработените бидејќи тоа е еден од клучните предуслови за остварување на организациските цели. Начинот на нивното остварување сè повеќе зависи од стратегијата и целите на претпријатието.²³

4. Стратегиски аспекти во менаџирањето со човечките ресурси

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, е процес со кој менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот на менаџмент на човечки ресурси, за да бидат меѓусебно конзистентни со другите елементи на организациската структура и со организациската стратегија и целите. Целта на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, е развивање на систем на менаџмент на човечки ресурси, кој ја зголемува организациската ефикасност, квалитетот, иновацијата и одговорноста кон потрошувачите – четирите механизми за градење на конкурентска предност.²⁴ На истата линија е и друг автор, според кого, целта на стратегиското управување со човечките ресурси е да ги подобри бизнис перформансите преку менаџирање со луѓето. Организациите треба да управуваат со своите човечки ресурси ефективно и ефикасно за да ги постигнат посакуваните цели.²⁵

Стратегиското управување со човечките ресурси се заснова на признанието дека организациите можат да бидат поефикасни ако нивните човечки ресурси се управувани со политики и практики за човечки ресурси со кои се обезбедуваат вистинскиот број луѓе со соодветно однесување, потребните компетенции и потребното ниво на мотивација кон организацијата.²⁶ Во таа насока, во редот на

²³ Milan Martinović i Zorica Tanasković, op.cit., 16.

²⁴ Gareth R. Jones и Jennifer M. George, *Современ менаџмент*, Скопје, Глобал комуникации, 2008, 473.

²⁵ Luftim Cania, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", *Economia. Seria Management*, 17/2 (2014) : 374.

²⁶ Esra Nemli Çalişkan, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", *Journal of Naval Science and Engineering*, 6/2 (2010) : 105-106.

посебните активности кои влијаат на сите останати активности и креирањето вредност во организацијата се набројува и управувањето со човечките ресурси кое се состои во ангажирање, вработување, обуки, развој и наградување на вработените од сите профили. Се нагласува дека управувањето со човечките ресурси силно влијае на конкурентската предност заради улогата во утврдувањето на квалификациите, трошоците за обуките и мотивацијата на вработените.²⁷ Некои начини на кои човечките ресурси можат да станат суштина на конкурентноста се преку привлекување и задржување на вработените со единствени стручни и технички способности, инвестирање во обука и развој на вработените и исплаќање надоместоци кон нив, на начини што ќе ги одржат во трка со нивните конкуренти од другите организации.²⁸

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси вклучува дизајнирање и имплементација на збир од внатрешно конзистентни политики и практики за да се осигура дека стабилните човечки ресурси придонесуваат за постигнување на деловните цели.²⁹ Човечкиот капитал е главната алатка за конкурентска способност и предност на глобалниот пазар. Исклучително важни се интервенциите во областа поврзана со менаџментот на човечките ресурси, кои, покрај на подобрувањето на продуктивноста, имаат влијание и на многу нефинансиски придобивки, што исто така придонесуваат за конкурентност и успех на организација. Конкурентноста на претпријатијата сè повеќе и повеќе зависи од вработените, корпоративната култура, системот за наградување, поттикнувањето на иновативноста и бизнис лидерството кое ги поддржува тековните промени.³⁰

Едно претпријатие е успешно и добро колку што се успешни и добри неговите вработени. Како креативен и иновативен дел од секое претпријатие, луѓето имаат водечка улога во создавањето и одржувањето на неговата конкурентска предност. На различни предизвици наметнати од новото деловно окружување можат да одговорат само високо образовани, адекватно мотивирани

²⁷ За ова види повеќе: Miloljub Albijanić, *Strategijski menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2013, 78.

²⁸ Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*, Скопје, Магор, 2010, 38.

²⁹ Hatice Özutku and Harun Öztürkler, "The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in the Turkish Manufacturing Industry", *Ege Academic Review*, 9/1 (2009) : 75.

³⁰ Mila J. B. Nadrljanski, Ante J. Sanader i Đurđica N. Vukić, "Rewarding and human resources as factors of competitive advantage", *Pedagogija*, 3 (2016) : 276.

вработени кои континуирано се стекнуваат со нови деловни вештини. Менаџментот со човечките ресурси е една од најкомплексните контролни функции која бара многу знаење и експертиза, а изминати се само неколку децении во развој на практиката и теоријата во оваа област, кои понудија низа корисни професионални решенија, методи и техники за постигнување на стратешките цели и конкурентна предност на организациите преку своите вработени.³¹ Специфичноста на човечкиот капитал е во тоа што претпријатијата не ги поседуваат вработените луѓе, туку само ги изнајмуваат нивните услуги.³² Јасно е дека човечките ресурси се широко признати како фундаментални за организациската стратегија, а стратешкиот менаџмент на човечки ресурси се смета за клучна и водечка детерминанта на организацискиот успех, слично како и капиталот, земјиштето, маркетингот, финансиите и оперативните инвестиции.³³ Во денешно време, со општо присутната глобализација и исклучително силната конкуренција, компаниите сфаќаат дека ако сакаат да бидат конкурентни и да ги подобрат перформансите, како и да ги остварат сопствените стратешки цели, не им се важни машините, туку обучените работници со голема посветеност на самата компанија. Точно заради тоа, денес успешни се оние компании кои применуваат практики на HRM, односно им помагаат на вработените да ја подобрат продуктивноста на пр. со дополнителни обуки или работилници за развој на кариерата.³⁴ Според тоа, суштината на менаџментот на човечките ресурси се состои во перманентно воведување нови практики за подобрување на условите на работење. Сите тие активности мора да бидат инкорпорирани во добро конципирана и одржлива стратегија, заснована на заложбите на менаџментот да се остварат организациските цели, а еден од клучните фактори во тој правец секако е добриот менаџмент на човечките ресурси. Значи, дејствијата кои се преземаат на

³¹ Jelena Vemić Đurković i Živka Pržulj, "Determination of competitive advantage from the perspective of intangible resources of companies", *Montenegrin Journal of Economics* 11 (2009) : 79.

³² Vidoje Vujić, "Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom", *Informatol.*, 43 (2010): 94-95. Поопширно за човечкиот капитал и HRM, види исто и: Џорџ, В. Боландер и Скот, А. Снел, *Управување со човечки ресурси*, Кочани, Генекс, 2011, 14-15.

³³ John W. Boudreau and Peter M. Ramstad, "Human Resource Metrics: Can Measures Be Strategic?", *SAHRS / Cornell University WP*, 9 8 – 1 0 (sine anno) : 3.

³⁴ Marina Radić Branislavljević, "Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija", *Sinteza - Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum*, (2014) : 331.

полето на менаџментот со човечките ресурси мора да бидат засновани на планови и програми, имајќи го предвид фактот дека ad hoc решенијата не можат да обезбедат успех за организацијата на подолг рок. Планот за компензација кој ја базира платата на извршувањето, често е нарекуван *план за вредноста на платата*. Кога менаџерите ќе одлучат да го применуваат овој вид планирање, тие се судираат со два значајни избори: дали да ја базираат платата на индивидуалното, групното, или организациското извршување, или да користат зголемувања на платата или бонуси.³⁵

Со тоа што конкуренцијата сè повеќе и повеќе станува интензивна, прогресивните лидери утврдиле дека краткорочните стимулативни планови, кога правилно се дизајнирани и администрирани, за организациите претставуваат најмоќното возило „за возење“ на посакуваниот резултат и однесување. Во продолжение се претставени само неколку од бенефитите кои произлегуваат од добро дизајнираните планови:

- Зголемен приход
- Поефикасни процеси
- Намалени трошоци
- Зголемени вештини/знаење
- Подобрен квалитет
- Подобрена мотивација/тимска работа
- Подобрено задоволство на клиентите³⁶

Според Ричард Л. Дафт³⁷, стратегискиот пристап кон менаџментот на човечки ресурси познава три главни елементи и тоа:

- Прво, сите менаџери се менаџери на човечки ресурси. Тоа подразбира секој менаџер да посвети внимание на развојот и задоволството на подредените, применувајќи анкети, планирање, вреднување на перформансите и компензација за да се охрабри лојалноста во работењето;

³⁵ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *op.cit.*, 542.

³⁶ Larry Comp and Steve Smith, *Executive Compensation, For Private Company CEOs and Business Owners*, Valencia, LTC Performance Strategies, Inc., 2014, 33-34.

³⁷ Види повеќе: Ричард Л. Дафт, *op.cit.*, 380-381.

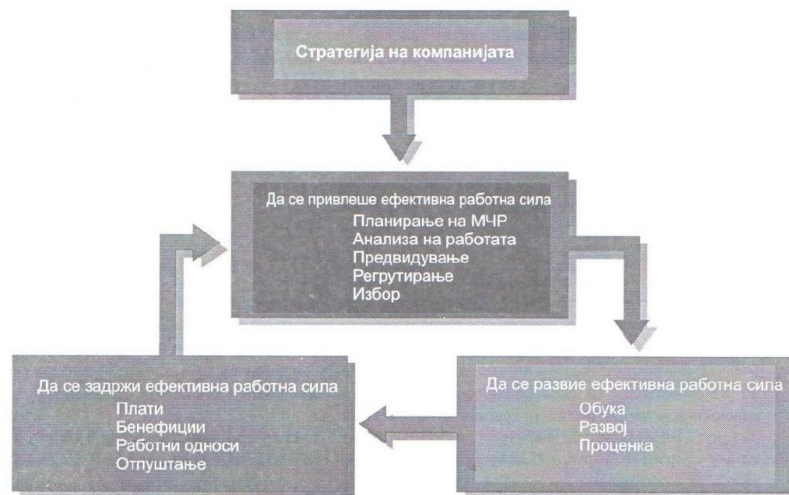
- Второ, вработените, а не објектите и машините, всушност ја создаваат конкурентската предност на компанијата. Се истакнува дека можеби единствениот најважен фактор за обезбедување постојан конкурентски успех е компанискиот пристап кон менаџирањето на сопствената работна сила;
- Трето, менаџментот на човечки ресурси е процес на усогласување, спојувајќи ги организациските цели и стратегија со соодветниот пристап за задржување на човечкиот капитал во компанијата.

Стратегијата на компанијата треба да се развива во насока на исполнување на трите широки активности на менаџментот на човечки ресурси:

- *Привлекување ефективна работна сила;*
- *Развој на вкупниот потенцијал на работната сила; и*
- *Задржување на работната сила подолг период.*

Сликовит приказ на споменатите активности е даден во продолжение.

Слика 2: Развој на стратегијата на компанијата преку активностите на менаџментот на човечки ресрси (HRM)



Извор: Ричард Л. Дафт, Менаџмент, Кочани, Генекс, 2011, 381.

ГЛАВА ВТОРА

НАГРАДУВАЊЕТО И МОТИВАЦИЈАТА КАКО ДЕЛ ОД МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1. Наградувањето како активност на менаџирањето со човечките ресурси

1.1. Дефинирање

Иманентен за современите пазарни економии е стимулативниот систем за мотивирање на вработените, чии важни карактеристики се:

- *конзистентност и комплексност,*
- *динамичност и интегративност, и*
- *мотивираност.*

Конзистентноста на системот за мотивирање се согледува во неговата заснованост на економските критериуми за успешност во работењето. Успехот или неуспехот на деловниот систем во целина или на неговите поединечни организациони делови, претставуваат почетни основи на кои се заснова системот за мотивација. *Комплексноста* во мотивирањето на вработените се гледа во широчината и длабочината на таа проблематика, сеопфатноста во согледувањето на сите мотивациски фактори во конкретниот деловен систем, нивните меѓусебни условености и поврзаности. Системот за мотивирање го карактеризира *динамичност*, заради непрестаното прилагодување кон настанатите промени во развојот на деловните системи во сè пократки временски интервали. Под влијание на пазарот и неговите ригорозни барања во поглед на задоволување на постоечките и создавање нови потреби, доаѓа до значајни промени во програмската ориентација на деловните системи. Ова доведува до одговарачки промени во внатрешната организација на работата, техничко-технолошки промени, промени во кадровската структура. Воведувањето нови занимања и профили на стручни кадри, како и успешното извршување на новите работи, подразбираат и компатибилни промени во системот на мотивирање. *Интегративноста* на системот за мотивација се реализира преку обединување на работните задачи на поединците и групите во

работни задачи кои одговараат на организационите делови и деловниот систем во целина.³⁸

Наградувањето е една од *функциите* на менаџментот со човечки ресурси. Кога се разгледува оваа проблематика, секогаш мора да се определи значењето на термините: **плата, награда, наградување и систем за наградување.**

Во теоријата и практиката многу често термините „плата“ и „награда“ се користат еднозначно. Сепак, би нагласиле дека наградата има *пошироко значење* од платата, примарно заради опфатот како на финансиските, така и на нефинансиските бенефити од работењето. За потребите на овој труд, почесто ќе биде користен терминот „награда“ во значењето кое е определено во овие редови. Според Bryson и Forth³⁹, од гледна точка на работодавачот, *платата* е цената на трудот, односно трошокот за обезбедување на продуктивниот капацитет на работникот. Од гледна точка на работникот, платата е награда за трудот, односно вистинскиот напор за производство на стоки или давање услуги. Во секој случај, во теоријата за менаџментот на човечки ресурси, терминот *награда* претставува надоместок, заработка и стимулација која се користи со цел мотивирање на вработените.⁴⁰ За поимите „наградување“ и/или „систем за наградување“ постојат повеќе дефиниции, кои можат да се интегрираат или да се претстават преку единствена посеопфатна дефиниција. Имено, *наградувањето* во организацијата се однесува на формулирање и спроведување стратегии и политики кои имаат за цел да обезбедат наградување кое е фер, праведно, конзистентно и во согласност со вредноста која ја носат луѓето за организацијата и на тој начин да ѝ помогне на организацијата да ги постигне своите стратешки цели.⁴¹ *Системот за наградување* претставува централна, интегрирана карактеристика во пристапот кон менаџментот за човечки

³⁸ Ивана Мариновиќ Матовиќ, “Систем мотивисања запослених у функцији ефикасног управљања”, *Часопис из области економије, менаџмента и информатике „БизИнфо“*, 1 (2010) : 188-189.

³⁹ Alex Bryson and John Forth, "The Theory and Practice of Pay Setting", *Manpower Human Resources Laboratory, Centre for Economic Performance, London School of Economics*, (2006) : 1.

⁴⁰ Zurina Adnan, Shah Abdullah and Jasmine Ahmad Hazman, "Direct Influence of Human Resource Management Practices on Financial Performance on Malaysian R&D Companies", *World Review of Business Research*, 1/3 (2011) : 63.

⁴¹ Тане Димовски, „Наградувањето на вработените како дел од менаџментот на организацијата“, *БАС, Зборник на трудови - Менаџментот и современите практики - Трет симпозиум – Менаџментот и вработливоста*, (2014) : 225-226.

ресурси.⁴² Овој систем наједноставно може да се дефинира како систем кој се однесува на пари, добра и услуги кои вработените ги добиваат од работодавачот во замена за нивниот труд, што претставува *дефиниција во потесна смисла*. Од друга страна, системот за наградување *во поширока смисла*, покрај надоместокот, подразбира и систем за оценка на перформансите на вработените, со оглед на тоа што оценките често имаат и важна улога за одредување на различните надоместоци.⁴³

Наградувањето во исто време значи и уметност и наука, а менаџментот во овој дел бара деликатна рамнотежа. Во суштина, потребно е да се плати доволно за да се привлече, мотивира и задржи одличниот талент, додека, во исто време, се наметнува управувањето со поврзаните трошоци за да се постигне значаен поврат на вкупно потрошените парични средства.⁴⁴

На оваа проблематика посебно се осврнуваат и теоретичарите кои се занимаваат со теорија на организација воопшто. Gelbraith⁴⁵ развил *модел на звезда* со кој се дефинираат петте основни елементи на организацијата над кои се наоѓа стратегија која има задача да го насочува движењето на организацијата во остварувањето вредности. Основните пет елементи на моделот се:

- *работните процеси* кои претставуваат суштина на работењето на претпријатието, а поделени се на клучни процеси и процеси на поддршка;
- *организационата структура* која ги одредува елементите со кои треба да се управува, управувачките надлежности во донесувањето на одлуките и политиките поврзани за структурата;
- *управувачките процеси* кои служат за одредување на целите на организацијата, за донесување одлуки и комуникации;

⁴² Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, *Human Resource Management*, Essex, Prentice Hall Europe, 2005, 595.

⁴³ Dragana Došenović, "Sistemi nagrađivanja zaposlenih radnika u organizacijama", *Economics*, 4/1 (2016): 109.

⁴⁴ Larry Comp and Steve Smith. op.cit., 14.

⁴⁵ Miloš Tomić, *Unapređenje modela organizacije i upravljanja poslovnim procesima u industrijskim uslužnim preduzećima*, Dis., Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet Tehničkih nauka, 2016, 37. За ова види и: Jay R. Galbraith, "The Evolution of Enterprise Organization Designs", *Journal of Organization Design*, 1/2 (2012) : 3.

- *системот за наградување* кој е во согласност со организационата структура и структурата на процесите кои треба да влијаат на остварување на стратешките определби;

- *човечките ресурси* кои мораат да поседуваат знаења, вештини, искуство и одговорност во извршувањето на деловните процеси.

Кога станува збор за наградувањето како активност на менаџментот со човечките ресурси, одредени автори⁴⁶ предлагаат да се следат следните *пет генерални принципи* при изградбата на успешен паричен систем за наградување на вработените:

- 1) точно дефинирање и мерење на учинокот;
- 2) да се направат наградите зависни од резултатите (перформансите);
- 3) вработените да се наградуваат навремено;
- 4) да се одржи правичноста во системот за наградување;
- 5) да се користат материјални и нематеријални награди.

Наградувањето има повеќе функции. Системот за наградување во организацијата е начин на кој се поттикнуваат или обесхрабруваат одредени карактеристики на вработените. Најважниот параметар на системот за наградување е опфатот на платите, бонусите⁴⁷ и привилегиите. Како средство за поддршка на иновациите, системот за наградување е прилично механичка, но сепак ефикасна техника на управување. Кога членовите на организацијата ќе сфатат дека ќе бидат наградени за таквите активности, имаат поголема мотивација за креативна работа. Иницијативата да се обезбедат финансиски и нефинансиски награди за луѓето и групите кои развиваат (користат) иновативни идеи е важна за организацијата.⁴⁸

Развивањето планови за надоместоци со фокусирање на резултатите на вработените и нивно задржување на работните места претставува стратегиски пристап кон човечките ресурси со фокус кон организацијата, за разлика од

⁴⁶ Joo H. Aguinis and Ryan K. Gottfredson, "What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money", *Business Horizons*, 56 (2013) : 241.

⁴⁷ Заради целovitost на излагањето, „бонусите“ најчесто се дефинираат како еднократна парична награда за остварените резултати. Така и: Jelena Nielsen Erić, Vesna Aleksić Stojanović i Aleksandra Bošković, "Evaluacija efekata korporativnog preduzetništva", *POSLOVNA EKONOMIJA*, X/II (2017) : 165.

⁴⁸ Vlado Radić i Nikola Radić, "Uticaj motivacije zaposlenih na performanse organizacije", *Synthesis - International Scientific Conference of IT and Business-Related Research*, (2015) : 356.

работниот пристап со фокус на вработените кој го опфаќа само раководењето (тековно) со основните планови за надоместоци.

Иако многу фактори влијаат врз дизајнот на системот за наградување во организацијата, флексибилноста е клучен фактор. *Традиционалниот пристап* кон плаќањето на луѓето повеќе се поврзувал со стабилните периоди кога платата на вработениот во голема мера била определена од стажот и работната позиција. Со оглед на динамичното окружување со кое се соочуваат многу организации, трендот е да се креираат многу пофлексибилни системи за наградување и да се редуцира бројот на платежни нивоа. Сепак, без оглед на пристапот што се користи од страна на менаџерите, тие мора да воспостават фер, правичен и мотивирачки систем за наградување што овозможува организацијата да регрутира и да ја задржува талентираната и продуктивна работна сила.⁴⁹ Милиони вработени се исплаќаат според традиционалниот систем на плаќање базиран на работата (работното место, м.з.). Ваквите системи вообичаено вклучуваат употреба на анализа на работното место за да се утврдат знаењето, вештините и способностите кои се потребни за извршување на таквата работа. Информацијата од анализата на работното место потоа се инкорпорира во процесот на евалуација на работата, што ја детерминира релативната положба на секое работно место во хиерархијата на заработки или плати во една организација. Во суштина, процесот на евалуација на работата вклучува преглед на секое одделно работно место за да се одреди степенот на присуство на компензирачките фактори. Вообичаено, работните места се евалуираат само низ мал број компензирачки фактори како што се: знаењето, know-how, отчетноста, напорот и решавањето на проблемите. *Системот на бодови* (point system) е пристап за заедничка евалуација на работните места, во кој се користи прирачник за евалуација на работата за доделување бодови на секое работно место на база на компензирачките фактори. Друг систем за евалуација на работното место е *системот за споредба на факторите* (factor comparison system), што вклучува прилично комплициран пристап за директно споредување на работните места едни со други, со цел да се утврдат разликите во присуството на компензирачките

⁴⁹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 11th Ed., New Jersey, Pearson Education, Inc., 2012, 328.

фактори. *Хибридниите системи* (hybrid systems) кои најчесто се комбинација од системот на бодови и системот за споредба на факторите, исто така се широко распространети. Еден пример на хибриден систем е *Hay Guide Profile Method*. Традиционалните пристапи кои вклучуваат евалуација на работното место се употребуваат за обезбедување внатрешна еднаквост или праведност во плаќањата помеѓу работните места во организацијата.⁵⁰

За разлика од традиционалниот пристап, како многу поприфатлив од стратегиски аспект, сè повеќе се користи плаќањето базирано на вештини или знаење. *Плаќањето засновано на вештини или плаќањето засновано на знаење* (Skill-based pay or knowledge-based pay), за разлика од традиционалните пристапи за плаќање, е фокусирано на индивидуата, не на работното место. Всушност, со плаќањето засновано на вештини, вработените извршуваат бројни работи и добиваат иста висина на плата, без оглед на работното место. Со плаќањето засновано на вештини, вработените имаат можност да го зголемат својот надоместок додека стекнуваат поширок опсег на вештини. Така, тие имаат силен поттик за учење. Со забрзаната стапка на промени во современото деловно окружување и потребата за флексибилно доделување работни задачи, постои очигледна потреба за вработените да го развиваат и прошируваат репертоарот на нивните вештини.⁵¹ Во овој дел би додале уште дека ваквиот пристап е основа за пораст на нивото на платите во компанијата. Меѓутоа, важна предност на овој пристап, покрај многу други⁵², е тоа што таквиот трошок од порастот на платите очекувано ќе се компензира со повисоката продуктивност и зголемениот квалитет.

Во однос на факторите што имаат влијание врз плаќањата и бенефициите, за кое прашање поопширно ќе биде елаборирано понатаму во текстот, во продолжение приложуваме еден приказ каде што се издвоени главните детерминанти на нивоата на плаќањата и бенефициите воопшто. Така, во овој дел

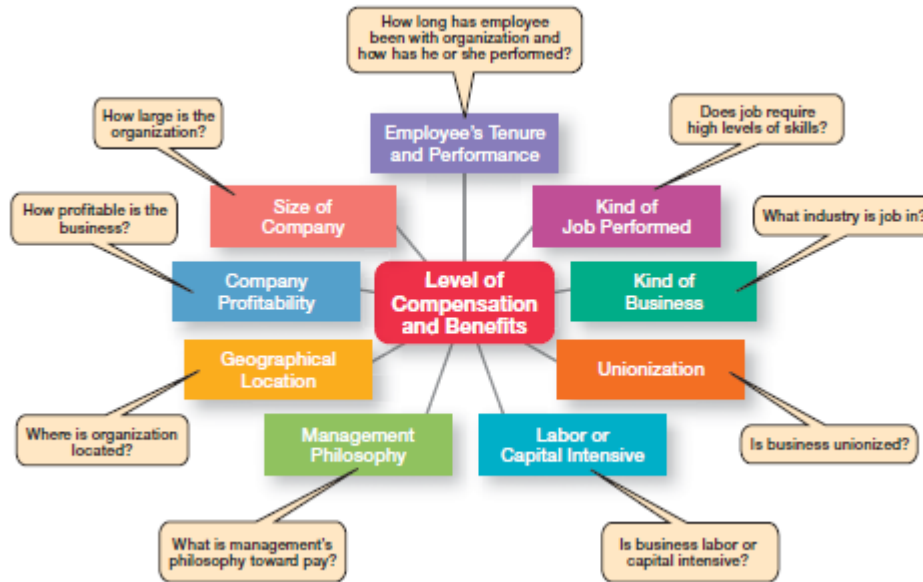
⁵⁰ Charles R. Greer, *Strategic Human Resource Management, Second Edition*, Boston, A Pearson Education Company, 2003, 481-482.

⁵¹ Charles R. Greer, *op.cit.*, 483.

⁵² Значајно е да се спомене позитивниот ефект на зголемената мотивација за обуки и доквалификации, подготвеноста кај вработените да се прифатат разновидни работни предизвици и пошироко да се осознаат процесите на работа, зголемувањето на самодовербата кај вработените, лесната достапност на обучен кадар кој ќе може да заменува во случај на отсуства, замената на критериумот за сениорност како основа за напредување со фактичко поседување вештини итн.

особено се набројуваат: видот на бизнисот, синдикализацијата, менаџмент филозофијата, профитабилноста на компанијата, големината на компанијата и сл.

Слика 3: Што влијае врз плаќањата и бенефициите?



Извор: Robbins P. Stephen and Mary, Coulter, *Management, 11th Ed.*, New Jersey, Pearson Education, Inc., 2012, 328.

Презентираните екстерни и интерни фактори се значајни за моделирањето на системот за наградување во целина бидејќи едноставно го условуваат, што во основа значи дека самиот систем не би можел изолирано да се моделира, без притоа сите тие да се земат предвид.

Одредени автори⁵³ го употребуваат терминот „вкупни награди“ (“Total Reward”), подведувајќи ги тука, како надоместоците и бенефициите, така и управувањето со талентите и перформансите. Вкупните награди се комбинација на финансиски и нефинансиски награди ставени на располагање на вработените. Различните аспекти на наградата, имено, основната плата, случајните плаќања, бенефитите за вработените и нефинансиските награди, кои вклучуваат интерни награди од самата работа, се поврзани заедно и се третираат како интегрирана и

⁵³ Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон, op.cit., 360.

кохерентна целина.⁵⁴ Традиционално, целта на системите за наградување била да го привлече, да го задржи и да го мотивира персоналот. Меѓутоа, во последно време, традиционалното гледиште е променето бидејќи се увиде дека луѓето ги привлекува, ги задржува и ги мотивира широк опсег на финансиски и нефинансиски награди и дека тие може да се променат со текот на времето во зависност од опсегот на влијанијата, вклучувајќи ги и личните околности на вработените. Таквата промена резултираше со пристапот на вкупно наградување во кој „наградата“ се дефинира во најширока можна смисла како резултат на работењето за дадена организација. Денес управувањето со наградите во суштина е процес на совпаѓање – настојување да се совпадне она што го бара и она што го сака вработениот со способноста на организацијата да ги оствари тие очекувања на најефективен начин во однос на трошокот и на начин на кој ќе биде во согласност со бизнисот, како колективно, така и индивидуално, а истовремено да се задоволат правните, социјалните и етичките обврски.⁵⁵

Слика 4: Опфат на вкупните награди



Извор: Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон, Управување со човечки ресурси, Скопје, Магор, 2010, 360.

⁵⁴ Michael Armstrong and Stephen Taylor, op.cit., 365.

⁵⁵ Џон Мартин, *Клучни концепти во управувањето со човечки ресурси*, Скопје, Арс Студио, 2014, 238-239.

1.2. Цели и елементи

Стратегијата за наградување треба да се интегрира со деловната стратегија и да биде формулирана на тој начин што ќе се овозможи постигнување на долгорочните цели на деловната политика и политиката за човечки ресурси.⁵⁶ Наградувањето може да се сфати и разгледува само како *долгорочна цел на компанијата*. Предизвик за организациите е да развијат компензациска филозофија (“compensation philosophy”) и систем на плаќање (“a pay system”) во согласност со нивните цели што ќе ги зајакнат културата, климата и однесувањето потребни за организацијата да биде ефикасна и успешна. Ваквиот пристап и имплементираниот систем на плаќање мора да одговараат на стратегијата на организацијата и стилот на менаџирање. Покрај тоа, компензациската филозофија треба често да се преиспитува заради сигурност дека сè уште ги задоволува деловните потреби и понатаму е во согласност со визијата и мисијата на организацијата. Како што организацијата се поместува низ различни фази од нејзиниот организациски животен циклус, нејзината компензациска филозофија ќе треба да се ревидира и можеби ќе треба дополнително да се прилагодува.⁵⁷ Релевантноста на системот за наградување се темели на тоа - посакуваното однесување со кое се поврзува наградувањето да биде конектирано со деловните резултати на организацијата.

Целите на менаџментот во делот на наградувањето се постигнуваат преку развивање и имплементирање стратегии, политики, процеси и практики кои се темелат на филозофија, функционираат во согласност со принципите на дистрибутивна и природна правда, функционираат правично, еднакво, постојано и транспарентно, се усогласени со деловната стратегија, одговараат на контекстот и културата на организацијата, се соодветни за намената и помагаат да се развие култура со висока продуктивност.⁵⁸ Поопширно за некои од целите ќе се осврнеме на други места во текстот.

⁵⁶ Mila J. B. Nadrljanski, Ante J. Sanader and Đurđica N. Vukić, *ibid.*

⁵⁷ Barbara Mitchell and Cornelia Gamlem, *The Big Book of HR*, Wayne, NY, Career Press, 2017, 141.

⁵⁸ Michael Armstrong, *A Handbook of Employee Reward Management and Practice, 2nd Edition*, London and Philadelphia, Kogan Page, 2007, 5.

Според одредени автори⁵⁹, компензацискиот систем или системот на надоместоци мора да биде:

- Компатибилен со организациската мисија и стратегија;
- Компатибилен со културата;
- Соодветен за работната сила;
- Надворешно конкурентен;
- Внатрешно правичен.

Кога се говори за компатибилност со организациската мисија и стратегија или со корпоративната култура, пред сè се мисли на нешто што е засновано на вредности, кои социолошки можат да бидат само позитивни. Во таа смисла, нема да постои било каква резерва и во однос на системот за наградување. Системот мора да ги следи и потребите на работната сила, да биде праведен и транспарентен. Несразмерноста во овој дел би можела да го оддели наградувањето од суштината. Надворешната конкурентност треба да се согледува низ призмата на севкупната компетитивност која треба да ја изгради и обезбеди компанијата на пазарите на кои работи. Од клучно значење тука, особено за работната сила, е домашниот пазар. Дали ќе успее компанијата да ги привлече и задржи потребните кадри во многу ќе зависи од пристапот кој го има кон прашањето за наградувањето на трудот. Внатрешната правичност не е ништо друго освен клучен елемент на наградувањето со кој се обезбедува чувството на исполнетост, вредност и единство, а се постигнува на тој начин што креаторите го изградиле системот на здрави основи.

Веќе начелно говоревме за функциите на наградувањето. Доколку функциите можат да се синтетизираат на одреден начин, би можело да се каже дека наградувањето има повеќе функции како што се: *компензаторна*, *мотивиращка* и *регулаторна*. Наградувањето има *компензаторна функција*; тоа е противнадомест за услугата што ја нуди еден вработен или казна за извршената работа. Покрај тоа, *мотивацијата е другата функција* на наградувањето, за квалитетот на работата, степенот на фокусирање на клиентите и ентузијазмот за учење нови вештини, влијание имаат одлуките за наградување и начините на кои вработените ги добиваат своите награди. *Регулаторната функција* на наградувањето е

⁵⁹ Barbara Mitchell and Cornelia Gamlem, op.cit., 142.

отелотворена во неколку аспекти кои вклучуваат разумно распределување на работната сила и модулирање на конфигурација на квалитетот на работната сила.⁶⁰

Според Armstrong⁶¹, елементите на системот за наградување се следните: деловната стратегија на организацијата; стратегијата и политиката за наградување; основната плата; дополнителните финансиски награди; бенефитите за вработените (што вклучуваат пензии, плаќање на боледувања, осигурително покрите и сл.); додатоците; целосните заработки во делот на финансиските награди (основна плата, дополнителни финансиски награди и додатоци); целосната плата која ги вклучува целосната плата и вредноста на бенефитите кои ги добиваат вработените; евалуацијата на работните места со која се дефинираат релативната вредност и големината на работните места во рамките на една организација; анализата на стапките на плати на пазарот на труд за работни места кои можат да се споредуваат; групите и структурите на плати; менаџирањето со ефикасноста; нефинансиските награди (признание, можноста за употреба и развој на вештини, тренинзи, можности за кариерен развој и сл.); и вкупните награди како комбинација од финансиски и нефинансиски награди.

2. Теории и облици за мотивација на вработените

Мотивацијата на работната сила има голема важност за успехот на организацијата и претставува вредност која треба да постои и да се одржува кај човечкиот капитал. Мотивацијата претставува клучен елемент за перформансите и продуктивноста на вработените, што ја прави централен дел од менаџментот со човечки ресурси.⁶² Задача на менаџерите за човечки ресурси е да се изгради таков систем за наградување кој поволно ќе влијае на организациската клима, меѓучовечките односи и ќе биде базиран на принципите на правичноста. Таквиот

⁶⁰ Zhou Jiang, et. al., "Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times", *International Journal of Business and Management*, 4/11 (2009) : 178.

⁶¹ Michael Armstrong, *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, op.cit., 8-12.

⁶² Sue Ann Frank, *What does it take to motivate better performance and productivity in the federal workplace?*, *Ask the employees*, Dis., The Andrew Young School of Policy Studies - Georgia State University and The School of Public Policy - Georgia Institute of Tehnology, 2011, 1.

систем за наградување е добар мотиватор и поттикнувач за остварување поголеми индивидуални и организациски перформанси.⁶³

Постојат различни дефиниции и пристапи за мотивацијата. *Мотивацијата* се дефинира како процес на отпочнување активности на човекот, нејзино насочување на одредени објекти и регулирање на активности заради постигнување одредени цели. Мотивацијата е психолошка карактеристика на луѓето, која влијае на степенот на посветеност на поединците во извршувањето одредена работа. Мотивацијата се состои од фактори кои го предизвикуваат, канализираат и го поддржуваат човековото однесување во посакуваниот правец.⁶⁴ Во секој случај, авторите⁶⁵ заклучуваат дека мотивацијата е комплексна појава која не може еднозначно да се одреди. Мотивацијата е комплекс на сили кои иницираат и ги задржуваат лицата на работа во организациите, односно со неа се започнува активност и се одржува во зацртаната насока.

Мотивацијата на вработените секогаш била централен проблем со кој се соочувале лидерите и менаџерите. Немотивираните работници веројатно ќе вложат малку или воопшто нема да вложат труд на нивните работни места, ќе ја избегнуваат работата колку што е можно повеќе, ќе ја напуштат организацијата кога ќе им се укаже можност за тоа и ќе демонстрираат низок квалитет на работа. Од друга страна, веројатно е дека работниците кои се чувствуваат мотивирани за работа ќе бидат упорни, креативни и продуктивни, како и дека ќе демонстрираат квалитетна работа што самите доброволно би ја презеле.⁶⁶

Мотивираната и квалификувана работна сила има есенцијално значење за секоја компанија која цели кон зголемување на продуктивноста и задоволството кај потрошувачите. Во овој контекст, мотивацијата значи подготвеност на една индивидуа да вложи напори и преземе акции за остварување на организациските цели. Предизвикот за секој менаџер е да пронајде средства да ја создаде и да ја

⁶³ Радмила Мицић и Љиљана Арсић, “Управљање људским ресурсима у организацијама”, *Економски погледи*, 2 (2010) : 39.

⁶⁴ Tatjana Vidaković, “Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih”, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, II/I (2012) : 162.

⁶⁵ Goca V. Jovanović i Slavko A. Božilović, "Motivacija i politika upravljanja ljudskim resursima u organizaciji", *TEHNIKA – MENADŽMENT*, 72-1 (2017) : 117.

⁶⁶ Vinay Chaitanya Ganta, "Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance", *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2/6 (2014) : 223.

одржи мотивацијата кај вработените. Од една страна, менаџерите би можеле да се фокусираат на намалување на незадоволството од работата (работните услови, платите, надзорот, односите со колегите), додека од друга страна би можеле да употребуваат мотивирачки фактори од типот на достигнувања, признанија, одговорности и самата работа.⁶⁷

Одредени автори⁶⁸ ја предлагаат *концепцијата за фер плата*, наречена *фер плата-напор/труд хипотеза*. Според оваа хипотеза, работниците имаат перцепција за фер плата, па колку што вистинската плата е помала од фер платата, работниците нудат или испорачуваат соодветен дел од нормалните напори. Доколку e означува испорачан напор, w актуелната плата, а w^* фер плата, фер плата-напор/труд хипотезата изгледа вака:

$$e = \min(w/w^*, 1),$$

каде напорот e е означен во единици, што значи дека 1 е нормален напор. Оваа хипотеза го означува постоењето на невработеноста. Невработеност настанува кога фер платата w^* ја надминува платата за расчистување на пазарот. Со природни спецификации за определување на w^* , оваа хипотеза може да објасни зошто вештините и невработеноста се негативно корелирани. Дополнително, тоа потенцијално ги објаснува разликите во платите и сегментациите на пазарот на труд. Мотивацијата за фер плата-напор хипотезата е едноставна опсервација поврзана со човековото однесување: кога луѓето не го добиваат тоа што го заслужиле, тие се обидуваат да станат рамнодушни (се мисли кон работата, м.з.).

Низ подолг период се создале повеќе теории за мотивацијата. Според Buntak, Droždek и Kovačić⁶⁹ доминантни помеѓу теориите се следните три: *теоријата за хиерархија на потребите*; *теории на надворешни поттикнувања и очекувања* и *теории на мотивација на постигнувањата*.

1. ***Теоријата за хиерархија на потребите*** која произлегува од специфичните потреби и нивното задоволување како основа за рамнотежа и

⁶⁷ Dobre Ovidiu-Iliuta, "Employee motivation and organizational performance", *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5/1 (2013) : 59.

⁶⁸ George A. Akerlof and Janet L. Yellen, "The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment", n.pag., 458-482.

⁶⁹ Krešimir Buntak, Ivana Droždek i Robert Kovačić, "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima", *Technical journal*, 7-1 (2013) : 57.

опстанок на човечките организми. Оваа теорија нам ни објаснува зошто луѓето реагираат, но не го толкува начинот и видот на акцијата која луѓето мораат да ја применат за да би ги задоволиле тие потреби. Потребите и целите на поединците постојано се развиваат и менуваат. **Maslow** ја изложил својата теорија за специфичниот редослед во развојот на потребите во која објаснува како „високите“ потреби не можат да бидат изразени ако пред тоа не се задоволени „ниските“. Редоследот на потребите според Maslow е следен:

1. Задоволување на физиолошките потреби (глад и жед);
2. Задоволување на потребата за сигурност (на пр. некој да се грижи за нас);
3. задоволување на потребата за угледот (престиж, успех, самопочит);
4. задоволување на потребата за афирмација (желба за самоактуелизација).

Потребите се подредени по тој ред бидејќи задоволувањето на потреба од „ниска“ категорија условува „висока“. Имено, ако човек е гладен сигурно нема да размислува за потребата за углед и слично.

2. *Теориите на надворешни поттикнувања и очекувања* ја нагласуваат важноста и влијанието на окружувањето врз однесувањето на поединците и нивните реакции.

3. *Теориите на мотивација на постигнувањата* (била воведена од страна на психологот **David McClelland**, м.з.) не го земаат предвид она што е потребно за опстанок, туку она што го сака поединецот. Постојат три типови мотивациски потреби: потреба за моќ, потреба за припадност и потреба за постигнување. Поединецот со висока потреба за моќ ќе посвети големо внимание на своето влијание и контрола, додека поединците со голема потреба за поврзување се среќни само тогаш кога се сакани. Третата потреба за постигнување припаѓа на поединците со голема желба за успех, кои во исто време се плашат од неуспех. Повеќето луѓе поседуваат индивидуална комбинација од овие три типови, што може да биде измерено со Thematic Apperception Test (ТАТ) што бил развиен од страна на Murray. Разбирањето и примената на овие карактеристики може да биде корисно не само за психолозите, туку и за менаџерите, бидејќи „потребата за постигнување“ е поврзана со тежината на задачите кои луѓето ги избираат, што влијае врз продуктивноста и резултатите на работното место. Оваа теорија може да

помогне да се идентификуваат можните најефективни вработени и лидери во една организација. Овие индивидуи демонстрираат силна желба да ги остварат нивните цели, посветени се на потребата да успеат и имаат потреба од повратна реакција за нивните резултати.⁷⁰

Особено позната и прилично експлоатирана во теоријата и практиката е *Херцберговата дво-факторска теорија*. Дво-факторската теорија на **Herzberg** (позната исто и како теорија на два фактори или мотивационо-хигиенска теорија) дефинира дека постојат одредени фактори во организацијата што доведуваат до задоволство од работата, додека други различни предизвикуваат незадоволство. Оваа теорија беше развиена од страна на психологот Frederick Herzberg, кој теоретизира дека задоволството од работата и незадоволството од работата дејствуваат самостојно и не се спротивни едно на друго; задоволните вработени не се нужно попродуктивни од незадоволните вработени.

Сознанијата на Herzberg укажуваат на тоа дека одредени карактеристики на работното место може да се поврзат со задоволството (чија спротивност е незадоволството), додека различни фактори се поврзуваат со незадоволството на работното место (чија спротивност е непостоењето на незадоволство).

- Како фактори на задоволство ги набројува: достигнувањето, признанието, значењето на самата работа, одговорноста, унапредувањето, растот.
- Како фактори на незадоволство ги набројува: политиките на компанијата, надзорот, односите со надзорниците и врсниците, работните услови, заработката, безбедноста, статусот.

Herzberg ги класифицира овие работни фактори во две категории и тоа:

Мотивациски фактори. Мотивациските фактори даваат позитивно задоволство и не можат да се сметаат како мотиватори. Овие фактори ги мотивираат вработените кон подобри резултати и создаваат позитивно задоволство, што произлегува од внатрешните услови на самото работно место, како што се достигнувањето, признанието и личниот развој. Вработените ги доживуваат овие

⁷⁰ Judit Pasztor and Szabina Valent, "Fringe Benefit - still a Motivation?", *FIKUSZ '16 Symposium for Young Researchers*, (2016) : 130.

фактори како суштинско наградување. Мотиваторите ги симболизираа психолошките потреби што се сметаа како дополнителна корист. Отсуството на овие фактори не води кон незадоволство, туку само кон недостаток на задоволство. Мотивационите фактори вклучуваат:

- Признавање;
- Чувство за достигнување;
- Развој и можности за промоција;
- Одговорност;
- Значење/Смисла на работата.

Хигиенски фактори. Хигиенски фактори се оние фактори на работа кои се неопходни за постоење мотивација на работното место. Овие фактори не доведуваат до позитивно задоволство на долг рок. Но, доколку овие фактори се отсутни или не постојат на работното место, тогаш тие доведуваат до незадоволство. Овие фактори се надворешни во работењето и ја опишуваат работната средина/сценарио, симболизирајќи ги психолошките потреби кои ги имаат индивидуите и очекуваат да бидат исполнети. Подобрувањето на овие фактори не води кон задоволство, туку само помага да се избегне незадоволството.

Хигиенските фактори вклучуваат:

- Политики на компанијата и административни политики;
- Дополнителни бенефиции;
- Меѓучовечки односи;
- Безбедност на работното место;
- Плати;
- Физички услови за работа;
- Статус.⁷¹

⁷¹ Judit Pasztor and Szabina Valent, op.cit., 130-131.

3. Видови стимулации на вработените

3.1. Материјални награди

Материјалните или финансиските надоместоци претставуваат темел на системот за наградување и се однесуваат на сите материјални надоместоци кои вработените ги примаат од своите работодавачи за работата и опфаќаат различни *директни* и *индиректни* облици на наградување. Кога се во прашање директните материјални надоместоци, тука влегуваат сите видови надоместоци кои вработените ги добиваат во готово, а опфаќаат: основна плата, зголемување на основната плата заради одржување на куповната моќ и стимулации.⁷² Според истиот автор⁷³, во делот на индиректните материјални награди влегуваат бенефициите, кои во основа можат да се поделат на три групи: бенефиции за заштита на вработените, бенефиции поврзани со слободното време или отсуствата од работа и останати бенефиции и погодности. Во првата група влегуваат бенефициите за постигнување материјална и социјална сигурност и здравствена заштита на работниците во текот на работата и по остварување право на пензија. Во втората група влегуваат платените отсуства од работното место како што се: годишните одмори, неработните денови, празници, боледувања, отсуства заради научна работа или специјализации, породилно отсуство, осигурување за невработени, отпремнини и сл. Во третата група влегуваат разни други бенефиции од типот на: надоместоци на трошоци за превоз, исхрана, службени патувања, место на престој, грижа за деца и стари лица, субвенции за образование и сл.

Паричната награда, како најефикасен мотиватор, може да биде успешна кога всушност е во линија со резултатите од нечија работа. Сепак, доколку вработените веруваат дека паричната награда е доделена, на пример, заради близината со генералниот менаџер, без оглед на квалитетот на работата, тогаш паричната награда може да има негативен ефект врз другите вработени. Со други зборови, треба да постои јасна врска помеѓу резултатите и износот на паричната награда. Сепак, не е лесно да се постигне овој баланс, а тоа се утврдува од фактот дека само

⁷² Dragana Došenović, op.cit., 112.

⁷³ Dragana Došenović, op.cit., 114-115.

22% од работниците во САД веруваат дека нивната плата е директно зависна од работните резултати.⁷⁴

3.2. Нематеријални награди

Нематеријалните награди како стратегија на мотивацијата претставуваат пристап на зголемување на мотивацијата на вработените преку задоволување на нивните потреби кои не се поврзани со пари или други облици на материјална компензација. Тие се однесуваат на задоволување на потребите од повисок ред, како што се потребите за уважување и почитување, статус, автономија, потврдување и развој на личните способности и потенцијали и др. Станува збор за нефинансиски облици на наградување со кои преку разни форми на признанија и вреднување на работата се подобрува моралот и се мотивира позитивното однесување на вработените. Со цел задоволување на различните потреби на вработените, современите организации користат различни нематеријални стратегии за мотивација. Помеѓу најчесто користените се: обликување на работата, стил на менаџмент, партиципација на вработените во одлучувањето, управување со помош на цели, флексибилно работно време, различни видови признанија, повратни информации за работата и др.⁷⁵

Менаџерите применуваат широк спектар нематеријални награди и поттикнувања како што се: давање различни признанија како благодарност за успешно извршената работа; аплауз како облик на признание (на состанови, за време на ручек, во канцеларија, на крај на смена или онаму каде што е можно во текот на работата), давање повисок степен на одговорност, доделување плакети или трофеи (во онлик на награда за работник на месецот, работник на неделата и сл.), пријатен разговор со вработениот „лице во лице“, давање можност на вработениот дополнително да се образува (преку организирање интерни и екстерни обуки и едукации), развивање чувство на припадност на работниот колектив (креирање

⁷⁴ Miljenko Antić, *Sociology of Work and Professional Ethics*, Zagreb, Faculty of Civil Engineering, 2016, 77-78.

⁷⁵ Tatjana Vidaković, op.cit., 166-167.

замислен или репрезентативен лик на организацијата, потоа најдобрите вработени добиваат третман како дел од репрезентативниот тим), дружење со вработените (јавно изложување на календарот на важни настани кои ќе бидат одбележани со дружења со семејството, на излети, патувања и сл.), организирање спортски и други натпревари во соработка со клиентите и важни компании (натпреварувањето може да се замисли и како решавање на студија на случај во која сите учесници и нивните компании ќе имаат многу бенефиции од нивните идеи и креативните иницијативи).⁷⁶

Унапредувањето е исто така значајна форма на наградување и делува мотивирачки врз работниците, особено кога работниците ќе почувствуваат дека се унапредени според нивната заслуга и за нивната работа.⁷⁷

3.3. Други поделби на наградите

Наградите во организациите вообичаено, но не и исклучиво, се делат според следните три критериуми:

- *интерни и екстерни;*
- *финансиски и нефинансиски;*
- *награди засновани на резултати и награди по критериум на членство во организацијата.*

Во однос на механизмот на делување, постојат интерни и екстерни награди. Внатрешните (интерните, м.з.) награди претставуваат сатисфакцијата која на вработениот му ја донесува извршувањето на некоја работа. Затоа, овој вид награда произлегува од самата работа. Тоа може да биде гордоста која ја чувствува поединецот извршувајќи ја работата, чувството на задоволство и исполнетост од извршената работа или, пак, уживањето кое го чувствува поединецот со самото тоа што е дел од некој работен тим. Надворешните награди, од друга страна, вклучуваат пари, промоција и бенефити. Овие награди се наоѓаат надвор од самата

⁷⁶ Milan Jovanović, "Strategija osnaživanja i nematerijalno nagrađivanje zaposlenih", *Peta međunarodna konferencija, Primena novih tehnologija u menadžmentu i ekonomiji ANTiM, Zbornik radova, Knjiga I* (2016) : n.pag.

⁷⁷ Miljenko Antić, op.cit., 77.

работа и потекнуваат од надворешен извор, најчесто од менаџментот на организацијата.⁷⁸ Функцијата на наградувањето, пак, е да постигне прифатлив компромис помеѓу внатрешните и надворешните награди.

За поделбата според вториот критериум (поделба во однос на обликот на наградување) многу повеќе стана збор претходно. Според М.Јанкуловска⁷⁹, финансиските награди подразбираат парични исплати во вид на плата, бонус или удел во акции, додека нефинансиските награди се однесуваат на платени отсуства или пензиски програми.

Наградите засновани на резултати се состојат во провизии, плаќање по парче, поттикнувачки планови, групни бонуси, плаќање по учинок, а наградите по критериумот членство во организацијата се базираат на годините поминати во организацијата, организациското ниво на кое вработениот припаѓа, степенот на стручна подготовка, специјализираните вештини кои ги поседува. Целта е да се применат различни шеми за компензирање со кои ќе се поттикне висока продуктивност кај работниците. Од таа причина, во современото работење доминираат наградите засновани на резултати.

4. Фактори кои влијаат на системот за наградување

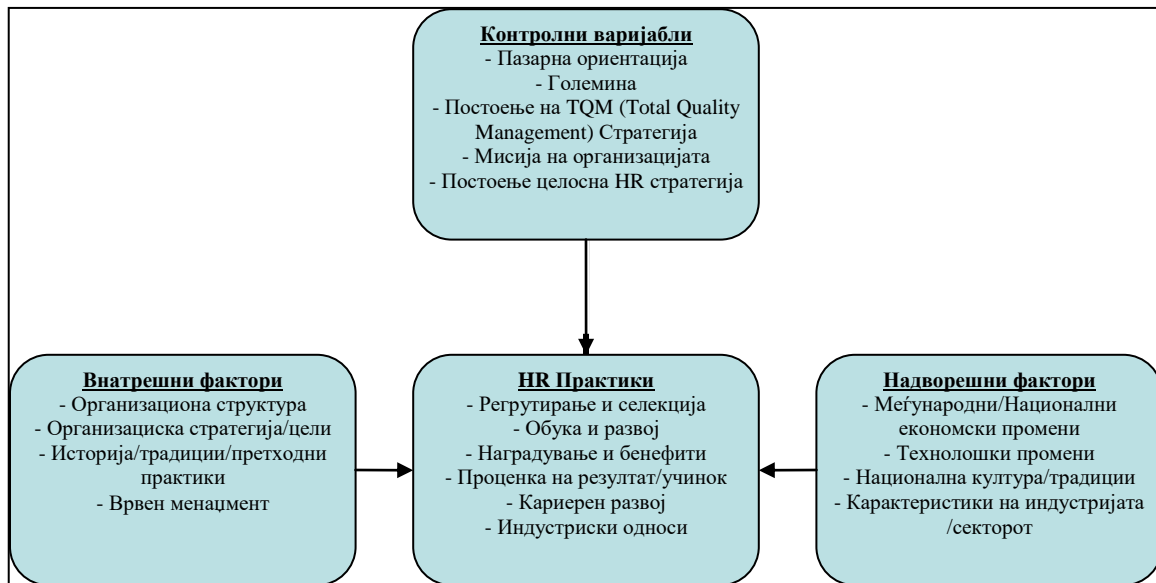
Одредени автори се задржуваат на влијанието на различни фактори врз активностите на менаџментот на човечки ресурси. Факторите се основните детерминанти кои ја условуваат егзистенцијата на системот за наградување. Доколку истите бидат занемарени, што индиректно би значело и непознавање на општото и посебното окружување, системот не би можел да ја добие потребната форма, како и да биде ставен во функција. Притоа, ниту еден фактор не треба да се набљудува изолирано од другите, туку треба да се разбере нивното содејство и постоењето на потребните услови за креирање компактен систем за наградување во организацијата. Во однос на одделните фактори пошироко ќе биде елаборирано во

⁷⁸ Jelena Đorđević Boljanović i Žarko S. Pavić, op.cit., 190 - 191.

⁷⁹ Марија Јанкуловска, *Менаџмент на човечките ресурси во организациите*, Свети Николе, Меѓународен центар за славјанска просвета, 2014, 147.

наредните наслови, а приказ на влијанието на факторите врз HR активностите ќе биде презентираан во продолжение. Овие фактори не се единствени, се разбира дека постојат и други со свој импакт врз активностите на менаџментот на човечките ресурси, а особено врз наградувањето.

Слика 5: Фактори кои влијаат врз активностите на HRM



Извор: Hatice Özutku and Harun Öztürkler, "The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in the Turkish Manufacturing Industry", Ege Academic Review, 9/1 (2009) : 81.

4.1. Надворешни фактори

4.1.1. Општествено-политички фактори

Од аспект на надворешното окружување, глобализацијата е еден од поважните фактори кои имаат влијание врз состојбите во самите организации. Како што нагласува Ulrich⁸⁰, глобализацијата наложува организациите да ги придвижат луѓето, идеите, производите и информациите ширум светот за да ги задоволат локалните потреби. Тоа во контекст на наградувањето значи дека организациите не можат повеќе да делуваат автархично, затворено, без да ги засноваат сопствените

⁸⁰ Dave Ulrich, "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, January/February (1998): 2.

дејствија на стратегиски пристап и поразновиден и покомплексен модел за наградување.

Општите состојби во државата и пошироко имаат силно влијание врз процесите поврзани со човечките ресурси во компаниите воопшто, а секако и во делот на наградувањето. Пред сè, состојбите во економијата и политичката ситуација, директно влијаат врз однесувањето на компаниите, вклучително и врз преземањето разни акции во делот на исплатата на платите и стимулациите. Платите на одреден начин се своевиден одраз на состојбите во државата. Самата држава може да ја утврди минималната плата на секторско или генерално ниво, водејќи сметка за приликите во кои работат компаниите, потребите на вработените лица, како и други фактори. Компаниите нужно ќе ги следат таквите тенденции наметнати во делот на минималните наемнини, но ќе ги компарираат сопствените акции со дејствијата на конкуренцијата и со генералните состојби во државата, што значи и во јавниот сектор. Тоа би значело и дека ефективноста на дисциплинирањето на компаниите во областа на наградувањето директно зависи и од подготвеноста на државата да применува еквивалентни или слични практики. Во суштина, овој сегмент претставува како организациите се обидуваат да влијаат врз владите и како владите имаат влијание врз нив.⁸¹

Основна детерминанта се состојбите на пазарот на трудот. Логично е при недостаток на квалитетна понуда на работна сила, во обид за задржување на конкурентноста и обезбедување солидни работници, наемнините за вработените да бележат пораст, како и да се развиваат различните алатки за мотивација. Компаниите во такви услови веќе ќе размислуваат за нов пристап кон човечките ресурси и усвојување или примена на потврдени искуства кои ќе базираат на теоретски поставки. Но, имајќи ја предвид можноста за предвидливост на повеќето настани на пазарот на трудот, за компаниите би можела да се покаже како нецелисходна задоцнетата иницијатива на овој план. Според тоа, активното мониторирање на настаните и навремените реакции можат да ги амортизираат

⁸¹ Мајкл А. Хит, Ајрланд Р. Двејн и Роберт, Е. Хоскинсон, *Стратегиски менаџмент, Конкурентност и глобализација*, Скопје, Нампрес, 2012, 63.

последниците кои како негативен ефект со себе ги носат неповолните промени од сферата на трудот.

4.1.2. Нормативно окружување

Еден од поважните фактори кои имаат непосредно влијание врз системот за наградување е нормативното окружување, односно правниот амбиент во кој таквиот систем ќе биде креиран и понатаму ќе егзистира. Тоа што веднаш може да се констатира е неопходноста од постоење релативно стабилен правен систем кој ќе продуцира сигурност и извесност за засегнатите страни. Обратно, неизвесноста во оваа сфера, наметната со нормативната хиперпродукција, несоодветните нормативни решенија и евентуално селективноста, може да го проблематизира обидот за воспоставување или опстанокот на еден конзистентен систем за наградување. Ова од причина што нормативното окружување или правниот амбиент е доминантната рамка во која се моделира еден систем за наградување, кој цели кон законитост и перспективност.

Отсуството на социјалниот дијалог, без оглед на причините за тоа, може да создаде можности за државен интервенционизам и наметнување решенија со кои ќе се „зафатат“ некои критични пунктови поврзани со наградувањето на вработените. Во суштината на наградувањето е нормативно да бидат одредени основните рамки и параметри во кои што ќе се одвиваат процесите на моделирање систем за наградување на вработените, но тие рамки да претставуваат гаранција за еднаквоста на двете договорни страни, онаа на работодавачот и онаа на работникот. Понатамошната разработка мора да биде оставена на диспозиција на работодавачите и претставниците на работниците, во согласност со можностите и потребите на двете страни и низ една конструктивна дебата. Во согласност со претходно изнесеното, со исклучок на утврдувањето на минималната плата⁸²

⁸² Минималните плати, од економски аспект погледнато, за учесниците во работната сила кои имаат најниски квалификации и најмало искуство, можат да имаат свој ефект и врз зголемувањето на т.н. структурна невработеност. Така, кога законот за минимална плата ја присилува платата да остане над нивото кое ги доведува во склад понудата и побарувачката, тој го зголемува понуденото количество труд и го редуцира побаруваното количество труд во однос на рамнотежното ниво. Постои вишок на труд. Бидејќи има повеќе работници кои сакаат да работат отколку што има

заедно со социјалните партнери, како и на правилата за исплата на плата, додатоци и надоместоци од плата, понатамошното интервенирање од страна на државата не е неопходно, дури е и непопуларно, бидејќи претставува мешање во една приватна сфера што може да продуцира несакани ефекти.

Само заради да се потенцира, силно директно влијание врз овие процеси имаат законските интервенции во делот на минималната плата, регулативата за вработување и осигурување во случај на невработеност, прописите за социјално осигурување, прописите од даночната област и сл. Определената прогресија за континуиран пораст на минималната плата влијае во насока на преземање мерки за правопрпорционален пораст и на основните плати на ниво на работодавач, најчесто задржувајќи го првично утврдениот сразмер⁸³. Индиректно влијание имаат сите објави од страна на Државниот завод за статистика за просечната месечна нето и бруто плата, вклучително и статистиките за животниот стандард, како и објавите од страна на синдикалните организации, стопанските комори, здруженијата на работодавачи итн. Вакво посредно влијание имаат и промоциите на практики и други PR⁸⁴ активности во делот на човечките ресурси од страна на други компании.

Генерално погледнато, сосема извесно е дека регулативата, а уште повеќе егзекутивата, се своевиден генератор на задоволството или незадоволството кај вработените, како и средство за насочување или императивно решавање на трудово-правните прашања. Ваквиот став се потврдува со моќта на државата, веројатно и доминантно, да ја уредува проблематиката поврзана со плаќањето на трудот. Од друга страна, тука би ја споменале уште и репресивната улога на правниот апарат за присилување на чинителите (пред сè работодавачите), доследно да ги почитуваат законските одредби.

работни места, некои работници се невработени. Види повеќе: Грегори Менкју, *Принципи на економијата*, Скопје, Нампрес, 2009, 627-628.

⁸³ Така, доколку минималната плата на ниво на држава е утврдена на 12.000,00 денари, а работодавачот декларирал дека ќе задржи сразмер од 25% повсиока основна плата во однос на минималната, тогаш при пораст на минималната плата на 12.500,00 денари, основната плата кај работодавачот треба да прогресира до 15.625,00 денари.

⁸⁴ PR – ‘Public Relations’ или односи со јавност.

4.1.3. Деловно окружување

Карактеристиките на индустријата или секторот во кој компанијата работи, се важна детерминанта или надворешен фактор кој има свое влијание врз спроведувањето на практиките од областа на човечките ресурси. Се разбира дека состојбите во таа индустрија или сектор се отсликуваат речиси на идентичен начин во секоја една компанија која делува на одреден простор и во одредено време. Она што се случува во дадена индустрија или сектор, во принцип е изведено и од состојбите во економијата во државата. Сите тие фактори се земаат предвид и влијаат врз понудата на работни места.

Но, од друга страна, речиси да не постои дејност во која не владее висока конкуритивност на пазарите воопшто, но и на пазарот на трудот конкретно. На одреден начин тоа е предодредено и од односите на силите на понудата и побарувачката. Во секој случај, глобализацијата и демографските движења, ги менуваат постоечките закономерности и ја навестуваат потребата за поразличен пристап кон човечките ресурси, што повторно го актуелизира пазарниот натпревар. Успех во придобивањето на најдобрите работници постигнуваат работодавачите кои што нудат повеќе. Притоа, не станува секогаш збор само за повисока плата или редовна исплата на надоместоци или додатоци на плата, туку и за реноме на компанијата воопшто, но и за примена на најдобри практики во областа на човечките ресурси и добра корпоративна клима.

Во деловното окружување компаниите често си ги преземаат практиките на постапување заради конкурентност на пазарот на трудот и задржување позитивен имиџ. Тоа е добар и проверен пристап, бидејќи авторитарноста или самодоволноста, без создавање простор за имплементација на нови идеи и модели, може да биде погубна за бизнисот. Здравата конкуренција влијае и врз развојот на различните HR практики. Затоа, флукуациите на работната сила треба да се разберат и како нормална појава во една пазарна економија, но треба да бидат и основа за преиспитување на сопствениот пристап кон човечките ресурси, поаѓајќи од причините за таквите промени, без оглед дали станува збор за работник во произведен погон или менаџер.

Работењето во услови на пазарна економија која се стреми кон прогрес и што е можно поголема отвореност и силна конкуренција, претставува закана за оние претпријатија кои лошо или несоодветно менаџираат со човечкиот капитал. Имено, присуството на голем број субјекти кои делуваат во областа во која работи едно претпријатие, ја зголемува можноста од одлив на работна сила од едно во друго друштво, но и можноста за привлекување на други невработени лица. Исто така, самите вработени бараат поатрактивни работни места согласно со нивните квалификации и потреби. Во оваа ситуација ќе излезат како победници претпријатијата кои понудиле подобри услови од секаков аспект, а пред сè оние кои имаат организиран систем на работа, вклучително и добро конципиран систем за наградување.

4.2. Внатрешни фактори

4.2.1. Организациска култура

Организациската култура претставува модел на основни претпоставки, коишто одредена група ги открила или развила во откривањето на начинот да се совладаат проблемите за екстерна адаптација (прилагодување кон околината) и интерна интеграција. Тоа значи дека новите членови на групата ги прифаќаат тие претпоставки како правилен начин за перцепција, размислување и решавање проблеми во претпријатието. Со организациската култура се утврдува кои активности на човечките ресурси се пожелни, а кои се неприфатливи. Покрај тоа, екстерната култура и интерната организациска култура се основни варијабли врз основа на кои врвните менаџери ги утврдуваат правата на вработените. Организациската култура која го прифаќа секој поединец и ја почитува неговата личност, сигурно ќе овозможи човечките ресурси да ги добијат своите права и заштита на работното место.⁸⁵

Организациската култура како многу комплексна конструкција во својата основа е поврзана за луѓето, вработените во организациите. Идентификацијата на

⁸⁵ Габриела Ракичевик, *Менаџмент на човечки ресурси*, Охрид : Факултет за туризам и угостителство, Центар за научно-истраживачка работа, 2007, 189.

вработените со организациската култура може да се набљудува и како антрополошки, социолошки и психолошки феномен преку повеќе начини: знаковни и симболички елементи, доминантните организациски вредности, фундаменталните несомнени претпоставки итн. Како сложена конструкција, во неа се вклучени специфични механизми, меѓу кои, изедначувањето на членовите со организацијата претставува предуслов за нејзиното функционирање. Луѓето и организациите преку препознатливата изградена култура влегуваат во перманентна и нераскинлива интеракција. Тие заедно ги претставуваат синергиските ефекти и преку нив даваат одговори на постојаните промени во окружувањето на организацијата.⁸⁶ Според Comp и Smith⁸⁷, луѓето сакаат да работат во окружување во кое ќе уживаат доверба и почит. Доколку им се овозможат вистинските алатки и правилно водство, тие често пријатно ќе ве изненадуваат. Организациската клима е заедничка перцепција за тоа што претставува организацијата и каква е истата во однос на практиките, политиките, процедурите, рутините и наградите - што е важно и какво однесување се очекува и наградува и се базира на споделени перцепции меѓу вработените во рамките на формалните организациски единици.⁸⁸

Одредени автори⁸⁹ говорат за потребата од идентификација на вработените со организацијата. Според нив, идентификацијата на вработените со организацијата е трансакциски процес на различни системски вредности помеѓу вработените и организациите на кои им припаѓаат. Притоа, се говори и за можноста организацијата својот систем неадекватно да го трансферира на системот на вредности на вработениот преку: негрижа за задоволството/незадоволството на вработените; непостоење изградена организациска култура или, пак, преку трансфер на културни вредности кои не спаѓаат во сферата на културни вредности на вработените и незбогатување на работата која ја врши вработениот. Како вредност на вработените посебно се истакнува наградувањето, додека изградбата на систем за стимулирање и наградување на вработените и воопшто мотивација на

⁸⁶ Dragutin Gutic i Jakša Damjanić, "Identifikacija zaposlenih kao oblik psihosocijalne interakcije u organizaciji", *SVAROG Naučno-stručni časopis*, 5 (2012) : 122 - 123.

⁸⁷ Larry Comp and Steve Smith. op.cit., 7.

⁸⁸ David E. Bowen and Cheri Ostroff, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System", *Academy of Management Review*, 29 (2004) : 205.

⁸⁹ Види повеќе: Dragutin Gutic i Jakša Damjanić, op.cit., 123 - 124.

вработените, се истакнува како организациска вредност која влегува во делот на т.н. „средна идентификација“⁹⁰ на вработените со организацијата. Дракер⁹¹ оди понатаму и нагласува дека менувањето навики и однесувања бара менување на признанијата и наградите. Имено, според него, луѓето во организациите се склони да дејствуват како одговор на добиените признанија и награди. Во моментот кога луѓето во некоја организација добиваат признанија – на пример, кога од нив се бара да им кажат на своите колеги што придонело да бидат успешни во остварувањето на посакуваните резултати – тие ќе дејствуваат за да добијат признанија. Во моментот кога осознаваат дека организацијата го наградува соодветното однесување, тие ќе го прифатат таквото однесување.

Други автори⁹² прават конекција помеѓу организациската култура и плаќањето за учинок ("pay for performance") на начин што на организациската култура што го поддржува плаќањето за учинок, се гледа како на елемент за успешноста на тој модел. Во тој дел, би додале уште и дека во организациската култура што го поддржува концептот на плаќање за остварени резултати, всушност преовладува клима на конкуритивност што од своја страна пак, има соодветен импакт и врз конкурентноста на самата компанија.

Бројни автори за бизнис-етика упорно нагласуваат дека примарна одредница за етичко однесување е организациската култура, која ги претставува заедничките вредности и уверувањата во една организација.⁹³ Во компаниите во кои преовладува етичкото однесување, се избегнуваат сите коруптивни практики и форми на недозволено однесување, кои можат да ја разнишаат структурата на организацијата и да го доведат во прашање нејзиниот опстанок. Во таа насока во компаниите се изработуваат и применуваат етички кодекси со кои се укажува на

⁹⁰ Имено, тука се нагласува дека т.н. средна идентификација на вработените со организацијата може да се постигне преку трансакциски релации помеѓу следните вредности на вработените и организацијата: - **вредности на вработените:** а) развој на кариерата; б) наградување; в) работни услови; и - **вредности на организацијата:** а) развој на системот за изградба на кариера за вработените; б) изградба на систем за стимулирање и наградување на вработените и воопшто мотивација на вработените; и в) перманентно внимание во подобрувањето на работните услови.

⁹¹ Питер Ф. Дракер, *Менаџирање за иднината*, Скопје, Икона, 2009, 231-232.

⁹² Види повеќе: Ann Sue Frank, *op.cit.*, 54, 68-70.

⁹³ Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон, *op.cit.*, 22.

потребата од етичко однесување, особено во однос на можностите за злоупотреби во делот на наградувањето⁹⁴.

4.2.2. Потребите и можности на работодавачот

Во одредени истражувања⁹⁵ се нагласува дека најважни внатрешни фактори кои влијаат на HR практиките во преработувачката индустрија⁹⁶ се: приоритетите на врвниот менаџмент, стратегијата на организацијата, дејствијата на корпоративното седиште⁹⁷ и големината на организацијата. Врз таа основа, може да се заклучи дека, меѓу другото, особено разбирањето на човечките ресурси од страна на компанијата е исклучително важен предуслов за развојот на човечките ресурси и примената на поврзаните практики со таа проблематика.

Современото работење наметнува нови предизвици и неминовно нов пристап кон човечкиот капитал во компаниите. За да се биде во чекор со трендовите во светот, но и за да се ублажат последиците што со себе ги носат демографските поместувања, економските и политичките прилики, неопходно е да се изработи стратегија за управувањето со човечките ресурси во компанијата. Успешноста на стратегијата во голем обем зависи од успехот во надминувањето на концептот на затвореност, кој во основа, за овие прашања, може да биде иманентен за акционерските друштва со производна дејност. Разработувањето стратегија на овој план во компаниите е единствено можно само кога менаџментот ја разбрал потребата од вложување во човечките ресурси и негувањето поинаков став за прашањата поврзани со оваа проблематика.

Инаку, потребите и можностите на работодавачите не мора нужно да бидат дивергентни со потребите на работниците. Ова затоа што постојат компании каде што е потребно дополнително искуство за решавање на ваквите прашања, а во одредени компании пак, реално постои високо ниво на усогласени потреби и

⁹⁴ Во смисла на спречување на сите форми на погрешно прикажување факти за одработени часови, службени патувања, фалсификување белешки за разни трошоци, субјективност во пресметка на плата и сл.

⁹⁵ Naticc Özutku and Harun Öztürkler, *op.cit.*, 89.

⁹⁶ Во конкретниот случај истражувањето се однесува на преработувачката индустрија во Турција.

⁹⁷ Се мисли на дисперзирана моќ на одлучување од главното седиште во услови кога станува збор за главно и зависно друштво/холдинг.

можности на договорните страни. За страната на работодавачот од исклучителна важност е да обезбеди потребен човечки капитал кој ќе одговори на неговите барања, за наемнина која оптимално ќе се совпадне со неговите финансиски можности и перцепции. Тоа не е дискутабилно сè додека постојат усогласени потреби и интереси помеѓу работодавачот и работникот. Диспропорција секогаш се појавува кога работодавачот поаѓа со лимитирани перцепции што не се совпаѓаат или се помали од финансиските можности и барања во областа, додека работникот објективно очекува поинаков пристап во делот на наградувањето за неговиот труд. Истото важи и во обратната ситуација, кога работникот има нереално големи очекувања во однос на можностите на работодавачот, кои очекувања се движат и преку постоечкиот задоволувачки квантум елементи за мотивација на работната сила.

Имајќи го претходното предвид, би можело да се констатира дека совесните работодавачи секогаш мора да целат кон задоволување на законскиот минимум, но и кон константно унапредување на практиките во делот на менаџментот со човечките ресурси или посебно во однос на плаќањето на човечкиот капитал.

4.2.3. Потребни на работникот

Едно од основните прашања кое е поврзано со наградувањето на работниците е како истите да се плаќаат, а притоа, следејќи ги нивните преференции, но и можностите на работодавачот, да се направи добар компромис помеѓу барањата.

Според Ехренберг и Смит⁹⁸, работниците во основа би претпочитале плаќање засновано на време поминато на работа (или работен стаж), наместо варијабилна плата која зависи од аутпутот кој го испорачуваат самите работници. Според овие автори, заработките во согласност со системот кој се заснова врз аутпут јасно варираат во зависност од мерката за аутпут која служи како основа за пресметка на платата. Сепак, многу работи кои влијаат врз индивидуалниот или

⁹⁸ Види повеќе: Роналд Г. Ехренберг и Роберт С. Смит, *Модерна економија на трудот: теорија и јавна политика*, Скопје, Магор, 2010, 367-368.

групниот аутпут зависат од надворешното окружување, а не само од нивото на енергичност или посветеност кои поединечниот работник ги внесува на работното место. Бројот на парчиња кои поединецот ги произведува во одреден ден е под влијание на староста и условите на машините, прекинати текови на снабдување од различни причини, отсуства од работното место и сл. Се нагласува и тоа дека системот на плата кој се заснова на аутпут (испорачан резултат) во основа е непривлечен за работниците заради одбивноста на изложувањето на ризици. Работниците преферираат извесни заработки, дури и кога тоа би значело исплата на пониски плати. Поради нивната загриженост за периодите со понизок од вообичаениот аутпут, работниците ја претпочитаат извесноста кај платата која се заснова врз поминатото време на работното место, задржувајќи ги останатите фактори константни (вклучувајќи го просечното ниво на заработки). За да ги поттикнат работниците кои се аверзични на ризик да го прифатат системот на плати кој се заснова врз аутпут, работодавачите би требало да платат компензирачка разлика во плати.

Од перспектива на вработените, пакетот награди директно влијае врз нивниот животен стандард и нивниот начин на живот и начинот на живот на нивните семејства, како краткорочно, така и долгорочно (на пример, често пензијата е опишувана како одложена плата), но, исто така, претставува и мерка за статусот и успехот во социјална смисла. Пакетот награди има социјално и психолошко значење за двете страни што ја зголемува комплексноста на планот.⁹⁹ За да се избегнат негативните последици предизвикани од незадоволството на вработените на работното место, претпријатијата треба да преземат соодветни мерки, особено во поглед на: преглед на системот на плати што е силен фактор за вработените да ги извршат зададените задачи; стилот на управување; особините на менаџерите, особено нивните комуникациски вештини и иницијативи; спроведување соодветна обука и развој на вработените; адаптација на претпријатија кон основните семејни приоритети и практикување однос со

⁹⁹ Џон Мартин, *op.cit.*, 240-241.

вработените на база на семејно-пријателски систем; намалување на нивото на стрес на работното место и промени во организациската клима и култура.¹⁰⁰

5. Влијание на системот за наградување врз перформансите на поединецот и организацијата

Терминот "плаќање за резултати или за перформанси"¹⁰¹ ("pay for performance") се однесува на стратегија за плаќање каде што оценката на индивидуалните и/или организациските перформанси има значително влијание врз висината на зголемувањето на платите или бонусите дадени на секој вработен.¹⁰²

За да може успешно да се обликува и спроведе системот за наградување, менаџментот мора да ги познава своите следбеници, нивните потреби, желби, чувства и сл., па согласно со тоа да утврди кој тип награда најдобро одговара за поттикнување на мотивацијата и за остварување на индивидуалните и организациските цели.¹⁰³

Сатисфакцијата на вработените, нивната посветеност на целите и резултатите на претпријатието и однесувањето во насока на подобрување на перформансите на претпријатието, се детерминирани, меѓу другото и со стимулационата политика која ја води претпријатието.¹⁰⁴ Инвестирањето во човечкиот капитал прераснува во основна форма на инвестиција со која се креира

¹⁰⁰ Savo Ashtalkosi and Irena Ashtalkoska, "Frustration of working as a problem of human resources management", *UTMS Journal of Economics*, 3/2 (2012): 198.

¹⁰¹ Терминот „перформанс“ најчесто се дефинира како агрегатна корист на организацијата од дискретни бихејвиорални епизоди кои поединецот ги извршува во одреден временски интервал. За ова види повеќе: Christopher M. Barnes and Frederick P. Morgeson, "Typical performance, maximal performance, and performance variability: Expanding our understanding of how organizations value performance", *Human Performance*, 20 (2007) : 261-262.

¹⁰² U.S. Merit Systems Protection Board. *Designing an Effective Pay for Performance Compensation System. A Report to the President and the Congress of the United States by the U.S. Merit Systems Protection Board*, 2006, 1.

¹⁰³ Anita Peša, Anja Glavočević i Petar Čovo, "Empirijsko istraživanje integrativnog organizacijskog modela kreativnosti i inovativnosti (IOMKI): mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj", *Poslovna Izvrsnost Zagreb*, IX/2 (2015) : 15.

¹⁰⁴ Slavica Stevanović i Grozdana Belopavlović, "Atraktivnost stimulacija zaposlenih u savremenom društvu", *Трудот е дел од истражувачките проекти под илустрација 47009 (Европски интеграции и општествено-економски промени во стопанството на Србија на патот кон ЕУ) и 179015 (Предизвици и перспективи на структурните промени во Србија: Стратешки правци на економскиот развој и усогласување со барањата на ЕУ) финансирани од страна на Министерството за наука и технолошки развој на Република Србија*, sine anno : 90.

конкурентска предност. Од таа причина, изградбата на квалитетен систем за мотивација може да ја зголеми конкурентската предност на компанијата и нејзината пазарна вредност.¹⁰⁵ Се нагласува¹⁰⁶ дека со тоа што компаниите имплементираат ефективни програми за плаќање според учинокот, тие ја подобруваат посветеноста на организацијата, ангажманот и мотивацијата на вработените, финансискиот резултат и вредноста и атрактивноста на претпријатието. Плаќањето за резултати станува централна варијабла во дизајнирањето на сите елементи на наградувањето.

Резултатите од истражувањата (спроведени во САД, м.з.) за поврзување на заработката за работниот учинок на вработените и остварените вкупни резултати на работното место, добиени со испитување на 180 менаџери вработени во 72 различни компании, говорат дека од девет можни фактори за одредување на висината на платата, прворангиран фактор се перформансите на вработените. Едно друго истражување, спроведено за истата цел во 3.000 компании, обезбедило убедливи докази дека поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси има позитивни ефекти врз профитот на претпријатието, односно во период од пет години ваквата пракса довела до зголемување на продажбата по вработен и до 100.000 долари. Истражувањата за влијанието на заработката на групните перформанси кои се спроведени во неколку големи компании (Corning, Nucor Steel, Pepsi Co), го поддржуваат моделот на формирање на заработката по основа на групните перформанси. Студиите во кои претпријатијата ја темелат заработката на перформансите на организацијата, или некој нејзин дел, покажале подобрување на перформансите за 4% до 6% годишно.¹⁰⁷ Понатаму, може да се посочи и примерот со една американска компанија која исталира стакло во автомобили и која преминала од систем на плати кој се заснова на минат труд на работно место на систем на плати кој се заснова врз парче во средината на деведесеттите години на дваесеттиот век, при што индивидуалниот аутпут на

¹⁰⁵ Slavica Stevanovic and Ivana Simeunovic. "Importance of the management incentives for the improvement of company's activities". *MPRA Paper* 35364 (2011) : 18.

¹⁰⁶ Larry Comp and Steve Smith, *op.cit.*, 6.

¹⁰⁷ Božidar Leković and Gizela Štangl Šušnjar, "Performanse, kompenzacije – zarade i beneficije u funkciji razvoja ljudskih resursa", Достапно на:

<http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/publikacije_EFSu_2009_2013/1_SM_2009_bozidar_lekovic.pdf
> последно посетено на: 08.05.2019 година, 3.

работниците кои останале во компанијата се зголемил за 22%. Сепак, заради премиот кон систем на плата заснован на парче кој ѝ овозможил на компанијата да ги привлече и да ги задржи најбрзите работници, вкупното зголемување на продуктивноста на работниците било блиску до 44%.¹⁰⁸

Од друга страна, со повеќе истражувања¹⁰⁹ е потврдено дека перформансите на вработените на работното место можат да бидат зголемени до задоволително ниво со воведување мало зголемување на платата. Како дополнување на претходното, според истражувањата на други автори¹¹⁰, повисоките стимулации за вработените би можеле да резултираат со намалување на перформансите на работниците на работното место.

Во едно друго истражување¹¹¹ спроведено во САД на извршните директори во целата земја, со цел да се открие на кои иницијативи тие се фокусирале (пр. стратешко планирање, целосно управување со квалитетот, сегментација на клиенти, надворешна соработка) заради постигнување најдобри финансиски резултати, од вкупно наброени 25 иницијативи, плаќањето за учинок/перформанси го идентификувале како најважна иницијатива.

*Платата поврзана со индивидуалното остварување или 'individual performance-related pay' (IPRP) се дефинира како систем за прогресија на плати каде што индивидуите добиваат финансиска награда базирана на нивното остварување.*¹¹²

Според Milić¹¹³, наградата на вработениот ќе биде повисока за толку колку што неговиот делокруг е покомплициран, колку што е поефикасен и поуспешен во работата и колку што е поуспешна организацијата во која работи. Посебно значаен во претпријатијата е конечниот исход; во претпријатијата кои остваруваат значајна

¹⁰⁸ Роналд Г. Ехренберг и Роберт С. Смит, op.cit., 368.

¹⁰⁹ Така: Zahra Idrees, et.al., "Effect of salary, training and motivation on job performance of employees", *American Journal of Business, Economics and Management*, 3/2 (2015) : 58.

¹¹⁰ Dan Ariely, et. al., "Large stakes and big mistakes", *Review of Economic Studies*, 76 (2009) : 451-452.

¹¹¹ Larry Comp and Steve Smith, op.cit., 33-34.

¹¹² Paul Suff, Peter Reilly and Annette Cox, "Paying for Performance. New trends in performance-related pay", *Institute for Employment Studies*, (2007) : 2.

¹¹³ Zoran Milić, *Organizacija i logistika poslovanja*, Beograd, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, 2010, 107.

добивка вработените се подобро наградени од подпросечните претпријатија и од оние кои работат со загуба.

Според Heneman и Schwab¹¹⁴ постојат неколку димензии на компензациска сатисфакција и тоа: задоволство со нивото на плати (satisfaction with pay level), зголемување на платите (pay raises), ниво на бенефити или користи (benefit level) и структура на платите и администрација (pay structure and administration). Овие димензии се општо прифатени во теоријата. За нив даваат соодветно појаснување и теоретичарите Williams, McDaniel и Ford¹¹⁵, прецизирајќи дека задоволството од нивото на плати се однесува на индивидуалната моментална директна (плата) компензација. Зголемувањата се однесуваат на индивидуалната промена во нивото на плаќање. Бенефитите го претставуваат индиректното плаќање кон индивидуата во форма на плаќање за периоди кога не се работи, осигурувања итн., а структурата на платите и администрацијата се однесува на хиерархиските односи создадени меѓу стапките на плаќање за различните работни места во рамките на организацијата и процедурите преку кои системот на плаќање се администрира. Сите овие димензии се меѓусебно корелирани.

Сепак, постојат и такви мислења дека воспоставувањето фер систем за наградување не покажува значајни релации со перформансите на организацијата. Така, A. De Waal и P. Jansen¹¹⁶ во спроведеното истражување дошле до заклучок дека користењето на бонусите или користењето одредени типови системи за наградување, немаат позитивен ниту негативен ефект врз перформансите на организацијата. Можното објаснување за ваквиот резултат според нив е тоа што системот за наградување е „хигиенски фактор“ за една организација. Доколку организацијата не располага со соодветен систем за наградување, со или без бонуси, ќе се соочи со проблеми со своите вработени. Доколку располага со таков систем за кој вработените очекуваат и сметаат дека е нормален, тоа може да делува на подобрување на перформансите на организацијата. Очекувањето организацијата

¹¹⁴ Herbert G. Heneman and Donald P. Schwab, "Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement", *International Journal of Psychology*, 20 (1985) : 129.

¹¹⁵ Margaret L. Williams, Michael A. McDaniel and Lucy R. Ford, "Understanding multiple dimensions of pay satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 21 (2007) : 431.

¹¹⁶ André De Waal and Paul Jansen, "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", *3rd European Reward Management Conference*, (2011) : 10-11.

да ги подобри своите резултати или можеби да стане организација со високи перформанси преку вложувањето големи напори за воведување бонуси или соодветен систем за наградување, според овие автори, е нереално. Според нив, системот за наградување не е детерминирачки фактор за високи остварувања. Затоа, организациите не треба да вложуваат премногу време во дизајнирањето и имплементирањето елаборати и софистицирани системи за наградување за подобрување на перформансите. Организациите треба само да се осигураат дека имаат италирано соодветен систем за наградување што се смета за праведен кон вработените. Тоа претставува добра основа за изградбата на организација со добри перформанси ("High Performance Organization" - HPO).

В. Nadoveza и Н. Pešić¹¹⁷ застапуваат малку поразлично мислење, ставајќи ги во фокусот самите вработени, а не само потребите на организацијата или системот. Според нив, утврдувањето на ефективноста на претпријатието се сведува на мерење на степенот на задоволување на потребите на стејкхолдерите како стратегиски конституенти на претпријатието. Овие автори нагласуваат дека најнапред треба да се идентификуваат сите, а потоа и критичните стејкхолдери на претпријатието, за на крајот да се утврдат најважните барања на секоја група стејкхолдери. Така, во редот на најважните стејкхолдери се набројуваат вработените, а нивното задоволство и платите се наведуваат како два критериуми или показатели за ефективноста и ефикасноста на претпријатието во целина.

6. Наградување извршни директори и сопственици на капиталот

Доброто корпоративно управување претпоставува ефективен и професионален менаџмент во акционерските друштва, кој ќе го организира друштвото, ќе воспостави системи и процедури и ќе ја креира стратегијата за неговиот развој, ќе работи на зголемување на профитот и имиџот на друштвото и ќе ги штити интересите на акционерите и останатите стејкхолдери. Во таа насока, можеби најважно нешто или претходен услов е на ваквите функции да бидат

¹¹⁷ Види: Boško Nadoveza i Helena Pešić, *Ekonomika preduzeća*, Brčko, Evropski Univerzitet, 2014, 132-133.

избрани „вистинските личности“ кои ќе го преземат кормилото на секојдневното управување и водење на работите. Токму тој избор на „вистинските личности“ вклучува еден цел процес на: преговарање, дефинирање на правата и обврските во менаџерски договор и создавање соодветно окружување за нормална работа на избраните лица и нивна оценка во текот на работењето.

Вреднувањето на менаџерскиот ангажман ќе може објективно да се врши само доколку постојат изградени, мерливи и реални критериуми за тоа во друштвото. Во спротивно, друштвото ќе има погрешна претстава за остварените резултати од работењето на менаџерот, кое нешто за лице што поседува солидни менаџерски квалитети ќе делува демотивирачки, ќе се одрази на наградувањето кое во суштина претставува флексибилен паричен надоместок и крајно, ќе го поттикне менаџерот да размислува за напуштање на тоа друштво. Но, загубата по овој основ на едно такво лице може да значи многу повеќе за друштвото од обично намалување на трошоците на работењето по основ на плати. Имено, напуштањето на друштвото од еден менаџер може да биде причина за нарушување на процесите на работење во друштвото внатре, можност за трајно губење на одредени надворешни релации кои често можат да бидат и од клучно значење за функционирањето на друштвото, а секако дека, таквото напуштање на друштвото може да биде причина и за намалување на угледот на самото друштво во деловната средина во која работи, па и пошироко.

Надоместоците на извршните директори мора да бидат утврдени на начин што ќе влијаат мотивирачки врз овие лица да работат во најдобар интерес на компанијата. Платата на извршните директори вообичаено претставува компилација од повеќе компоненти. Така, компензациите можат да вклучуваат: исплата на плата, бонуси за исполнети таргети, стекнување акции итн.

Од неколку причини, надоместокот на извршните директори – особено надоместокот за долгорочна мотивација – е комплициран. Прво, стратегиските одлуки донесени од страна на највисоките менаџери се обично сложени и нерутински, па директниот надзор на директорите е несоодветен за оценување на квалитетот на донесените одлуки. Резултатот е тенденција да се поврзе надоместокот на највисоките менаџери со мерливи резултати, како што се

финансиските перформанси на фирмата. Второ, одлуката на извршните директори најчесто влијае врз финансиските резултати на фирмата во текот на подолг период, што ги отежнува оценките на ефектот на тековните одлуки врз работењето на корпорацијата. Всушност, стратегиските одлуки имаат поголема веројатност да имаат долгорочни, наместо краткорочни ефекти врз стратегиските резултати на компанијата. Трето, врз работата на фирмата влијаат и голем број други фактори освен одлуките и однесувањето на највисоките менаџери. Непредвидливите економски, социјални или законски промени го отежнуваат препознавањето на ефектите од стратегиските одлуки. Така, иако надоместот кој се заснова на работењето може да ги поттикне врвните менаџерски тимови да донесуваат одлуки што најдобро им служат на акционерските интереси, таквите планови за надомест сами по себе се несовршени во нивната способност за следење и контрола на менаџерите. Сепак, годишните бонуси како поттикнувачки надомест претставуваат значаен дел од вкупните плати на многу директори.¹¹⁸

Во компаниите во развиените земји постои практика за наградувањето на членовите на органот на управување, извршните директори и слично, да се формираат посебни комитети за наградување, како дел од структурата на органите на управување. Според Шуклев¹¹⁹, комитетот за награди – remuneration committee е исто популарен како и извршниот комитет¹²⁰. Тој работи на прашања поврзани со акциите, со платите и со бенефициите. Надлежностите на комитетот за награди (со застапеност од 99% во корпоративните одбори) се да ги администрира и ги одобрува платите и бенефициите на членовите на одборот, членовите на комитетите и извршните директори во корпорацијата, како и акциите. Во рамките на комитетот се формира посебна поткомисија за договори за опции (опции на акции – stock options). Опциите претставуваат дериватен инструмент, каде купувачот/продавачот дава можност да купи/продаде одредено средство по дефинирана цена во рамки на утврден временски период. Соодветно на тоа

¹¹⁸ Мајкл А. Хит, Ајрланд Р. Двејн и Роберт Е. Хоскинсон, *op.cit.*, 321.

¹¹⁹ Бобек Шуклев, *Корпоративно управување*, Скопје, Економски факултет, 2011, 118-119.

¹²⁰ Извршниот комитет во овие случаи вообичаено делува како советодавно тело за прашања во надлежност на органот на управување и е најдиректно вклучен во соработката со главниот извршен директор.

постојат куповни и продажни опции – call and put options. Видовите опции се: опции на акции, опции на индекси и опции на обврзници.

Поголемиот дел од прашањата поврзани со ангажманот на врвните менаџери се уредуваат и со самите менаџерски договори. Во суштина, менаџерските договори го регулираат наградувањето на членовите на органите на управување и на другите раководни лица и нивниот работно-правен статус. Менаџерите мора да бидат свесни од самиот почеток на преговорите за склучување на менаџерскиот договор дека не се само наемни работници нешто подобро платени, туку дека се клучен потенцијал на друштвото и подеднакво вредни за успехот во деловниот потфат, како и вложените пари.¹²¹ Од своја страна пак, претприемачите мораат соодветно да го валоризираат и платат менаџерскиот труд, а критериумите што попрецизно да ги определат во менаџерскиот договор. Прецизно поставените мерила и критериуми и во самиот менаџерски договор би можеле значајно да влијаат за намалување или целосно анулирање на причините за незадоволство.

Сепак, се прави разлика помеѓу два вида менаџерски договори¹²²:

1. *Договорот за уредување на односите меѓу друштвото и извршен член на одборот на директори, член на управниот одбор, односно управител со кој се уредуваат правата и обврските меѓу друштвото и извршниот член на одборот на директори, членот на управниот одбор, односно управителот и*
2. *Договорот за уредување на односите со раководно лице со кој се уредуваат меѓусебните права и обврски меѓу друштвото, претставувано од органот на управување и раководното лице.*

Кај двата вида менаџерски договори, лицата се сметаат за менаџери. Но, наведената разликувањето помеѓу двата видови менаџерски договори се врши со цел да се направи јасна разлика помеѓу менаџерот кој носи стратешки одлуки во друштвото и менаџерот кој тие одлуки ги реализира и операционализира во тековното работење. Значи, постои потреба од јасно диференцирање на нивоата на

¹²¹ Зоран Михајлоски, „Наградувањето на членовите на органите на управување и на другите раководни лица (менаџерски договори) и нивниот работно-правен статус“, *Деловно право* 22 (2010): 390.

¹²² Така е според македонскиот ЗТД.

менаџирање, кое нешто за секоја организација ќе се направи на посебен начин со актите на друштвото, притоа движејќи се во законските рамки. Притоа, вообичаено е менаџерите од повисоко ниво да ги склучуваат договорите со менаџерите од пониско ниво.

Во нашата практика, следејќи го периодот на транзиција на општеството и развојот на стопанството врз начелата на пазарната економија, најраспространет модел на менаџерски договор склучен меѓу договорните страни е со засновање на работен однос, со полно работно време на определен рок. Овој модел и начин на уредување на работно-правниот однос на менаџерите во друштвата е резултат на еден вид инерција, бидејќи со текот на процесот на приватизација на општествените претпријатија, најголем број членови во органите на управување и водење на работите во друштвата се регрутирале од редот на дотогашните стопански лидери. Оваа околност им дава на менаџерите релативно поголема сигурност за вработување бидејќи во работно-правна смисла тие засноваат работен однос за период предвиден во договорот.¹²³

Според Т. Беличанец¹²⁴, со договорот за уредување на односите меѓу друштвото и извршен член на одборот на директорите, член на управниот одбор, односно на управителот можат да се уредат следните права на извршен член на одборот на директорите, член на управниот одбор, односно управител:

- платата, односно месечниот надомест,
- правото на осигурување на живот и на друг вид осигурување,
- правото на надоместок на патни и на други трошоци,
- правото на учество во годишната добивка (исплата во пари, акции, тантиема, бонус или друг начин) и
- другите права.

Во договорот за уредување на односите меѓу друштвото и извршен член на одборот на директорите, член на управниот одбор, односно со управителот се определуваат и ситуациите кога се смета дека значително е влошена финансиската

¹²³ Зоран Михајлоски, *op.cit.*, 389-410.

¹²⁴ Тито Беличанец, „Договори со членови на органи на управување, со раководни работници, со деловни лица (менаџери) и рабоводен орган (менаџер) и договори за вработување“, *Деловно право*, 14 (2005) : 9-10.

состојба на друштвото, поради што примањата на членот на органот на управување претставуваат голем товар за друштвото, поради што собранието, неизвршните членови на одборот на директорите, односно надзорниот одбор можат да ги намалат вкупните примања и други права на членот на органот на управување. Се разбира заради намалување на примањата, односите меѓу член на органот на управување и друштвото остануваат непроменети, а извршниот член на одборот на директорите, односно член на управниот одбор може да го откаже договорот и даде оставка најрано до крајот на следното тримесечје, со отказан рок кој не може да биде пократок од 30 дена, освен ако собранието, неизвршните членови на одборот на директори, односно надзорниот одбор не прифати пократок рок.

Во домашното законодавство¹²⁵ е утврдено дека извршните членови на одборот на директорите, членовите на управниот одбор, односно управителот имаат право на плата, односно месечен надомест, право на осигурување на живот и на друг вид осигурување, на надоместок на патни и на други трошоци и други права. Овие менаџерски права на извршните членови во одборот на директори се утврдуваат од страна на неизвршните членови, а за членовите на управниот одбор од страна на надзорниот одбор при склучувањето на менаџерскиот договор. Се поставува прашањето како акционерите ќе ги контролираат овие исплати? Одговорот може да се најде посредно. Имено, на годишното собрание во годишниот извештај на друштвото се објавуваат и примањата на секој извршен член на одборот на директори и на член на управниот одбор (плата, надоместоци на плата, бонус, осигурувања и други права).¹²⁶

¹²⁵ Член 365 став (2) од Законот за трговските друштва.

¹²⁶ Горан Коевски, „Менаџерски договори и работноправниот статус на членовите на органите на управување и на другите раководни работници : со образец на договорот“, *Деловно право*, 5/12 (2004) : 206.

7. Стимулација на вработените – практики во Република Северна Македонија и компаративни аспекти

Оваа област во Република Северна Македонија е многу малку или недоволно истражувана. Вниманието на теоретичарите и практичарите сè уште е насочено кон осознавањето на проблематиката на човечките ресурси како научна дисциплина и кон она што е нејзино градиво, на една повоопштена основа, но не и кон детално проучување на различните активности и појави. Причините за тоа можат да се лоцираат во подоцното актуелизирање на менаџментот на човечките ресурси во нашето општество. Сепак, истражувањата треба да бидат база која ќе се компарира со случувањата во регионот и во ЕУ пред сè. Добиените сознанија треба да се користат за извлекување заклучоци и дефинирање на насоките на развој.

Во едно истражување за состојбите во нашата земја¹²⁷, бил извлечен заклучокот дека во организациите сè уште не е поставен силен систем за наградување на вработените кој ќе влијае стимулирачки и ќе го зголемува задоволството од работата. Во тоа истражување¹²⁸ се нагласува тоа дека реалноста е таква што системите за наградување во македонските организации не се конструирани на начин кој ќе придонесува за унапредување на задоволството кај вработените од наградата и покрај тоа што токму наградата се покажува како клучен фактор за задоволство. Менаџерите постојано имаат прикажувани попозитивни одговори од вработените што укажува на тоа дека можеби тие сакаат да го прикријат токму тој факт дека во нивните организации сè уште не е најден начин да се постави задоволството на вработените на примарно место, бидејќи знаат дека токму тоа може да биде причина за понатаму да има одлив на вработени, опаѓање на продуктивноста и намалување на остварени резултати како резултат на немотивираност на вработените.

Во рамките на едно друго истражување во С. Македонија¹²⁹, на вработените им било поставено прашањето: *„Дали е познат и доволно јасен системот на*

¹²⁷ Види: Ангела Зисовска и Трајко Мицески, „Влијанието на системот за наградување врз задоволството на вработените“, *Годишен зборник на Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет*, 8/X (2016) : 73.

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Елизабета Митрева и Весна Продановска, „Планирање и развој на кадарот како деловен ресурс во македонските компании“, достапно на:

наградување и казнување на вработените во нивната компанија?“ Притоа, одговорите кои биле добиени се состојат во тоа дека во голем процент (68%), системот на наградување е јасен и познат, но не се применува, што значи дека до крај не се спроведуваат критериумите за наградување на вработените (во вид на унапредување, бонуси, казнувања). Во 16% од испитуваните компании се знае кои фактори влијаат врз заработувачката. Овие стандарди се темелат на деловната политика на компаниите, стручните способности и резултатите од работата. На 12% од нив, системот на наградување е делумно јасен и познат, а на 4% од нив, системот на наградување и казнување е тајна за вработените. Врз основа на таквите резултати, бил извлечен заклучокот дека за да се управува добро со вработените потребно е да се остварува ефективен дијалог со нив и да постои лојалност од страна на вработените спрема компанијата.

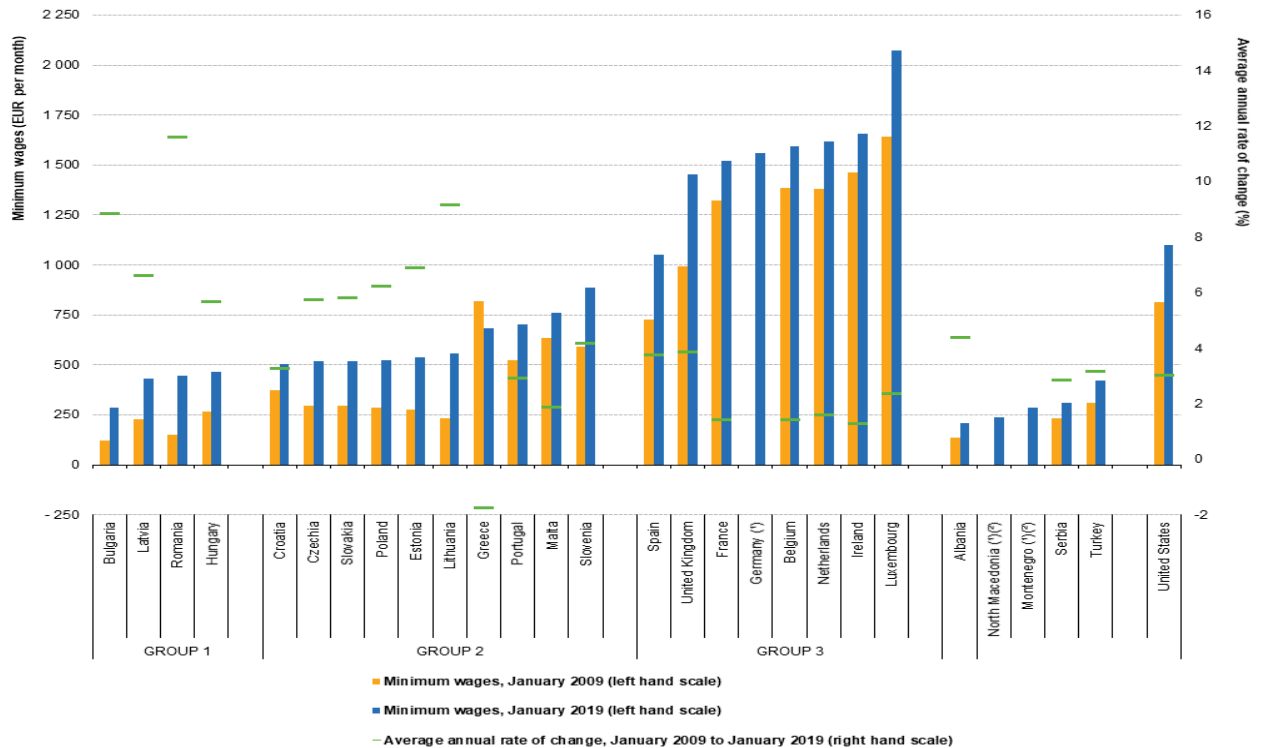
Сегментарните истражувања во однос на наградувањето како активност на менаџментот на човечките ресурси, ја актуелизираат потребата за спроведување други посопфатни истражувања, кои ќе бидат од корист за теоријата и практиката.

Во продолжение (слика 6) се презентираат податоци за минималната плата во земјите членки на ЕУ и други, вклучително и во нашата држава, а со цел компарирање на минималната заработка со европските и некои други земји. Податоците се компарирани за период од десет години или јануари 2009 година и јануари 2019 година.

Од претставените податоци во Слика 6 јасно може да се утврди дека за нашата држава не се прикажани статистички податоци за состојбите во јануари 2009 година, туку само податок за јануари 2019 година. Последниот податок, компариран со тие на другите земји кои доставиле податоци за целите на анализа, говори во насока на тоа дека Р.С.Македонија, со исклучок на Албанија, има најниска минимална плата. На самиот врв се наоѓаат земји како: Луксембург, Ирска, Холандија и други.

Слика 6: Минимални плати, јануари 2009 и јануари 2019 (ЕУР по месец и %); Minimum wages, January 2009 and January 2019 (EUR per month and %)

Minimum wages, January 2009 and January 2019
(EUR per month and %)



Note: Denmark, Italy, Cyprus, Austria, Finland and Sweden: no national minimum wage.

(*) July 2009 and average annual rate of change not available.

(**) January 2017 instead of January 2019.

Source: Eurostat (online data code: earn_mw_cur)

eurostat

Извор: Eurostat 2019 (достапно на: <[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Minimum_wages,_January_2009_and_January_2019_\(EUR_per_month_and_%25\).png&oldid=420681](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Minimum_wages,_January_2009_and_January_2019_(EUR_per_month_and_%25).png&oldid=420681)>, последен пат посетено на: 14.05.2019 година)

Во Табелата 1 се претставени податоци за просечната нето и бруто месечна плата во европски земји.

Табела 1 – Просечна месечна плата во европски земји; European countries by monthly average wage

State	Gross €	Net €	Date	State	Gross €	Net €	Date
Albania	478	393	2017-Q3	Kosovo	450	374	2017-Q3
Armenia	422	294	2017-12	Latvia	1,077	794	2018-12
Austria	2,688	1,848	2017	Lithuania	970	751	2018-Q4

State	Gross €	Net €	Date	State	Gross €	Net €	Date
Azerbaijan	281	233	2017-01	Luxembourg	5,030	3,416	2017
Belarus	451	388	2018-12	Moldova	308	242	2018-Q1
Belgium	3,401	2,170	2017-05	Montenegro	769	512	2018-11
Bosnia and Herzegovina	705	458	2018-11	Netherlands	2,855	2,152	2017
Bulgaria	616	478	2018-12	North Macedonia	584	393	2019-02
Croatia	1,162	855	2019-02	Norway	4,713	3,452	2018
Cyprus	1,779	1,658	2016	Poland	1,235	871	2018
Czech Republic	1,320	1,003	2018-Q4	Portugal	1,158	925	2019-01
Denmark	5,179	3,263	2017	Romania	1,018	618	2018
Estonia	1,455	1,193	2018-12	Russia	569	495	2017
Finland	3,380	2,509	2016-Q2	San Marino	2,445	2,390	2019-02
France	2,957	2,225	2017-06	Serbia	613	444	2018-12
Georgia	360	288	2018-Q2	Slovakia	1,162	877	2019-1
Germany	3,880	2,360	2018	Slovenia	1,812	1,186	2016
Greece	1,060	890	2017	Spain	2,189	1,749	2017-04
Hungary	1,116	742	2018-11	Sweden	3,194	2,458	2015
Iceland	4,998	3,467	2016	Switzerland	5,485	4,502	2018-07
Ireland	3,300	2,564	2018	Turkey	473	363	2019-03
Italy	2,595	1,878	2017-12	Ukraine	344	277	2019-03
Kazakhstan	426	351	2017-Q3	United Kingdom	2,992	2,350	2018-11

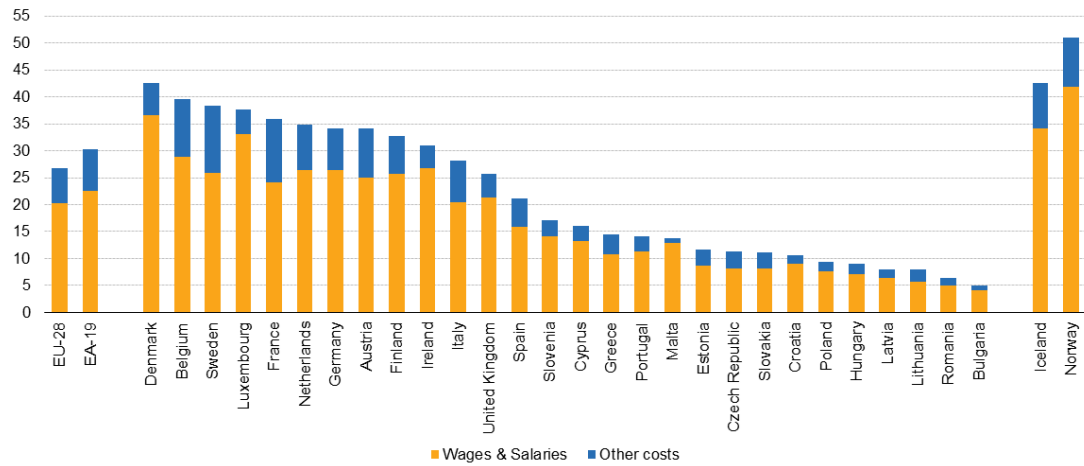
Извор: Wikipedia и сопствени истражувања на авторот (достапно на: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_European_countries_by_average_wage)

Според податоците од Табела 1, најниска просечна месечна плата имаат државите: Азербејџан, Молдавија и Украина, додека највисока: Луксембург, Данска и Швајцарија. Во нашата земја, со исклучок на Албанија, се забележува најниска просечна месечна плата компарирано со земјите од регионот.

На наредната слика 7 се претставени проценетите трошоци за работна сила на час во земјите членки на ЕУ и во други земји. Притоа, се претставуваат трошоци за плати и надоместоци/додатоци, но и други трошоци за вработените. Повторно тука доминираат земји како: Данска, Луксембург, Ирска и Норвешка, додека најниски проценети трошоци за работна сила на час во ЕУ убедливо имаат државите како: Бугарија, Романија, Литванија, Унгарија, Хрватска и други.

Слика 7: Проценети трошоци за работна сила на час во ЕУ и некои други земји

Estimated hourly labour costs, 2017
(EUR)

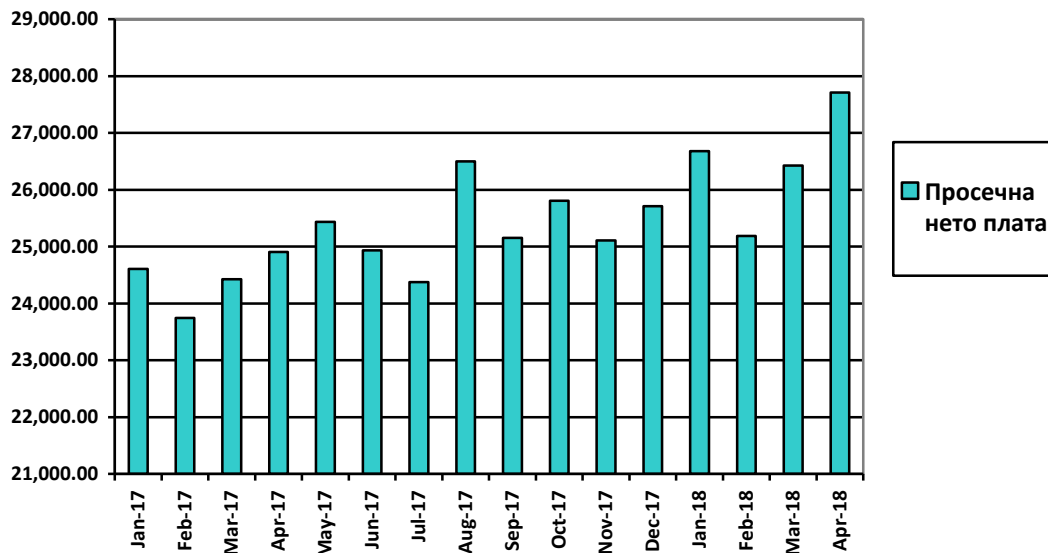


Note: whole economy (excluding agriculture and public administration); in enterprises with 10 or more employees. Provisional data.
Source: Eurostat (online data code: lc_lci_lev)

Извор: Eurostat, 2018

На Сликата 8 е даден приказ на просечната нето плата во нашата држава за периодот јануари 2017 година до април 2018 година. Меѓутоа, ова е просечна нето плата на ниво на држава, што значи заедничка за сите сектори.

Слика 8: Просечна нето плата во РСМ – јануари 2017 - април 2018

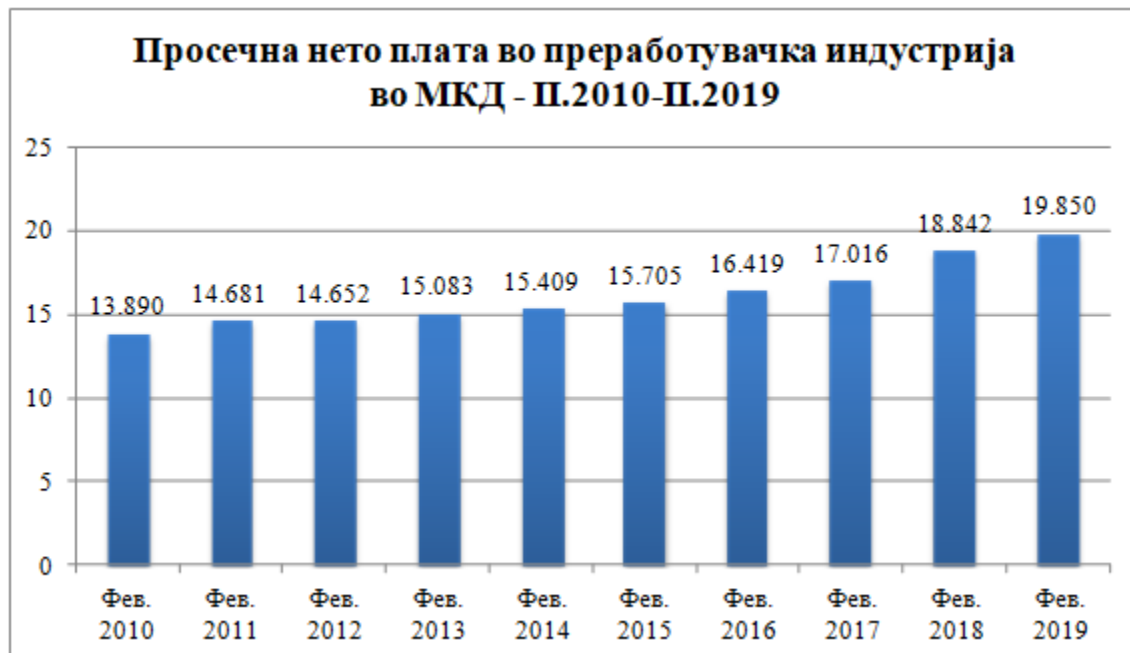


Извор: Државен завод за статистика на Република Северна Македонија и сопствени истражувања на авторот

Од сликата 8 може да се воочи дека просечната нето плата варира во висината во различни месеци. Тоа би можело да биде детерминирано од пиковите и падовите во работењето, но и од традиционалниот пристап во исплата на повисоки плати во дадени периоди. Во секој случај, забележлив е и умерен тренд на пораст на просечната нето плата иако тоа не е многу воочливо заради краткиот период за кој се презентирани податоците.

Во продолжение (слика 9) е претставена месечната нето плата во преработувачката индустрија во периодот февруари 2010 – февруари 2019 година. Изборот на овој месец во секоја година од една декада е случаен, односно базиран на првично достапните и последно достапните податоци за просечната нето-плата по одредени гранки или дејности од страна на Државниот завод за статистика на РСМ.

Слика 9: Просечна исплатена месечна нето-плата во преработувачката индустријата во Република С. Македонија, во периодот февруари 2010 - февруари 2019 година



Извор: Државен завод за статистика на Република Северна Македонија и сопствени истражувања на авторот

Од презентираниите податоци јасно произлегува заклучокот дека во нашата земја треба да се работи уште многу на планот на подобрувањето на состојбите во економијата, што ќе биде основа и за исплата на повисоки плати и разработка или ставање во функција на широко распоространетите практики во делот на наградувањето како активност на ЧР. Овие податоци се презентирани како иницијална каписла од каде што треба да поаѓа секој работодавач во фазата на собирање податоци за креирање на политиката за изградба на систем за наградување. Статистичките показатели се референтни, но недоволни како целина за да се формира комплетната слика за правецот во кој треба да се работи. Затоа, сите досега презентирани факти и аргументи, како и оние што следуваат, ќе бидат во функција на што поцелосно осознавање на значењето на системот за наградување и пристапот за реализација на таквата задача во компанијата.

ГЛАВА ТРЕТА

МЕНАџЕРСКИ ДИЛЕМИ ВО ПОГЛЕД НА НАЧИНОТ НА НАГРАДУВАЊЕ

1. Улогата на сопствениците и менаџментот во трговските друштва при креирањето системи за наградување

1.1. Донесување одлуки за промени

Организациите постојано се менуваат и се адаптираат за да останат конкурентни, но сепак ефективните организациски промени се чини дека се ретки. Неодамнешните статистички податоци покажуваат дека само една третина од организациските напори за промени се сметаат за успешни од нивните лидери. Очигледно, спроведувањето на успешни програми за промени во организациите е доста проблематично. Ниските стапки на успех на програмите за промени често се припишуваат на отпорот кон промени кај вработените.¹³⁰ Под *организациска промена* се подразбира имплементација на нови процедури или технологии наменети за поместување на организацијата кон променливите барања на нејзиното деловно окружување или со цел да се искористат деловните можности. Покрај тоа, управувањето со организациските промени е процес на препознавање, водење и управување со човечките емоции и реакции на начин кој го минимизира неизбежниот пад на продуктивноста кој ја придружува промената.¹³¹

Со студија од 2006 година од Harvard Business Review¹³² е утврдено дека во 66% од иницијативите за промени не се успева да се постигне посакуваниот деловен резултат. Петте најчести пречки при спроведување промени се прикажани на сликата во продолжение. Забележливо е дека *отпорот на вработените* и *отсуството на комуникација* се двете главни пречки за спроведување на промените. Но, не се помалку важни и другите причини како: недоволно

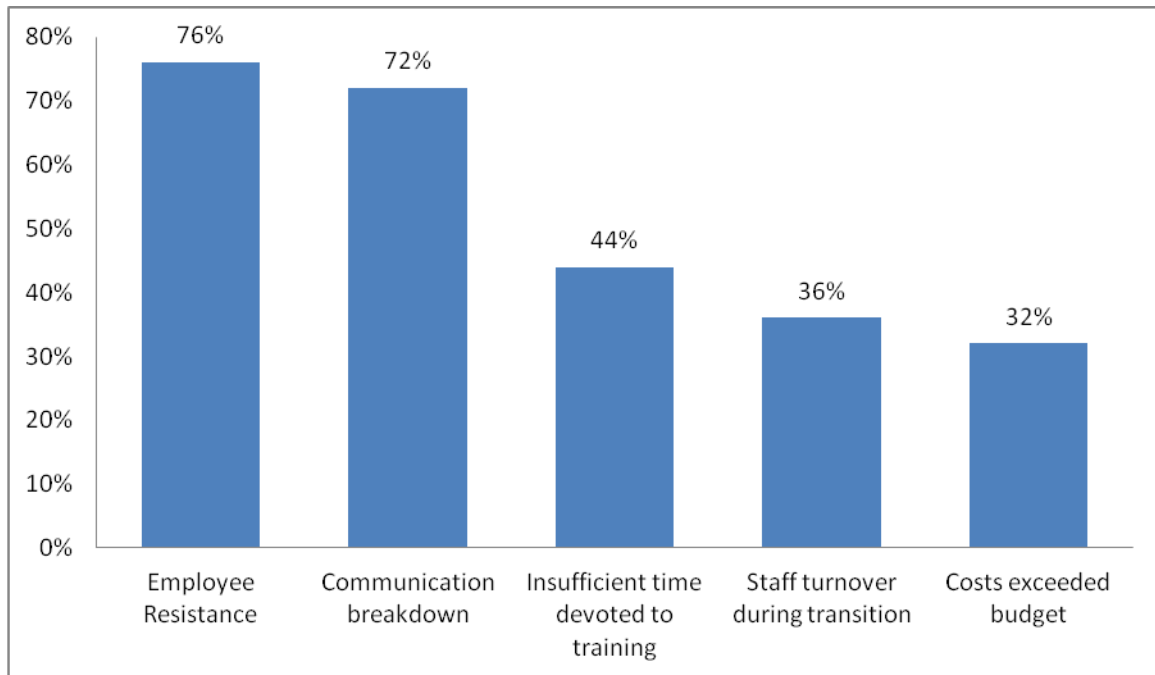
¹³⁰ Jos H. Pieterse, Marjolein C.J. Canie'ls and Thijs Homan, "Professional discourses and resistance to change", *Journal of Organizational Change Management*, 25/6 (2012) : 798.

¹³¹ M. Radović – Marković, "Effective Organizational Change Management", *Serbian Journal of Management*, 3/1 (2008) : 120.

¹³² Change Management Leadership Guide. Ryerson University, Human Resources, 2011, 6.

посветеното време на обуки, прометот на добрата за време на транзицијата и трошоците кои ги надминуваат можностите на буџетот.

Слика 10: Искуствени пречки за време на големи организациски промени/Obstacles Experienced during Major Organizational Changes



Извор: Change Management Leadership Guide. Ryerson University, Human Resources, 2011.

Одлуките за наградувањето веројатно се вбројуваат меѓу најважните одлуки кои ги донесуваат организациите. Прашањето за тоа колку да се платат работниците има значајни импликации како за вработените (на пр., нивната мотивација, задоволството, перцепираната праведност и интенциите за промена на работно место), така и за организациите (на пр., нивната ефективност, способноста да регрутираат и да ги задржат талентите, финансискиот резултат).¹³³

Промената која се состои во воведување, измени или престанок на важност на некаков систем за наградување, без оглед на неговата целovitost и издржаност, секако, претставува голема промена по своето значење и обем за една организација. Ова е значајно особено заради фактот што станува збор за чувствителна сфера што

¹³³ Christopher M. Barnes, Jochen Reb and Dionysius Ang, "More than just the mean: Moving to a dynamic view of performance-based compensation", *Journal of Applied Psychology*, 97 (2012) : 4.

подеднакво ги засега и работодавачот и вработените и влијае врз општата клима во организацијата и финансиските текови. Вообичаено, ваквата промена е придружена со промени и на организационата структура, процесите на донесување одлуки и сл. Целата постапка околу промената треба да резултира со донесување одлука за усвојување и ставање во функција на новиот систем за наградување по успешното спроведување на сите претходни фази.

Партиципацијата на вработените во овие процеси на градење систем за наградување е од круцијално значење. Платите и останатите награди мора да се комуницираат јавно и транспарентно со претставниците на вработените. На тој начин ќе се обезбеди и легитимитет на процесот. Едноставно, легитимноста се базира на формално и суштинско исполнување на критериумите. На кој начин претставниците на вработените ќе бидат вклучени зависи од самата организација и условите во кои работи (присуството на синдикална организација, нормативна уреденост на процедурите во овој дел итн.).

Од друга страна, системите за наградување може да бидат користени за да се генерира и потткне промената преку вреднување на специфичните резултати, однесувања и вредности. Системите за наградување во кои се вградени и посебни стимулации, механизми за пронаоѓање нови таленти, зголемување на платите, доделување бонуси и слично, можат да претставуваат ефикасен начин за сигнализирање на подготвеноста на менаџментот за вршење промени. Мотивацијата во услови на постоење иницијатива за промена е поврзана со наградување на вистинското/правилното однесување. Во секој случај, пристапот за дисциплинирање (со примена на принудни мерки) од типот на закани за губење на работните места или прокламирање таков пристап или пак спроведување на реални отпуштања или прераспоредувања, може да се искористи за надминување на отпорот кон промени доколку раководството јасно испратило порака за потребата од промени и во тие процеси ги вклучило и самите вработени.¹³⁴

¹³⁴ Rosemond Boohene and Asamoah Appiah Williams, "Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited", *International Business and Management*, 4/1 (2012) : 143.

1.2. Формирање тим за креирање систем за наградување

Оригинерно, политиката поврзана со наградувањето е задача на врвниот менаџмент¹³⁵ во компанијата. Креирањето систем во тој дел особено, не е прашање што може да се делегира на пониско ниво без учество на тие кои ја водат компанијата. Заради објективната спреченост за активна партиципација во оваа активност или компаниски проект од страна на врвниот менаџмент, но и заради дефицитот на знаења од областа, треба да се пристапи кон избор на тим со поединци кои поседуваат соодветни компетенции.

Формирањето тим за креирање систем за наградување, во секој случај, е сложена задача. Самиот наслов на ова поглавје имплицира дека нашите определби се дизајнирањето на системот да биде *тимска активност*, а не индивидуална креација, најмногу заради потребата да се анулира или посуштински лимитира можноста за вградување значителен субјективен елемент во целата материја. Со оглед на тоа што наш предмет на разгледување се системите за наградување во акционерските друштва што по правило се сложени организации и со поголем број вработени, се чини дека авторитарното одлучување мора да му отстапи место на колективното стручно разработување на проблематиката. Уште повеќе, овој тим мора да ужива автономија и доверба, односно да се почитува неговото мислење и стручна работа, што би значело нужност од егзистенција на т.н. „корпоративна демократија“, сè со цел да не се отстапи од споменатата заложба. Притоа, неспорна е констатацијата дека менаџерите на организациите во исто време се и менаџери за човечки ресурси, со таа разлика што кај поголемите организации (како што вообичаено се тоа акционерските друштва) се наметнува потребата од формирање специјализиран оддел кој суштински или професионално ќе се занимава со секоја од посебните активности на човечките ресурси. Во помалите организации менаџерите вообичаено го вршат регрутирањето, изборот и обуките на новите вработени, но како што организацијата расте, така и треба да се планира посебен

¹³⁵ Терминот „врвен менаџмент“ во овој дел се употребува за лицата кои вршат функција на генерален директор, членовите на управен и надзорен одбор или членовите на одборот на директори и/или некое друго тело кое функционира во компанијата и ги трасира стратешките приоритети на компанијата (пр. оперативен тим).

оддел кој ќе им овозможи на менаџерите да се посветат на продажбата, производството, финансиите и другите функции.

Една од примарните активности е обврската точно да се определи задачата на тимот, односно дали станува збор за наградување на менаџери или вработени?! Таквата поделба е од суштинско значење заради одредувањето на органот кој во акционерското друштво е овластен да го формира тимот и да одлучува за прашања поврзани со наградувањето. Иако во компаниите можат да се сретнат различни практики во однос на тоа кој го креира и/или одлучува за наградувањето, сепак ние ќе се задржиме на теоретските основи и презентација на најдобрите практики поврзани со ова прашање. Следејќи го ваквиот пристап, компанијата ќе осигура важна претпоставка за идната правилна функција на системот за наградување.

Од¹³⁶, односно НО¹³⁷ ја креира политиката на наградување во друштвото, и тоа главно преку **комисијата за надоместоци и наградување**¹³⁸ (ако таквата е **формирана**). Политиката и процедурите на наградување треба да бидат во согласност со корпоративната култура, но и со долгорочните цели и стратегијата на друштвото. При дефинирањето на политиката за наградување на извршните директори, односно членовите на УО, треба да се имаат во предвид неколку критериуми:

- видот и обемот на доверените задачи,
- работноправниот статус и
- нивниот личен придонес во успешноста на работењето на друштвото.¹³⁹

Второ, од исклучително значење за добивањето квалитетно решение или модел, се составот и компетенциите на членовите на тимот или комисијата. Препорачливо е HR експерт да контрибуира во работата на тимот во секој случај.

¹³⁶ Одбор на директори во едностепен систем на управување во акционерските друштва во Република Северна Македонија.

¹³⁷ Надзорен одбор во двостепен систем на управување во акционерските друштва во Република Северна Македонија.

¹³⁸ Органот на управување во акционерското друштво, односно надзорниот одбор може да формира една или повеќе комисии од редот на своите членови и од други лица. Составот, условите, содржината на работа и начинот на работењето на овие комисии поблиску се уредуваат со статутот и со другите акти на друштвото донесени во согласност со статутот. Прашањето за комисиите се уредува со член 359 од Законот за трговските друштва („Службен весник на Р.М.“ бр. 28/2004 и понатаму).

¹³⁹ Горан, Коевски, et.al., *Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва*, Второ изменето и дополнето издание, Скопје, International finance corporation, 2011, 249.

Најдобрите практики во оваа област¹⁴⁰ говорат во насока на тоа поголемите друштва да започнат да размислуваат за формирање нови тела (комисии). Се сугерира членовите на овие комисии да бидат од редот на независните директори, но со профил кој одговара на соодветната комисија. Притоа, комисиите можат да бидат од постојан или *ad hoc* карактер, а најчесто споменувани во практиката се:

- комисијата за ревизија,
- *комисијата за надоместоци и награди* и
- комисијата за избор и именување.

Доколку не постои изграден систем, тогаш одлуките доминантно и авторитетно ќе ги носи лицето кое фактички ја поседува моќта на одлучување (голем акционер, извршен директор и сл.), според сопствените знаења, уверувања и наоѓања. Во тие процеси секогаш се пожелни консултациите и стратешкиот пристап при одлучувањето. Непромислените интервенции можат да доведат до дисбаланс во работењето што може да се одрази врз финансиската состојба на друштвото.

Посебно важно во оваа фаза е да се одлучи и за лицата кои ќе го спроведуваат или директно ќе работат на системот во организацијата. Тие лица се надвор од посебно формираното тело¹⁴¹. Со донесувањето на една таква одлука всушност ќе се разграничат надлежностите на тимот за креирање ситем за наградување и лицата кои директно ќе го спроведуваат истиот.

Покрај авторитативното одлучување, своевиден проблем претставува и авторитативното контролирање на системот и одлучување за наградување. Тоа може да биде ограничувачки фактор за постигнување на целта. Во таа насока, доколку се цели кон тоа едно лице или неколку лица од врвниот менаџмент или евентуално лицата од тимот за креирање систем за наградување, единствено да го контролираат и донесуваат одлуки за наградувањето, тогаш се релативизираат основните постулати на кои се заснова ваквиот систем.

¹⁴⁰ Види повеќе: IFC. *Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва*, 2008: 207-208.

¹⁴¹ Вообичаено тоа се другите вработени од одделот за HR, правна служба, финансискиот оддел и сл.

Како што нагласивме и претходно, целта мора да биде постигнување *сигурност, транспарентност и правичност*. Овие вредности можат да се исполнат само доколку надлежностите во делот на вршењето директни пресметки на плата и стимулативен дел од врвниот менаџмент или тимот се *делегираат на оперативните раководители или директни претпоставени* на одредена група работници, секако во зависност од интерната организација на компанијата. Овие лица се тие кои што треба да го спроведуваат и делумно одржуваат тоа што го креирал тимот како систем. Со оваа констатација воопшто не се прави обид за ограничување на улогата на тимот или врвниот менаџмент. Нивните активности и понатаму остануваат во делот на трајното насочување и супервизија на системот за наградување. Идејата е раководните лица (или директно претпоставените) кои секојдневно се среќаваат со работниците од нивниот тим и ги познаваат проблемите на тимот и потребите на неговите членови, да бидат тие кои ќе направат реална проценка на постигнатите резултати и ќе ги ескалираат на повисоко ниво „вистинските“ проблеми¹⁴² со кои се соочуваат работниците во оваа сфера. На тој начин, уште во почетокот на процесот, се демонстрира извесен степен на транспарентност во постапувањето и чесност во намерите, што треба да резултира со доверба од другата страна, страната на работниците. Затоа секторските менаџери, кои веројатно ќе бидат носителите на оваа активност во акционерските друштва¹⁴³ од преработувачката индустрија, не би биле во можност успешно „да се носат“ со оваа функција на подолг рок доколку не ја разберат потребата од ваков пристап кога е во прашање наградувањето во тоталитет. На системот за наградување, од менаџерски и стратешки аспект, мора да се гледа како на алатка за остварување на зацртаните цели на групата или организацијата во целина или *stricto sensu* - како на нешто што има импакт врз мотивацијата на

¹⁴² Кога се дискутира за „вистинските“ проблеми, всушност се мисли на оние проблеми кои веќе поминале низ процес на разгледување или т.н. филтрирање и преку раководителите за кои овде стана збор, во пречистена форма се доставуваат на разгледување и одлучување на највисоко ниво.

¹⁴³ Тоа не мора да биде и правило, бидејќи ова прашање директно зависи од организациската поставеност во акционерското друштво.

поединецот и тимот, како нешто што ќе ја стимулира продуктивноста¹⁴⁴ и истрајноста во постигнувањето на целите.

Од тие причини, во современите акционерски друштва мора да се цели кон промена на патот и начинот на одлучување, така што *наместо од горе кон долу*, овој процес мора да се одвива обратно, односно *од долу кон горе*. Врвниот менаџмент треба да го анализира сублиматот од поединечните постапувања на секторските раководители и да дава препораки за надминување на слабостите. Секторските менаџери пак, треба да бидат подготвени со аргументи пред врвниот менаџмент, без оглед дали тоа ќе премине во редовна практика или не, да ги одбранат сопствените постапки и одлуки за секој одделен случај. Помалите интервенции треба да се сведат само на законско усогласување и исправање на грешките во постапувањето, додека поголемите интервенции треба да бидат резервирани за некоја претстојна ревизија на системот.

1.3. „Про и контра“ за задржување дискрециони права на менаџерите за вршење корекции во наградувањето

Менаџментот мора да инсистира на воведување и доследно спроведување на воспоставените процедури, стандарди и системи во организацијата, се разбира, доколку неговата определба е компанијата да ги следи современите текови на работењето. Ваквата заложба всушност ги обврзува менаџерите да се придржуваат кон принципите на транспарентност во постапувањето, принципиелност и правичност во одлучувањето и истрајност во намерата да се обезбеди егzekутивата на сите процеси.

Кога дискутираме за вршење корекции во наградувањето, пред сè мислиме на корекции што отстапуваат од она што е дефинирано како основна плата и предвидено како стимулативен дел на плата. Меѓутоа, корекција може да се евидентира и на самите конститутивни делови на платата.

¹⁴⁴ Така и: Irum Shahzadi, et. al., "Impact of Employee Motivation on Employee Performance", *European Journal of Business and Management*, 6/23 (2014) : 159 – 160.

Задржувањето дискреционо право за менаџерот да врши корекции во наградувањето не смее да биде во функција на дерогирање на воспоставениот систем за наградување во самата организација. Дискрецијата мора да се движи во рамката што е определена со соодветниот акт. Овде говориме само за акт донесен со примена на признати методи и во согласност со презентираниите принципи. Поинаквото располагање е непродуктивно за организацијата. Значи, интервенциите мора да бидат целисходни, крајно оправдани и засновани на аргументација. Никој не ја миноризира со тоа улогата на менаџерот, особено на врвниот менаџмент, туку напротив - ја глорифицира потребата за постоење гаранции за процедурите, без оглед на чинителите во процесите. Практично, се заговара идејата наградувањето и придржувањето кон принципите да се издигне како организациска вредност, но никако не само како лична одлука на менаџерот или помала група менаџери.

Корекцијата може да биде и *позитивна* и *негативна*. Позитивната корекција во основа може да се поддржи, но само доколку е лимитирана, а не неограничена. Причината за ваквото тврдење е во тоа дека неограничената позитивна корекција најчесто не може да се базира на објективни критериуми и создава несигурност. Органичената позитивна корекција, во прифатлив сразмер од примањата на вработениот, може да се оправда доколку базира на јасни критериуми од типот на вонредни позитивни организациски остварувања и слично. Во таа смисла, доколку таквите услови постојат извесен период, тогаш упатно е да се разгледува можноста за рекомпонирање на системот за наградување во целина. Вршењето корекции во негативна насока пак, што не се засновани на факти и состојби¹⁴⁵, го дестабилизираат концептот на плата, а со тоа и прераснуваат во демотивирачки фактор во работењето.

¹⁴⁵ Пример, не се засновани на економски, организациони, технолошки, структурни или слични причини на страна на работодавачот (деловни причини).

2. Дополнителни дилеми

2.1. Постигнување чувство на праведност, еднаквост и задоволство

Постигнувањето компромис или помирување помеѓу, условно речено, спротивставените интереси на двете страни, онаа на работодавачот и онаа на работникот, е единствено можно само со воспоставен партнерски однос заснован на протежираната еднаквост и умереноста како основа за успех. Во природата на секој човек е да се споредува со своите колеги, особено со оние кои работат на исто или слично работно место и/или кои поседуваат исти или слични квалификации и вештини. Сè почести се случаите кога работниците пријавуваат дискриминаторни практики на работните места и покрај фактот што дел од случаите не се во суштина тоа.

Еден од најважните принципи кој мора да биде задоволен кога се дискутира за изградбата на систем за наградување е принципот на праведност. Праведноста се согледува преку праведното постапување на работодавачот (сопственикот и/или менаџерот) со сите вработени. Работодавачот мора да работи на развивање критериуми за препознавање и оценка на учинокот на вработениот и врз таа основа адекватно да го награди. Еднаквоста со другите се гарантира со примена на исти критериуми при вреднување на трудот на лицата за исто работно место и работни услови. Всушност тоа е границата помеѓу вистинското наградување, односно постоењето систем и произволното постапување. Средините без систем за наградување се помалку атрактивни за квалитетните кадри.

Компаниите, традиционално, се обидуваат да ги мотивираат вработените преку воспоставување експлицитни стимулации или плаќања за учинок. Во секој случај, новите истражувања покажуваат дека работниците не се мотивираат само со платите сами по себе, туку, исто така и од нивните перцепции за тоа колку се фер или праведни нивните заработки. Компаниите кои ја нагласуваат потребата од фер третман на работниците во однос на нивните заработки и другите услови на работните места, може да продуцираат подобри резултати за самите себе и за нивните вработени.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Armin Falk, "Fairness and motivation", *IZA World of Labor*, 9 (2014) : 1.

Според одредени автори¹⁴⁷, експанзијата на индивидуализирани системи за плати базирани на перформанси, всушност повлекува и дисперзија на платите како резултат на хетерогеноста на индивидуалниот перформанс, што произлегува од разликите во талентот, вештините, трудот, па дури и среќата. Тоа доведува до внатрешна нееднаквост во делот на платите, за разлика од бонусите кои се базираат на групните перформанси од кои произлегуваат мали ефекти во дисперзијата на платите. Ваквиот ефект во основа се решава во преговорите со синдикатите, каде што синдикатите влијаат врз тоа да се намалат диспаратите во платите кои се појавуваат како резултат на поврзувањето на платите за индивидуалниот учинок.

Еднаквоста, генерално, мора да се протежира на едно исто работно место, но и на слични работни места од аспект на поседуваните квалификации, видот на работните задачи и одговорностите. Овде до израз доаѓа умешноста на менаџерите да направат точна дистинкција помеѓу различните работни места и нивна класификација по групи на сложеност. Втор важен аспект е да се избегне, во што е можно поголем степен, поврзувањето на работното место со актуелен вработен или вработени, нивните квалитети и посветеност, едуцираност и сл. Работното место, во контекст на изградбата на конзистентен систем за наградување, мора да се разгледува независно од работниците кои што во тој момент ја вршат службата. Истото важи и за потребата да се избегнуваат компарациите со поранешни вработени или пак обидите за креирање на условите за потребите на некој иден вработен. Тоа значи дека, од аспект на работодавачот, работното место треба во доволна мера да се апстрахира од индивидуите кои работат, да се набљудува независно од расположливите човечки ресурси, целејќи кон поставување објективни мерила и критериуми. Со други зборови, работното место „комерцијалист“ или „специјалист по продажба“, мора да се разгледува од аспект на неговата важност за организацијата, видот на работните задачи и одговорности, степенот на образование итн. Работното место мора да се споредува и во однос на другите работни места, да се открие со кои од тие работни места конкурира и во која група на сложеност, што значи тоа за самата организација и сл.?! Во

¹⁴⁷ Erling Barth, et.al., "Performance Pay and Within-firm Wage Inequality", *Manpower Human Resources Laboratory*, 007 (2008) : 1-4.

спротивно, постои можност за застранување од утврдената насока, но и опасност од преголема индивидуализација на концептот, што очекувано ќе има импакт врз неговата одржливост на подолг рок.

Чувството на еднаквост во организацијата, кое преку наградувањето мора да се постигне, е своевиден предуслов и за задоволството или сатисфакцијата од работата. Тоа е моралниот аспект поврзан со работното место, што е во нераскинлива врска со материјалниот аспект на работењето. Синхронизацијата и обединувањето на двата аспекти, всушност, е основата за успех на заложбите во областа на човечките ресурси. Постигнатата еднаквост е детерминанта и за вредноста или вреднувањето на одредено работно место во компанијата, што кај вработениот често се восприема и како лично негово вреднување. Индиректно се упатува порака за неговата важност или потреба во организацијата.

Принципите на правичност, еднаквост, забрана на разни облици на дискриминација и други, стипулирани во многу правни акти (меѓународни и домашни), налагаат промена на пристапот и во делот на наградувањето кон специфичните категории лица¹⁴⁸ или лица со посебни околности. Постојат бројни студии и истражувања кои се занимаваат со прашањето за јазот во плаќањата помеѓу половите (т.н. “gender pay gap”). Според едно истражување¹⁴⁹, многу жени се помалку платени за разлика од мажите и покрај фактот што тие се исто толку образовани колку и мажите, а жените во САД „изгубиле помеѓу 700.000\$ до 2.000.000\$ во текот на нивниот живот заради неправедните практики на плаќање“. Жените ја стекнуваат еднаквоста бавно, но сè уште заработуваат апроксимативно 80% од платите на мажите. Се нагласува¹⁵⁰ дека родовата дискриминација е важна работа, бидејќи, на крајот, одборот на директори е одговорен, не само за поставување на филозофијата на наградување и политиката во организацијата, туку исто така и за нивната имплементација.

Доколку правилно се разберат сите наведени аргументи во корист на воспоставувањето и одржувањето на еднаквоста, значително ќе се влијае и врз

¹⁴⁸ Дел од нив издвоени како такви заради присутните гапови во плаќањата.

¹⁴⁹ Anita Bosch, “Reasons for the gender pay gap – what HR practitioners should know”, *The SABPP Women’s Report* (2015): 3.

¹⁵⁰ Mark Bussin and Ronel Nienaber, “The gender pay gap – a boardroom perspective”. *The SABPP Women’s Report* (2015): 13.

степенот на задоволство на вработениот на работното место. Задоволството не е исклучиво поврзано само со постигнатата еднаквост, туку и со севкупните односи во компанијата, вклучително и со целосниот концепт на наградување и мотивација.

2.2. Соработка со синдикатите

Обезбедувањето гаранции за работничките права е тесно поврзано со постоењето на повеќе фактори како што се: нормативно-правното окружување, состојбите на пазарот на трудот, постоењето на социјалниот дијалог, влијанието на социјалните партнери, развиената свест во оваа сфера итн. Во корпусот на работничките права и современиот менаџмент, сè повеќе се вклучува и правото на учество на работниците во управувањето на друштвата, а во насока на постанување фактор во донесувањето на клучните одлуки поврзани со работењето. Во отсуство на прецизни одредби со кои ќе се регулира учеството на вработените, со право се приговара на постоењето голем диспарат на моќта за одлучување во овие процеси меѓу работодавачот од една страна и работниците, односно нивните претставници од друга страна¹⁵¹.

Синдикалните организации, таму каде што се формирани, моќта ја изведуваат од бројноста на членството и степенот на организираност, иако често во практиката, особено во земјите каде што синдикатот е слабо организиран, самите работодавачи имаат директна или индиректна улога во изборот на синдикалните претставници. Заради претходното, би можела да се релативизира улогата на синдикатот во процесите на спроведување позначајни промени во компаниите, како што е промената или воведувањето систем за наградување, а на штета на интересите на вработените.

Се наведува¹⁵² дека во САД, работниците кои се синдикално организирани добиваат до 33% повеќе за разлика од работниците кои не се синдикално организирани и синдикатите често се заслужни за подобрување на работните

¹⁵¹ Види повеќе: Тито Беличанец и Даница Миладинова, „Заштита на правата на работниците во случај на статусна промена или пренесување на претпријатие, бизнис или дел од бизнис од едно во друго трговско друштво“, *Деловно право*, 25 (2011) : 80.

¹⁵² Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", *Anna Rev. Psychol.*, 46 (1995) : 249.

услови и безбедноста на работните места. Синдикатите го претставуваат гласот на нивните членови; воспоставуваат политики и процедури за справување со платите и условите за работа; се залагаат за сигурност на работните места; и обезбедуваат здравствени и пензиски привилегии.

Од аспект на наградувањето, улогата на синдикалните претставници може да биде поизразена или помалку изразена, во зависност од степенот на организираност на синдикалните организации во рамките на компаниите, а во крајна инстанца и во зависност од тоа дали истите воопшто се формирани. Сите компании - потписници на гранските колективни договори, без оглед на дејноста, во основа преземаат обврска за основање посебни синдикални организации во сопствените редови. Според тоа, присуството на синдикалните претставници треба да се искористи во фазите на моделирање на системот за наградување. Бидејќи оваа проблематика е особено чувствителна за синдикатите како репрезенти на работниците, од нивна страна може да се добијат и корисни совети за начинот на постапување, но и отпор за воведувањето на одредени решенија што отстапуваат од нивните концепции. Целта е да се постигне *компромис* или да се издејствува најдобар баланс за двете страни. На крајот на процесот особено важно е да се добие верификација од синдикалните претставници со официјална изјава или согласност за ставањето во функција на системот за наградување.

Многу често, со чинот на финализација на овие активности, синдикалните организации се повикуваат на т.н. „веќе стекнати права“ за она за што социјалните партнери во случајот ставиле потпис. Тоа прераснува нов минимум од кој, според нивните перцепции и убедувања, треба да се поаѓа при наредните интервенции. Официјалниот текст за правилата на наградувањето вообичаено се цели да биде инкорпориран во колективниот договор на ниво на работодавач, секако доколку таков постои. Со таквото официјализирање всушност се дава поголема тежина на правата и обврските за страните во процесите поврзани со наградувањето во компанијата. Но, треба да се има предвид и тоа дека колективните договори вообичаено се склучуваат за периоди од две години¹⁵³, по истекот на кои периоди

¹⁵³ Така е предвидено во член 226 од Законот за работните односи.

во принцип се пристапува кон ревизија на одредбите и нови преговори, особено за деловите што се третираат како посебно чувствителни и значајни.

Како резиме од претходно наведеното, би истакнале дека суштинските прашања поврзани со работниот однос, во кој ред влегува и прашањето за наградувањето, би требало да поминат низ фаза на преговарање и заедничко усогласување помеѓу двата партнери: работодавачот од една страна и синдикалните претставници како репрезенти на вработените од друга страна. Тоа е т.н. „социјален дијалог“. Одбивањето на соработката со синдикатот или други претставници на вработените, ги доведува во прашање принципите на кои треба да се заснова методот за наградување, а особено инклузивноста и заговара унилатерално решавање на ова исклучиво важно прашање во организацијата.

2.3. Ниво на комуникација и транспарентност во делот на наградувањето

Организациите во голема мера се разликуваат во однос на тоа колку информации ќе комуницираат или споделуваат во врска со нивниот систем за наградување. Одредени организации се екстремно таинствени, особено во областа на платите. Тие им забрануваат на вработените да разговараат за нивните примања, споделуваат минимум информации со индивидуи за тоа како се одлучува за наградите и како истите се распределуваат и немаат јавно дисеминирани политики за работи како што е пазарната позиција, пристап за собирање податоци за пазарната застапеност и потенцијални зголемувања и награди. На другата крајност, одредени организации се толку отворени што примањата на секого се предмет на јавно објавување, исто како што е и филозофијата на награди во организацијата.¹⁵⁴

Транспарентноста е директно поврзана и со дилемата за обезбедување тајност или јавност на плаќањата од работодавачот кон вработените за нивниот труд. Имајќи ги предвид трендовите во позитивното законодавство, но и активноста на синдикатите преку нивните синдикални претставници, може да се забележи тренд на сè поголемо стипулирање обврски за објава на информации

¹⁵⁴ Edward III. E. Lawler, "The New Pay - A Strategic Approach", *CEO Publications*, G 95-3/279 (1995) : 10.

поврзани со платите и заговарање идеја за тоа дека „платите не треба да бидат тајна категорија“.¹⁵⁵

Одредени автори¹⁵⁶ го поставуваат прашањето за т.н. „платежна тајност“ (*"pay secrecy"*). Иако не постои ниту една дефиниција за платежната тајност, истата едноставно може да биде определена како рестрикција на количината информации кои се обезбедуваат за вработените во делот на тоа како другите се платени. Како и да е, во практиката, платежната тајност може да биде и доста комплицирана. Прво, тука е проблемот со достапноста на информациите. Работодавачот може информациите за плаќањето да ги чува како тајни со тоа што никогаш нема да обезбеди нивно објавување или да ја тргне заштитата на таа информација. Второ, работодавачот може да го ограничи видот на информациите кои се достапни во делот на платите. На пример, може да одбере да се обезбеди одредена збирна информација во врска со плаќањето, како што е одреден лимит и/или просечно зголемување на плаќањата, но да пропушти да даде прецизна информација за вработените на индивидуално ниво. Трето, работодавачот може да го ограничи начинот на кој информацијата за плаќање се проширува или дисеминира. На пример, работодавачот може да воведо строги правила против дискусии поврзани со платата, иако информациите за плаќањата технички се јавно достапни. Во овој случај работодавачот може да се закани дека ќе примени строги санкции против работниците кои обелоденуваат податоци за платата или се вклучуваат во дискусии

¹⁵⁵ Во Република Северна Македонија, со Законот за изменување и дополнување на Законот за работните односи објавен во „Службен весник на Р.М.“ бр. 33/2015, беше извршено дополнување на членот 23 на начин што беше предвидена обврска за работодавачот кој објавува јавен оглас за вработување, меѓу другото, да наведе *и паричен износ на основната нето плата или паричен износ од најнизок до највисок износ на нето платата за работното место за кое се бара работник*. Сепак, дискутабилно е колку со оваа одредба се постигна посакуваниот ефект, имајќи го предвид фактот дека ништо друго не ги обврза работодавачите во огласите за вработување да наведуваат само минимална или најниска плата за секое едно работно место, на начин како е утврдена во закон и/или колективен договор. Од друга страна пак, не постои никаква обврска за работодавачите во огласите за вработување да ги објавуваат податоците за плата кои се поврзани со т.н. стимулативен дел од плата или дел за работна успешност и други награди. Останатите одредби во трудовата легислатива во нашата земја, со кои се регулира информирањето и консултирањето на работниците, само имплицитно упатуваат на потребата од транспарентност и запознавање на работниците или нивните претставници во услови на интервенции во постоечки систем за наградување или воведување нов систем во овој дел, без постоење правила за коодлучување. Но, не е непозната практика, дури и упатно е, доуредувањето на сите овие прашања во поглед на информирањето и консултирањето на работниците да се направи со колективни договори.

¹⁵⁶ Adrienne Colella, et.al., “Exposing pay secrecy”, *Academy of Management Review*, 32 (2007) : 56.

во врска со тоа. Меѓутоа, потребно е да се има предвид дека со одредени истражувања¹⁵⁷ било откриено дека, особено кај лицата кои имаат ниско ниво на толеранција на нееднаквоста, платежната тајност (за разлика од отвореноста во делот на платите) е поврзана или може да доведе до значително помал индивидуален ангажман. Постои веројатност во услови на платежна тајност да има дефицит на информации и за начинот на кој може да бидат активирани инструментите за плаќање за учинок.

Во современото работење се вршат сондирања на мислењето на вработените, а заради откривање на одредени важни факти поврзани со работата. Според В. Gilbreath и Н. Michael¹⁵⁸ менаџерите и истражувачите треба да посветат повеќе време на полето на анкетањето на вработените во однос на тоа како одреден систем на плати влијае врз нив. Ваквиот начин на комуникација всушност е многу важен за да се пренесе пораката дека менаџментот води грижа за задоволството на вработените на работното место и активно се зазема за решавање на недостатоците. Транспарентноста на страната на работодавачот како компонента во овој случај значи и објавување на наодите, како и известување за преземените активности на основа на добиените сознанија.

Несомнено, успехот на системот за наградување е тесно поврзан со нивото на двонасочна комуникација кое е присутно во компанијата. Во едно истражување спроведено во компании во Полска¹⁵⁹, потврдена е тезата дека стратегиите за наградување поврзани со перформансите/учинокот, почесто се среќаваат во оние претпријатија чии менаџери ефективно комуницираат со вработените и им споделуваат повратни информации. Оттука, би заклучиле дека неподготвеноста за споделување информации и ефективна и коректна комуникација, не создава услови за реално заживување на еден систем за наградување базиран на индивидуални, групни и организациски остварувања.

¹⁵⁷ Peter Bamberger and Elena Belogolovsky, "The impact of pay secrecy on individual task performance", *Personnel Psychology*, 63 (2010) : 988.

¹⁵⁸ Brad Gilbreath and Harris M. Michael, "Performance-based pay in the workplace: Magic potion or malevolent poison?", *The Behavior Analyst Today*, 3-3 (2002) : 321.

¹⁵⁹ Joanna Dyczkowska and Tomasz Dyczkowski, "Relations Between Planning Systems and Employee Reward Schemes in Polish Enterprises", *Zagreb International Review of Economics & Business*, 17 (2014) : 91-92.

Инаку, комуникацијата во функција на наградувањето, не треба да се сфати како едноставно споделување некаква информација за исплатена плата или надоместок, туку мора да се предвиди како дополнителна пропратна активност низ целиот процес на креирање ваков систем, почнувајќи од идејата, формирањето тим, па до ставањето во функција на истиот, обуките и сл. Всушност, не е погрешно доколку комуникацијата се разбере како алатка за анимирање на важните актери во процесот, во насока на разбирање на потребата, активно вклучување и колаборација, како и имплементација на финалното решение. Без таков пристап би се релативизирале шансите за постигнување успех. Едноставно кажано, лицето кое се наградува мора добро да биде запознато со критериумите и со можностите за наградување на работното место. Транспарентноста во овие процеси, во умерен и препорачан обем, раѓа лојалност и здрава конкуренција на работните места.

2.4. Дали постоечкиот систем е применлив во услови на статусни промени?

Факт е дека во услови на реструктурирање, работодавачот не би смеел безусловно да инсистира на исполнување на деловните цели, доколку нивната реализација би значела директна закана за работничките права¹⁶⁰. Сугестијата е оваа компонента да биде интегрален дел на проектот за реструктурирање, но разбран како дел без кој идејата за реструктурирање како таква не би можела да опстане. Позитивни финансиски резултати на деловниот потфат би можеле да бидат регистрирани и без намалување, дури и со зголемување, на човечкиот

¹⁶⁰ Во тој правец види повеќе: Anthony Jensen, "Insolvency, Employee Rights & Employee Buyouts, A Strategy for Restructuring", *A report commissioned by The Common Cause Foundation and co-funded by Co-operative Action, Ithaca Consultancy* (2006): 23-24. Според овој автор, во капитализмот постои ново признавање на улогата на вработените од аспект на знаењето кое го поседуваат и разбирањето на самиот бизнис, но и можноста да го увидат потенцијалот во услови на реструктурирање што ќе придонесе за задржување на вработените, наместо со колективни отпуштања. Неговата проценка е дека во услови на реструктурирање многу често менаџментот го потценува човечкиот капитал и недоволно го користи. Во таа смисла, предлогот е вклучување на вработените и синдикатите во управувањето и контролата на компанијата во пред-фазата на инсолвентност и администрирањето со целата процедура, што би било дополнителен импут за развојниот или планот за реорганизација. Во секој случај, авторот нагласува дека на вработените во услови на реструктурирање треба да се гледа како на клучни стејкхолдери кои поседуваат права во врска со работата и имаат потреба од работа. Губењето на работните места резултира и со губење на работните вештини што има лошо влијание и врз заедницата.

потенцијал. Атрактивноста на деловниот потфат не се мери секогаш само низ призмата на добиениот количник од остварената добивка и простиот збир на вработени, туку и со нешто друго. Тоа второто, не помалку важно, секако е човечкиот капитал. Во вакви услови треба да се цели кон приближно реален модел на постигнат компромис помеѓу потребите на трговските друштва за реструктурирање во насока на зголемување на конкурентноста и финансискиот ефект од една страна и потребите за заштита на правата на работниците во рамките на субјектот над кој или кој спроведува ваков процес на реорганизација. Реорганизациите не мора секогаш да претставуваат и основа за загрозување на работничките права, а со тоа и загрозување на егзистенцијата на вработените, туку напротив, би можеле да донесат и позитивни промени во корпоративната култура, во разбирањето на работничките права, а со тоа и во однос на третманот на работниците.

Растргнати помеѓу потребата да спроведат неопходни организациски промени кои ќе ги подобрат перформансите на организацијата и ќе резултираат со зголемена нето добивка од работењето од една страна и потребата за превенирање на можните несакани последици при таквите промени, од друга страна, работодавачите се соочуваат со бројни прашања и дилеми. Покрај прашањата поврзани со преносот на средствата, обезбедувањето континуитет на процесите и сл., неминовно се наметнуваат и прашањата за односот со вработените, решавањето на нивниот работно-правен статус и постигнувањето компромис во вакви услови.

Промените се карактеристика на современото работење и се двигател на растот и развојот на трговските друштва. Реструктурирањата кај трговските друштва во основа се наметнати од перманентната потреба да се спроведуваат промени со кои ќе се зголемува или подобрува потенцијалот на самите друштва. Јасно е дека секој разумен трговец размислува за рационализација во работењето. Покрај екстерните фактори кои влијаат на ваквите одлуки, значајно влијание имаат и интерните состојби за чие подобрување или решавање водат грижа сопствениците на капиталот.

Меѓутоа, суштинските промени во друштвата, кои директно или индиректно ги засегаат и вработените, не би требало да се случуваат инстинктивно или да бидат резултат на произволна проценка на менаџерскиот тим и/или содружниците или акционерите во друштвото. Во основата на промените се наоѓа потребата од добро планирање, од постоење јасна и од повеќе аспекти оправдана стратегија за постигнувањето на предвидените цели. Во услови на статусни промени и пренос на претпријатието или неговите делови, законодавецот поставил одредени рамки во кои треба да се преземаат потребните дејствија. Притоа, на европско ниво забележлива е тенденција на сè посеопфатно регулирање на оваа сфера и предвидување нови и подобри механизми за зголемена заштита на работниците.

Во секој случај, факт е дека работодавачите располагаат и со тој неопходен минимум слобода во одлучувањето при спроведувањето на структуралните промени, што секако е оправдано и неопходно нешто за постигнување на целта. Затоа, пристапот кој во однос на вработените во услови на реструктурирање го негува секој работодавач е уникатен, односно е одраз на степенот на развиеност на организацијата, што од своја страна е директно поврзано со егзистирањето на т.н. „корпоративна демократија“, внатрешните односи и организациската култура, како и одраз на професионализмот на менаџментот и на органите и телата кои ги донесуваат одлуките. Од тие причини, треба да се нотира дека не секогаш и не за сите друштва кои поминале низ процес на структурни промени е карактеристичен воспоставениот баланс во постапувањето во насока на постигнување на целите и задоволување на потребите на сите засегнати страни. Постигнувањето компромис помеѓу чисто економските цели на друштвата и барањата за заштита на работниците е идеалот кон кој би требало да се стреми секој сериозен деловен потфат. Веќе нагласивме дека тоа не може да се очекува од секој еден деловен субјект и во таа насока се предлозите за што попрецизно нормативно уредување на оваа област.

Во овој дел, хипотетички би можело да се наведе дека со аквизициите кога одредено трговско друштво со поголема финансиска моќ купува друго трговско друштво, првото друштво воглавно инсистира на сопствените принципи на работа и етички стандарди кои директно се поврзани со трудово-правните односи. Тоа

секако и не мора да биде случај. Статусните промени сами по себе не значат само преговарање за условите на преземање на работниците во однос на регулацијата на престанокот на работниот однос кај претходниот работодавач и формалното засновање работен однос со новиот работодавач. Истите нужно вклучуваат преговори за многу други прашања кои се поврзани со работниот однос: плата, наградување, социјално осигурување, одмори, надоместоци, испратнина и сл. Сепак, би останале должни доколку не нагласиме дека ваквите статусни промени и раздвижувања се покарактеристични за економии со поголем раст и економска активност.

2.5. Причини за ревизија на системот за наградување

Системот за наградување не е непроменлив. Концепциски, системот мора да се конструира на начин што како таков, базиран на основните принципи, подолг период ќе најде примена во организацијата, но од друга страна, системот мора и да се прилагодува следејќи ја динамиката на деловното работење.

Основната причина зошто треба да се избегнуваат чести ревизии на системот за наградување е потребата да се обезбеди континуитет и сигурност на работните места. Работникот мора да биде уверен дека еднаш утврдените правила, засновани на претходните најдобри практики на постапување во организацијата, не се менуваат неаргументирано или произволно. Од тој аспект, фокусот на вработениот во однос на „одработувањето“ на платата не треба да биде кон можноста за нејзина промена, туку кон потребата за доследно исполнување на обврските заради активација на сите елементи од платата врз основа на заслуги.

Сигурноста или извесноста на работните места, особено во поглед на примањата, е од суштинско значење. За да испорачува резултати, работникот мора да знае и што ќе добие за возврат. Доколку работодавачот врши чести промени, тогаш платата се рекомпонира во дестимулативна, наместо во стимулативна. Врз таа основа, слободно може да се констатира дека со постојаното очекување да се случат промени, се релативизира исполнувањето на поставените цели.

Иницијативата за ревизија треба да потекне од оние што се задолжени да го мониторираат спроведувањето на системот во организацијата, а во секој случај и од други чинители во процесот на работа. На мислење сме дека наместо да се попречува иницијативноста за овие прашања кај поединците, треба да се поттикнува дебатата и проактивноста. На основа на една ваква пропозиција, се пристапува кон анализа на предлогот во рамките на формираната група или евентуално во потесен состав (во зависност од поставеното прашање) и се усвојуваат заклучоци за дејствување.

Причините за ревизија на системот за наградување можат да бидат повеќе: потреба за измена и дополнување на застарени елементи и непродуктивни решенија, усогласување со легислативни промени, надминување на потешкотии во работењето, статусни промени, проширувања на дејноста и сл. Вообичаено, потребата за ревизија е резултат на интерни согледувања и активности. Но, ревизијата во дадени моменти ќе биде наметната и со промените во позитивното законодавство (промени во висина или други критериуми кај минимална плата, висина на социјална помош и др.), што во суштина би значело усогласување преку спроведување на потребните административни активности.

Нивоата на платите никогаш не се статични долго време и постои потреба да се следат пазарните трендови и да се приспособат политиката и практиката на компанијата во однос на собраните информации. Повеќето организации редовно ќе настојуваат да прават прегледи на платите со цел да ги идентификуваат пазарните трендови. Тоа, заедно со општите економски податоци и финансиската позиција на компанијата ѝ овозможува на компанијата да ја определи политиката на плати.¹⁶¹ Тука целта е да се идентификува пазарната стапка за дадени работни места за да може компанијата да ги спореди своите стапки на плата. Тешкотиите вклучуваат споредба на слични работни места – само затоа што две организации вработуваат службеник за ЧР не значи дека двете работни места се исти, па дури и слични. Треба да се анализираат соодветни организации, индустрии, големина на компанијата и локацијата за да се идентификува пазарната споредбена определница што не враќа на прашањето за тоа што го дефинира пазарот на труд што е

¹⁶¹ Џон Мартин, *op.cit.*, 243.

релевантен за организацијата, а дополнителен проблем може да биде и стандардизацијата на конкретните работни места. Исто така, проблем може да претставува и планот на системот за наградување што треба да се земе предвид кога се споредуваат нивоата на плата: некои организации ќе употребуваат ниска плата и високи шеми за исплата, а треба да се земат предвид и пакетите со придобивки во однос на основната плата.¹⁶²

3. Споредување на трошоците на живот

Работодавачите чија што определба е да ги применуваат сите современи барања на менаџментот со човечките ресурси, всушност се залагаат за создавање и одржување достоинствени работни места во сопствените редови. При изработката на методот за наградување, често се поставува и прашањето за тоа кои параметри треба да се земаат предвид при определувањето на висината на платата? Всушност, дали основен, можеби и единствен, критериум да биде финансискиот резултат на компанијата или пак, висината на платата во организацијата треба да се компарира и со пропагираната минимална заработка за четиричлено семејство од страна на синдикатите во вид на т.н. „синдикална кошничка“ и сл.? Со исклучок на минималната плата за што постои законско нормирање, другите иницијативи се генерално необврзувачки и се во насока на зголемување на свеста на работодавачите и работниците за реалните потреби на просечниот работник во нашата земја. Покрај ваквите објави, на државно ниво се објавуваат и статистики за трошоците на живот.

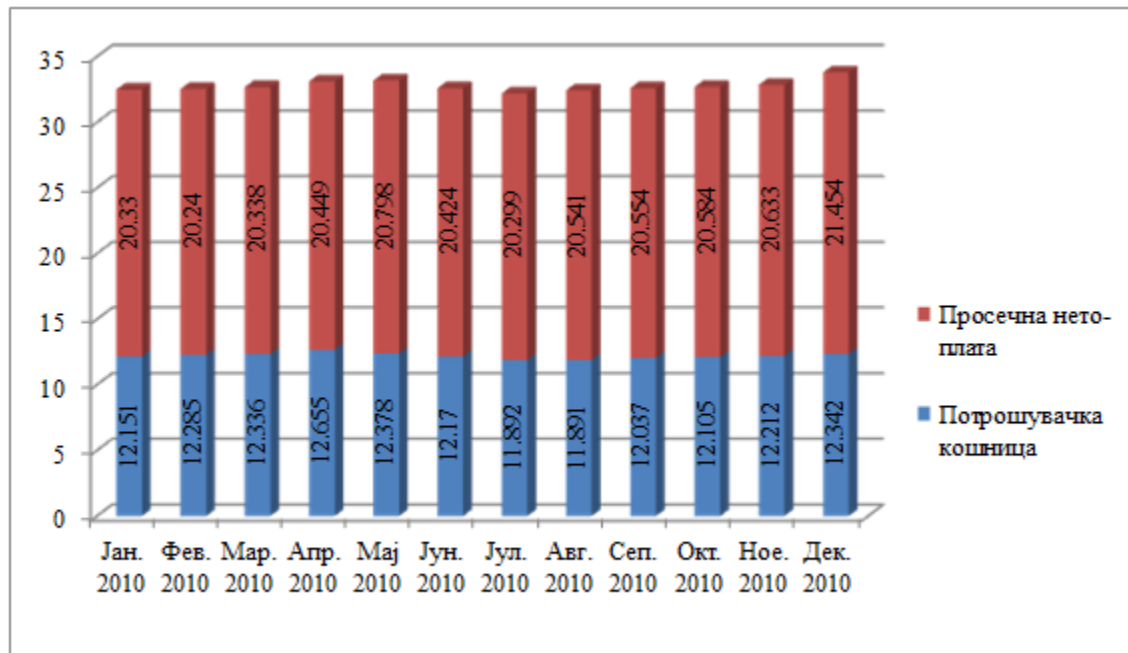
Повремено во Република Северна Македонија, од страна на Државниот завод за статистика се претставуваат податоци за вредноста на т.н. „Потрошувачка кошница“. Податоците за т.н. „Потрошувачка кошница“ на Државниот завод за статистика во нашата земја се однесуваа само за 2010 година. Од недоволно јасни причини, понатаму не беше продолжена практиката на објава на вакви податоци¹⁶³.

¹⁶² Џон Мартин, *op.cit.*, 281.

¹⁶³ Образложението објавено на www.stat.gov.mk е дека почнувајќи од 2011 година, Државниот завод за статистика престана да ја пресметува потрошувачката кошничка според досегашните критериуми со цел да ги следи препораките на ЕУ во насока на хармонизирање на нашиот

Потрошувачката кошница е наменета за четиричлено семејство, но се компарира со просечната нето плата по лице. Според податоците на Државниот завод за статистика, во 2010 година, едно четиричлено домаќинство било во можност со една просечна нето-плата да ја наполни месечната потрошувачка кошница за исхрана и пијалоци. Трошоците наменети за задоволување на потрошувачката кошница се движат во рангот од 40-45% од просечната нето-плата.

Слика 11: Потрошувачка кошница за храна и пијалоци во однос на просечна исплатена нето плата во 2010 година



Извор: Државен завод за статистика на Република Северна Македонија и сопствени истражувања на авторот

Со оглед на фактот што „Потрошувачката кошница“ на Државниот завод за статистика се однесува само на храна и пијалоци и не се објавува во континуитет,

статистички систем со оној на земјите од ЕУ. За таа цел, Државниот завод за статистика во 2010 година за првпат ја спроведе Анкетата за приходи и услови за живеење, која во целост е хармонизирана според препораките на Еуростат. Оваа Анкета, меѓу другото, ќе биде и извор за пресметка на меѓународно споредливи податоци за животниот стандард во Република Северна Македонија. Сепак, податоците што на крајот од секоја календарска година се објавуваат во Анкетата за приходи и услови на живеење се однесуваат на приходи во домаќинствата, односно не се презентираат податоци на индивидуално ниво.

Сојузот на синдикати на Македонија со почеток од 2010 година објавува податоци за т.н. „Синдикална минимална кошница“¹⁶⁴, според посебни критериуми.

Слика 12: Синдикална минимална кошница – дек. 2010 – дек. 2018



Извор: Сојуз на синдикати на Македонија и сопствени истражувања на авторот (достапно на: <http://www.ssm.org.mk/mk/ekonomija/sindikalna-minimalna-koshnica>, последно посетено на: 14.05.2019 година)

Сите претходно презентирани податоци во поглед на минималната плата, просечната нето и бруто плата, синдикалната минимална кошница и сл., треба да се земаат предвид од аспект на предвидувањето на трошоците на живот и конструирањето на системот за наградување.

¹⁶⁴ Според Сојузот на синдикатите на Македонија, Синдикалната минимална кошница е реален модел на пресметување на трошоците на живот според потребите на едно четиричлено семејство. Синдикалната минимална кошница вклучува седум групи: 1) исхрана и пијалоци, 2) домување, 3) хигиена, 4) превоз, 5) облека и обувки, 6) култура и 7) одржување и здравје.

4. Наградување на вработените во време на криза

Состојбите со неликвидност и инсолвентност¹⁶⁵ не се непознати во современото работење. Многу работодавачи се соочуваат со кризни периоди во работењето, во кои компликациите со финансиските текови имплицираат проблеми и со исплатата на плата и други стимулации. За работодавачите, одлуките за наградување влијаат на трошоците за водење бизнис, а со тоа и да продаваат производи по конкурентна цена на пазарот. Како дополнение на тоа, одлуките за наградување влијаат врз способноста на работодавачот да се натпреварува за работници на пазарот на трудот (да ги привлече и задржи), а влијаат и на ставовите и однесувањата на работниците во рамките на работниот однос.¹⁶⁶

Од таа причина, доброто финансиско планирање може да биде од помош за да се минимизира ризикот од нова криза во работењето. Она што во таквите услови е особено важно е креирањето ефикасен систем за наградување со кој ќе се поддржува и промовира социјалната сигурност на вработените, сè со цел да се обезбеди и позитивен фидбек од нивна страна. За време на финансиска криза во организацијата, што често доведува и до прибегнувањето кон непопуларни мерки за редуцирање на бројот на вработени, се создава чувство на несигурност и демотивираност кај лицата кои продолжиле да работат, но и чувство на дополнителна оптовареност заради потребата да се завршуваат и работните обврски на лицата кои ја напуштиле организацијата. Една ваква криза во организацијата може да создаде многу сериозни финансиски последици и за самите вработени и нивните семејства. Тие би можеле да бидат доведени во состојба да не

¹⁶⁵ *Инсолвентност* (неспособност за плаќање) е фактичка потрајна неможност за исполнување на стасаните парични обврски. Должникот може да биде инсолвентен дури и во случај кога неговата актива е поголема од неговата пасива, на пример, има знатни имотни вредности, но нема ликвидни парични средства, т.е. не може да одговори на своите парични обврски. Инсолвентност се разликува од застојот во плаќањето, кое означува неможност за плаќање што трае кратко време. Исто така, инсолвентноста треба да се разликува од презадолженоста која означува дека масата на неговите долгови е поголема од неговата актива. Види повеќе: Кирил Чавдар, *Правен лексикон на трговското и граѓанското право*, Скопје, Агенција „Академик“, 2004, 300. *Неликвидноста* повеќе се поврзува со доцнење во исполнување на една или повеќе парични обврски во одреден законски рок, што е основа за соочување со одредени законски последици. Дефиниции во оваа насока се содржани и во Законот за вонсудско спогодување (членови 3, 4 и 5). *Службен весник на Р.М.* 12/2014 и понатаму.

¹⁶⁶ Barry A. Gerhart, Harvey B. Minkoff and Ray N. Olsen, “Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence”, *CAHRS Working Paper Series*, 95-04 (1995) : 2.

можат да ги платат долговите, да бидат принудени да се откажат од многу „задоволства“ кои дотогаш ги уживале и сл. Заради претходното, како што веќе нагласивме, важно е да се дизајнира ефикасен систем за наградување што ќе испорачува резултати во услови на финансиска криза во организацијата и со кој ќе може да се одржи нивото на мотивација кај вработените на задоволително рамниште, сè во функција на побрзо надминување на кризните периоди.

Системот за наградување може да помогне во организацијата да се создаде подобра работна средина, бидејќи системот за наградување може да ги поттикне вработените да имаат поголема мотивација да работат за организацијата и да соработуваат едни со други за да ѝ помогнат на компанијата да ја оствари целта, така што тие повратно можат да добијат награда од организацијата. Во услови кога постои висока мотивациска средина, вработените ќе влијаат едни на други во организацијата, така што самите ќе даваат целосен придонес кон организацијата за да ги добијат наградите. Покрај тоа, сите вработени ќе соработуваат едни со други, така што ќе можат полесно да исполнат некоја задача или цел. Исто така, во организацијата може да се креира *негативен систем за наградување* насочен кон оние вработени кои не работеле добро. Негативната награда честопати се смета за казна и обично се манифестира преку отсуство на позитивни награди. Примери за негативни награди се мешањето во работата од претпоставените, отсуството на зголемувања на плата и отсуството на промоција. Заради системот на негативни награди, вработените очекувано нема да направат ништо лошо и ќе ја завршат работата соодветно, за да задржат или да добијат повеќе награди од организацијата. Во таа смисла, ефикасниот систем за наградување е многу важен или значаен и може многу да ѝ помогне на организацијата за време на економската криза.¹⁶⁷

Во едно истражување спроведено во Србија¹⁶⁸, се дошло до сознание дека стратегијата за *намалување на трошоците* во доменот на управувањето со човечките ресурси сè уште, пред сè, е насочена кон услугите и поддршката на вработените - на пример, намалување на трошоците за патувања, тренинзи и развој

¹⁶⁷ "Economic Crisis To Companys Reward System Effect Management Essay." All Answers Ltd. ukessays.com, November 2013. Web. 13 December 2018.
<<https://www.ukessays.com/essays/management/economic-crisis-to-companys-reward-system-effect-management-essay.php?vref=1>>.

¹⁶⁸ HR barometar. Rezime nalaza PwC istraživanja, Septembar 2009, 2.

и организирање корпоративни случувања, отколку на заработките. Кога во прашање се заработките, мерките пред сè се однесуваат на замрзнување на нивниот раст, наместо на намалување на заработката (една четвртина од учесниците во ова истражување дале ваков одговор). Најшироко прифатена мерка во делот на оптимизацијата на бројот на вработените е замрзнување на новите вработувања. Заедно со мерката која е следна по зачестеноста на примената, а тоа е намалување на бројот на вработени, овие мерки имаат силен ефект на пазарот на трудот. Вработените помалку се преместуваат од една во друга компанија, што ја спушта темата за задржување на кадрите на пониско скалило од приоритетите на менаџментот со човечки ресурси. Компаниите вообичаено го намалуваат бројот на вработени како резултат на оптимизацијата на процесите, а како правен основ најчесто се користи спогодбениот раскин на договорот за вработување.

Во Република Северна Македонија, во случај на прекин на работниот процес од деловни причини, работодавачот е должен на работникот да му издаде решение и да му плати 70% од платата за период до три месеца во тековната година.¹⁶⁹ На овој начин, законодавецот гарантира одредена заштита за работниците во услови на прекин на работата кај работодавачот, што често може да е последица на проблеми со ликвидноста и паричните текови. Секако, одреден степен на заштита им се гарантира и на работодавачите¹⁷⁰. Во услови на штрајк постојат поразлични правила за исплаќањето на работниците. Начелно, со член 240 од Законот за работните односи (ЗРО) е определено дека на работниците учесници во штрајк, за време на учество во штрајкот, работодавачот е должен да им уплатува придонеси од плата утврдени со посебните прописи на најниската основица за плаќање на придонесите. Евидентно е дека ЗРО како системски закон упатува на Законот за минимална плата. Сепак, во членот 12 став (3) од ЗРО, е определено дека со договорот за вработување, односно со колективен договор може да се определат права, кои за работникот се поповолни, отколку што ги определува овој закон. На тој начин, како со Општиот колективен договор за приватниот сектор од областа на

¹⁶⁹ Така е определено во членот 112 став (10) од Законот за работните односи.

¹⁷⁰ На работодавачот му стојат на располагање и други механизми кои може да ги употреби во согласност со закон за намалување на последиците од кризата, од типот на користење на институтот отказ од деловни причини или доставување понуда за склучување нов променет договор пред отказ или редуцирање на бројот на сезонски работници и сл.

стопанството, така и со повеќето грански договори, се утврдуваат надоместоци на плата во одреден сразмер од висината на основната плата на работникот, кои неретко се во висина и од 100% од основната плата. Според Т.Томановиќ¹⁷¹, самото пресметување на платата на работникот кој за време на штрајкот целосно или делумно ги извршува обврските од договорот за вработување, во практиката не би требало да претставува некој посебен проблем. Притоа, треба да се појде од дневницата и сатницата на работникот во нормални услови на работата и да се стават во корелација со одработените работни часови, потоа да се утврдат работните часови кои не се одработуваат поради штрајкот и се одбиваат од основната плата на работникот за да потоа, согласно со закон и колективен договор, се изврши пресметка и уплатата на придонесите од плата на најниската основица за плаќање на придонеси.

¹⁷¹ Теофил Томановиќ, „Плата, надоместок на плата и придонеси од плата за време на штрајк“, *Правник*, 252 (2013) : 29.

ГЛАВА ЧЕТВРТА

ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА СОСТОЈБАТА СО НАГРАДУВАЊЕТО НА ПРИМЕРОТ НА КОМПАНИИТЕ ОД ПРЕРАБОТУВАЧКАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

1. Проблем и цели

Во функција на проверка на поставените хипотези во докторската дисертација, беше спроведено истражување на проблематиката поврзана со наградувањето како активност на менаџментот на човечки ресурси во акционерските друштва од преработувачката индустрија во Република Северна Македонија.

Заради поголема јасност на истражуваната проблематика, потребно да направиме една дигресија, а во насока на утврдување на значењето на т.н. „акционерски друштва со производна дејност“ и „акционерски друштва од преработувачката индустрија“. Имено, поимот „преработувачка индустрија“ има потесно значење од поимот „производна дејност“. Преработувачката индустрија¹⁷² во суштина ја опфаќа физичката или хемиската трансформација на материјалите, супстанциите или компонентите во нови производи. Трансформираниите материјали, супстанции или компоненти се сировини кои се производи од земјоделството, шумарството, риболовот, рударството и вадењето камен, како и производи од други преработувачки дејности. Значајна промена, поправка или реконструкција на производите главно се смета за преработувачка индустрија. Врз основа на претходното, заради фактот што постои енормно голем број компании со производна дејност, но и заради професионалното искуство на авторот во делот на преработувачката индустрија во која се врши производна дејност, беше одлучено истата да биде основа за спроведеното емпириско истражување.

¹⁷² Тоа се само дејностите опфатени со точките 10.10 до 33.20 од Националната класификација на дејности Рев.2.

Според податоците на Државниот завод за статистика¹⁷³, преработувачката индустрија во 2017 година учествувала со значајни 11.5% во вкупниот број активни претпријатија регистрирани во Република Северна Македонија. Во 2018 година бројот на активни деловни субјекти од преработувачката индустрија изнесува 11.1%¹⁷⁴. Од податоците за првото тримесечие за 2019 година¹⁷⁵, може да се констатира дека значајни 19.8% од вкупниот број вработени во државата (во сите сектори) работат во секторот преработувачка индустрија. Во таа насока, оценивме дека фокусот треба да биде ставен на преработувачката индустрија, каде што, за сите вклучени дејности, без исклучок, е иманентна производната активност. Инаку, Државниот завод за статистика своите анализи ги базира на Националната класификација на дејности и таму определените сектори. Сепак, изборот емпириското истражување да се спроведе во делот на преработувачката индустрија, на никаков начин не го лимитира користењето на добиените резултати, заклучоци и препораки, туку напротив, истите се во целост применливи и за другите компании кои што вршат производна дејност, што не е супсумирана под секторот преработувачка индустрија.

Целите на истражувањето беа следни:

- да се истражат ставовите на акционерските друштва од преработувачката индустрија во нашата земја, во однос на наградувањето како активност на менаџментот со човечките ресурси;
- да се истражи постоењето целосен и конзистентен систем за наградување во акционерските друштва од преработувачката индустрија;
- да се идентификуваат евентуалните недостатоци во однос на наградувањето во рамките на акционерските друштва од оваа област;
- да се утврдат практиките на постапување при креирање систем за наградување и/или одлучување за наградување во самите друштва;

¹⁷³ Соопштение за демографија на претпријатијата за 2017 година. Државен завод за статистика, бр. 6.1.19.30 од 31.05.2019 година.

¹⁷⁴ Соопштение за број на деловни субјекти за 2018 година. Државен завод за статистика, бр. 6.1.19.16 од 28.03.2019 година.

¹⁷⁵ Соопштение за активно население во Република Северна Македонија, резултати од анкета за работна сила, I тримесечје од 2019 година. Државен завод за статистика, бр. 2.1.19.20 од 07.06.2019 година.

- да се обезбедат сознанија во однос на примената и дизајнот на концептот на стимулативна плата во акционерските друштва од преработувачката индустрија;
- да се идентификуваат најважните материјални и нематеријални награди што се практикуваат во овие акционерските друштва;
- да се истражи перцепцијата за поврзаноста на плаќањето за учинок со финансискиот успех на претпријатието, а со тоа и потребата за инвестирање во човечките ресурси;
- да се понудат решенија за решавање на одредени спорни прашања поврзани со истражуваната проблематика.

2. Дизајн на истражувањето и методи на истражувањето

Со оглед на целите на оваа докторска дисертација и аналитичката природа на истражувањето, користена е позитивистичка истражувачка филозофија базирана на истражувачка методологија која е мошне фреквентно користена во науката. Одлуката за овој методолошки приод ја темелиме на неговата способност да ги открива фактите или причините за било кој општествен феномен на систематски начин. Дополнително, користевме дедуктивен пристап во истражувањето со примена на принципи базирани на наука, а со цел креирање на концепт кој ќе понуди висок степен на разбирливост на заклучоците и нивната примена. Истражувачкиот дизајн е каузално-конклузивен, од причина што е насочен кон проучување на причинско-последичните релации помеѓу варијаблите што се предмет на испитување.

Имајќи го во вид позитивистичкиот приод на оваа дисертација, го користевме методот на испитување на репрезентативен примерок на акционерски друштва од областа на преработувачката индустрија, применувајќи го аналитичкиот тип на испитување со цел да ја анализираме врската меѓу различни елементи што се предмет на истражување. За оваа намена, користевме примарни податоци преку прашалник како техника на нивно собирање.

Истражувањето го направивме со користење на податоците од Централниот регистар на Р.С.Македонија и сопствени истражувања на авторот и доставување на

прашалникот до сите активни компании (акционерски друштва) од преработувачката индустрија.

Цениме дека оваа методологија ни овозможува да добиеме релевантни и веродостојни заклучоци за предметот на истражување, подложни на понатамошна верификација.

Истражувањето беше спроведено по пат на прашалник проследен до субјектите по пат на електронска пошта, во форма на линк за пристапување, но и преку непосредно интервјуирање на повикани лица. Во однос на електронското пристапување до прашалникот, со едноставно отворање на линкот се прикажува целиот прашалник, а по неговото пополнување се избира опцијата „испраќање“ за доставување на пополнетиот прашалник до истражувачот. Прашалникот беше адресиран до одговорните лица на компаниите или до одговорни лица на оддели за човечки ресурси, оддели за правни работи или оддели за финансии, врз база на слободна проценка дека овие лица во секоја една организација се најповикани за проблематиката поврзана со наградувањето. Секако, по наоѓање на самата компанија учесник во истражувањето, прашалникот можеше да се испрати на разгледување и пополнување до трети повикани лица. Самиот прашалник беше со ограничување за добивање само еден одговор од една компанија. Истражувањето се спроведе во период од три месеци во 2018 година и тоа во месеците: јули, август и септември.

Овој прашалник беше составен од вкупно 18 прашања, од кои 7 прашања беа дихотомни (едноставни прашања со мултипли избор што му дозволува на испитаникот да избере еден од понудените одговори да или не, а може да постои и една неутрална алтернатива како не знам), 6 прашања беа структурирани на тој начин што испитаникот можеше да избере една опција со која се согласува, за 4 прашања постоеше можност за мултипли избор (прашања кои бараат од испитаникот да одбере одговор на прашањето од еден список на повеќе одговори), додека на последното прашање беа понудени повеќе тврдења по принципот на Ликертова скала за кои испитаниците требаше да го презентираат сопственото мислење со избор на една од понудените опции: целосно не се согласувам, делумно не се согласувам, подеднакво се согласувам и не се согласувам, делумно се

согласувам и целосно се согласувам. Прашањата се лесно разбирливи и составени на тој начин што во истражувањето можат да се вклучат и субјекти кои во периодот во кој се спроведуваше истражувањето немале воспоставено функционални служби за човечки ресурси или разработени концепти во делот на наградувањето. Прашалникот беше структуриран на тој начин што од неговата содржина и на основа на презентираниите ставови на испитаниците, може да се добијат одговори на повеќе значајни прашања кои основано ги поставува авторот на овој труд. По оценка на авторот, во прашалникот беше дадена опција за наведување назив на компанијата, но постоеше можност истиот да биде анонимен од причина што за целите и опфатот на ова истражување ирелевантно е точно кои субјекти, поименично, учествувале во истото. Од друга страна, можноста учесниците кои учествуваат во истражувањето да останат анонимни беше определена и заради чувствителноста на истражуваната материја, но и заради остварување на дефинираните цели.

Покрај добиените првични податоци изворно од Google docs, сите така обезбедени податоци од истражувањето понатаму беа обработени во “SPSS” аналитичкиот софтвер за статистички анализи, на кој начин беа извлечени исклучително корисни заклучоци кои ќе помогнат за донесувањето на поиздржани одлуки, за решавање на проблемите и подобрување на состојбите на национално ниво.

Во отсуство на други истражувања во оваа област, самото истражување претставува еден пионерски чин на ниво на држава со целосна објективност и коректност во пристапот и прибирањето на податоците. Резултатите од истражувањето можат да бидат проверени и верификувани во секој момент и истите се составен дел на докторската дисертација. Заради ова, истражувањето кое ќе се искористи во научни цели, заедно со теоретскиот дел, ќе биде една солидна основа за потребите на работењето на акционерските друштва во државата и во примената на најдобрите практики во делот на човечките ресурси.

3. Примерок на испитаници

За потребите на оваа докторска дисертација, беше спроведено емпириско истражување по пат на анкета (on-line и лично интервју). Прашалникот беше доставен до 97 активни акционерски друштва од преработувачката индустрија во Р.С. Македонија. Според добиено писмено Известување од Централниот регистар на Р.М. бр. 08-3363/2 од 05.10.2018 година, во трговскиот регистар биле евидентирани вкупно 97 активни акционерски друштва кои според годишната сметка за 2017 година имаат една од шифрите од 10.10 до 33.20 (преработувачка индустрија¹⁷⁶) согласно Националната класификација на дејности Рев.2. Целосни одговори на прашалникот беа добиени од вкупно 30 акционерски друштва. Овој број на субјекти кои се вклучија во истражувањето е повеќе од релевантен за извлекување заклучоци кои што ќе се искористат во научни цели. Посебно значајно е тоа што во истражувањето се вклучија повеќе реномирани домашни компании како што се: Витаминка АД Прилеп, Прилепска Пиварница АД Прилеп, Мермерен Комбинат АД Прилеп, ВВ Тиквеш АД Скопје, Млекара АД Битола, Пелистерка АД Скопје, Цементарница УСЈЕ АД Скопје, Благој Горев АД Скопје, Гранит АД Скопје, ОКТА АД Скопје, Скопска Пивара АД Скопје итн.

Во продолжение ќе биде претставена табела за остварени приходи, број на вработени и процентуално учество во БДП од преработувачка индустрија за 20 акционерски друштва што зедоа учество во истражувањето и истовремено го наведоа називот на компанијата. Целта е на овој начин да се верификува репрезентативноста на испитуваниот примерок компании од преработувачката индустрија, а заради веродостојност на добиените резултати од истражувањето.

¹⁷⁶ Според објаснувањето презентирани во Националната класификација на дејности – НКД Рев. 2 (достапна на <www.stat.gov.mk/KlasifikaciiNomenklaturi.aspx?id=2>), овој сектор ја опфаќа физичката или хемиската трансформација на материјалите, супстанцииите или компонентите во нови производи, иако ова не може да се употреби како единствен универзален критериум за дефинирање на преработувачката индустрија. Трансформираниите материјали, супстанции или компоненти се суровини кои се производи од земјоделството, шумарството, риболовот, рударството и вадењето камен, како и производи од други преработувачки дејности. Значајна промена, поправка или реконструкција на производите главно се смета за преработувачка индустрија. Аутпутот на преработувачкиот процес може да биде завршен во смисла да биде готов за употреба или потрошувачка, или може да биде полупроизвод во смисла да биде подготвен да стане инпут (влез) за понатамошна преработувачка.

Табела 2 - Приходи, број на вработени и процентуално учество во БДП од преработувачка индустрија за 20 акционерски друштва од Македонија

***податоците се однесуваат на 2017 година**

Реден број	Акционерско друштво	Приходи 2017	Број на вработени 2017	% учество во БДП 2017 од преработувачка индустрија	Матичен број на друштвото
1	ПИ Витаминка АД Прилеп	1,745,010,186.00	612	2.30%	4015215
2	АД „МОДА“ Св. Николе			0.00%	
3	Микросам	266,732,781.00	113	0.35%	4146824
4	Тутунски комбинат АД Прилеп	1,000,533,680.00	471	1.32%	4018117
5	Прилепска пиварница АД Прилеп	1,859,846,872.00	255	2.45%	4071344
6	Даути Комерц АД	2,600,134,472.00	320	3.43%	4142144
7	Печатница 11 октомври Прилеп	105,632,841.00	45	0.14%	4015223
8	Винарска Визба Тиквеш АД Скопје	1,492,678,806.00	191	1.97%	5275890
9	АД Киро Дандаро Битола	751,949,274.00	80	0.99%	4136691
10	Баргала АД	271,875,200.00	868	0.36%	4050614
11	Жито Прилеп АД	97,770,058.00	70	0.13%	4018516
12	Млекара АД Битола	2,335,413,935.00	160	3.08%	4167406
13	Мермерен Комбинат ад Прилеп	1,652,125,571.00	384	2.18%	4058615
14	Пелистерка АД Скопје	412,853,282.00	134	0.54%	4010876
15	Цементарница Усје АД Скопје	4,596,667,699.00	280	6.07%	4053397
16	АД Фустеларко Борец Битола	222,470,366.00	163	0.29%	4014561
17	ПИ Благој Горев АД	572,483,747.00	160	0.76%	4055306
18	ОКТА АД Скопје	23,175,434,158.00	404	30.59%	4074009
19	БИМ АД Свети Николе	386,124,743.00	70	0.51%	4043600
20	ГД Гранит АД Скопје	4,694,454,968.00	2080	6.20%	4054261
	Вкупни дадени приходи	48,240,192,639.00		63.66%	
	БДП 2017 преработувачка индустрија	75,773,603,342.33		100.00%	

БДП 2017 616,600,000,000.00

БДП 2017 преработувачка индустрија 75,773,603,342.33

Забелешка: БДП кој се однесува на преработувачката индустрија во 2017 е добиен според процентуалното учество на преработувачката индустрија во БДП од 2016. Користен е тој % бидејќи во податоците за 2017 БДП од преработувачка индустрија, рударство и вадење камен, снабдување со ел.енергија, снабдување со вода и сл. е даден сумарно.

Извор: Државен завод за статистика, Соопштение бр. 3.1.18.19 од 28.09.2018 година – Бруто-домашен производ на Република С. Македонија во 2017 година, како и сопствени истражувања на авторот на податоците од ДЗС и податоците од www.biznismreza.mk (за секоја компанија поединечно)

Презентираните податоци во табелата се однесуваат на 2017 година, како единствено достапни во моментот на вршењето на анализата, со проценка дека истите се релевантни и заради сличноста, во голема мера применливи и за истражувањето спроведено во 2018 година. Според добиените резултати, само компаниите кои што доставиле податок за називот на компанијата *(имајќи предвид дека тој податок не беше обигаторен), вкупно 19, иземајќи ја АД „Мода“ Св. Николе за која компанија не беа достапни релевантни податоци, учествуваат со 63.66% во БДП од преработувачката индустрија во 2017 година. Заради фактот што вкупниот број на испитаници изнесува 30, со право може да се заклучи дека наведениот процент на учество во БДП од преработувачката индустрија на сите 30 компании што зеле учество во истражувањето е збирно уште повисок од наведениот процент. Ваквиот податок целосно го легитимира спроведеното истражување и добиените резултати, претставувајќи солидна основа за извлекување релевантни заклучоци кои можат да се однесуваат на целокупната преработувачка индустрија во нашата земја.

4. Анализа и интерпретација на збирните резултати во истражувањето

Во продолжение ќе бидат презентирани резултатите од анализата на добиените одговори на секое одделно прашање поединечно. Паралелно, ќе се интерпретираат и добиените збирни резултати од истражувањето.

- *Субјекти кои што учествуваа во истражувањето, претставени според нивната големина*

Слика 13: Субјекти според големината кои што учествуваа во истражувањето



Во истражувањето учествуваа вкупно 30 деловни субјекти, сите акционерски друштва со производствена дејност од Р.С. Македонија. Со исклучок на два испитаника кои што не навеле податок за големината на претпријатието, преостанатите го презентирале овој податок врз основа на уписот во трговскиот регистар и законски определените критериуми. Врз таа основа, во истражувањето учествувале 14 средни претпријатија, што претставува 50% од вкупниот број испитаници што се изјасниле за големината. Потоа, учество зеле 13 големи претпријатија што претставува значаен процент од 46.4% и само 1 мало претпријатие или 3.6% од вкупниот број учесници што дале одговор на ова

прашање. Критериумите за големината на претпријатието беа јасно претставени во понудените опции. Сепак, со оглед на фактот што целна група на истражувањето се акционерските друштва од преработувачката индустрија, заради состојбите во македонската економија и самата структура на овие форми на друштва, може да се претпостави дека вообичаено станува збор за средни до големи претпријатија. Генерално погледнато, статистиките¹⁷⁷ покажуваат дека во нашата држава доминираат микро претпријатијата со помалку од 10 вработени (90%), додека големите претпријатија учествуваат само со 0.3% во вкупниот број претпријатија во државата, а останатите 9.7% се мали и средни претпријатија.

1) Оценка на испитаниците во однос на постоењето целосно изграден систем за наградување на вработените (со дефиниран фиксен и варијабилан дел на плата, критериуми, други материјални и нематеријални награди и сл.).

Првото прашање се однесуваше на тоа дали кај испитуваниот субјект постои целосно изграден систем за наградување, при што во заграда беа наведени неколку критериуми што го појаснуваа терминот „целосно изграден систем за наградување“. На овој начин всушност беше направен обид да се задржи фокусот на испитаникот кон елементите на системот за наградување што имаат широка теоретска подлога и кои што во практиката се најмногу експлоатирани. Притоа, прашањето беше така формулирано за да биде правилно разбрано од испитаникот, односно за да се разбере намерата или барањето на истражувачот, а никако за да има наведувачка порака. Од исклучително значење по однос на ова прашање е да се наведе и тоа дека за продолжување со одговарање на понудениот прашалник, не е важно дали во компанијата што го пополнува прашањето постои т.н. „целосно изграден систем за наградување“ или не?! Имено, целта на истражувањето е, од една страна, да се добие појасна слика за состојбите во акционерските друштва од преработувачката индустрија во овој сегмент од работењето, но, од друга страна, да се добијат и сознанија за начинот на перцепирање на истражуваната проблематика

¹⁷⁷ Соопштение за структурни деловни статистики за 2017 година. Државен завод за статистика, бр. 6.1.18.58 од 16.10.2018 година.

од страна на субјектите што се опфатени со истражувањето. Значи, за потребите на истражувањето беше важно да се добијат сознанија за егзистенцијата на системи за наградување во акционерските друштва со наведената дејност. Меѓутоа, оваа насока не беше од пресудно значење заради тоа што една од целите на истражувањето беше да се сондира мислењето на менаџментот (за кого беше наменет прашалникот) во врска со оваа материја, имајќи ја во вид можноста одредени аспекти да не се доволно разработени кај субјектот што учествувал во истражувањето заради постоењето различни фактори што го условуваат нивното постоење.

Слика 14: Оценка на субјектите во однос на постоењето целосно изграден систем во нивната компанија



Според сликата 2, од вкупниот број субјекти што учествуваа во истражувањето, 53.3% одговориле дека во нивните компании постои одреден систем кој има недостатоци заради што не може да се квалификува како целосен систем за наградување, додека 46.7% од испитаниците одговориле дека постои целосно изграден систем за наградување.

Прво, врз основа на добиените резултати, може да се оцени дека во сите акционерски друштва со производна дејност, кои што зеле учество во истражувањето, постои систем за наградување.

Второ, во повеќе од половината од компаниите, таквиот систем за наградување има недостатоци кои што го квалификуваат како нецелосен. Тоа значи дека постои потреба да се вложат дополнителни напори во таквите компании за да се изгради еден компактен систем за наградување, што ќе ги задоволи компаниските потреби.

Трето, во ниту една од компаниите што зеле учество во истражувањето не може да се констатира непостоење систем за наградување.

Со цел да се извлечат дополнителни сознанија дали постоењето систем за наградување евентуално може да се поврзе со големината на деловниот субјект, беше изршено споредување на добиените резултати со големината на претпријатието. Од извршената споредба, може да се заклучи дека не постои апсолутно никаква разлика што може да се поврзе со големината на претпријатието како услов за постоењето целосен систем за наградување. И во двата случаи кога станува збор за големо и средно претпријатие, половина од учесниците одговориле дека постои целосно изграден систем за наградување и половина дека постои одреден систем кој има недостатоци. Тоа укажува дека и кај големите и кај средните претпријатија имаме слична ситуација во делот на постоењето целосно изграден систем за наградување.

Табела 3 – Оценка во врска со постоењето изграден систем за наградување

Големина на претпријатието * Дали постои изграден систем за наградување Crosstabulation

		Count		Total
		Дали постои изграден систем за наградување		
		Да, постои целосно изграден систем за наградување	Постои одреден систем кој има недостатоци	
Големина на претпријатието	Големо	7	6	13
	Средно	7	7	14
	Мало	0	1	1
Total		14	14	28

2) *Оценка на испитаниците во однос на потребата да постои систем за наградување во нивната компанија сфатен како систем со јасно дефинирани плати, дополнителни примања и стимулации.*

Имајќи го предвид фактот што овој прашалник беше наменет за менаџерите на човечки ресурси или менаџерите на правни работи, финансии или главните извршни директори, оправдано беше поставено и прашањето за потребата од постоење целосно изграден систем за наградување, сфатен како систем со јасно дефинирани плати, дополнителни примања и стимулации. Се оценуваше генералниот став во врска со системското уредување на наградувањето како активност на менаџментот на човечки ресурси. Значи, не се тргнува од оценката на тоа дали треба да се разговара за наградување или не, бидејќи таквото прашање е нерационално, туку за креирање систем (во неговата целовитост) како стратегиска цел на компанијата.

Притоа, ова прашање не е во спрега со првото прашање од прашалникот од причина што тука се инсистира на став од оној кој го пополнува прашалникот во однос на тоа дали воопшто треба да постои таков систем за наградување? Значи, во првото прашање се утврдува фактичката состојба со постоењето систем за наградување во компанијата која што учествува во истражувањето, додека во второто прашање се испитува ставот на врвните личности кои што се носители на овие процеси по однос на истражуваната проблематика. Презентираните ставови по однос на двете прашања всушност и можат да се корелираат. Меѓутоа, заради фактот што, недвосмислено, сите учесници во истражувањето потврдиле дека го поддржуваат постоењето конзистентен систем за наградување во нивната компанија (100%), можеме да заклучиме дека *евентуалните недостатоци кои што се утврдуваат како присутни од резултатите дадени на првото прашање, не се поврзани со генералниот став во компаниите кој произлегува од одговорите дадени на второто прашање, а кои се во настока на тоа да постои целосно изграден систем за наградување.* Од тука произлегува и веројатноста дека *причините за недостатоците во системот треба да се лоцираат на други места.*

Слика 15: Оценка за потребата од постоење систем за наградување



3) Идентификување на вистинскиот креатор на системот за наградување во компаниите.

Третото прашање се однесуваше на тоа кој суштински (доминантно) го креира системот за наградување во дадената компанија. Според наша проценка, за потребите на ова истражување особено беше важно да се детектираат практиките на постапување во акционерските друштва од преработувачката индустрија во Република Северна Македонија, во делот на креирањето на системот за наградување. Ваквото прашање беше поставено имајќи го предвид фактот што акционерските друштва според своето уредување се најсложената форма на друштва во нашиот правен систем. Станува збор за разгранета внатрешна структура од која произлегуваат сложени интеракции помеѓу различните чинители, што е доволен повод за истражување на прашањето за вистинските носители на процесите во делот на наградувањето. Постои ли посебно тело за таа намена, ја носи ли одлуката колективен орган или пак, ова прашање авторитетно се решава од страна на поединец на врвна менаџерска позиција? Добиените одговори на ова

прашање би можеле да се корелираат и со корпоративната клима и другите интерни фактори што се доведуваат во врска со системот за наградување.

Слика 16: Идентификување на вистинскиот креатор на системот за наградување во компанијата



Од добиените резултати, евидентно е дека во најголемиот број акционерски друштва (36.7%), најважна, но и единствена, улога во креирањето на системот за наградување имал генералниот менаџер. Значи, во нешто повеќе од 1/3 од акционерските друштва, дизајнирањето на системот за наградување или наградувањето само по себе било авторитетно уредувано од страна на генералниот менаџер на компанијата. Притоа, ваквиот резултат не мора директно да значи дека генералниот менаџер не извршил некакви претходни консултации со други стручни лица во друштвото или од надвор, туку дека одбил (и можел да одбие) таквата задача да ја довери на разработка и дефинитивно одлучување на друго тело или лица во компанијата. Постои веројатност одбивањето на доверувањето на задачите на трети лица или тела да се должи на фактичката моќ за доминантно одлучување во компанијата на самото тоа лице, без оглед на постоењето други органи и тела во друштвото.

Нешто помал процент (30%) од вкупниот број испитаници се изјасниле дека задачата за дизајнирање на системот за наградување во нивното друштво е

доделена на органот на управување и/или надзор, додека 20% рекле дека посебна комисија/тим го креира системот за наградување. Преостанатите 13.3% од испитаниците одговориле дека креирањето на системот за наградување е обврска на друго лице или тело, поразлично од претходно споменатите (генерален менаџер, посебна комисија/тим за наградување, органот на управување и/или надзор, надворешни консултанти).

Претходното значи дека во најмалку половината од вкупниот број компании што учествувале во истражувањето, функцијата или одговорноста за креирање систем за наградување е доделена на органот на управување и/или надзор или на посебна комисија/тим за наградување, што секако е прифатлива практика на постапување. Имено, доверувањето на задачите на органот на управување и/или надзор може да значи само додадена вредност за компанијата од аспект на доброто корпоративно управување. Секако, таквата констатација важи и за доверувањето на оваа задача на посебно специјализирано тело (комисија или тим) за наградување, која на постојана основа ќе заседава и исклучиво ќе се занимава со прашањата поврзани со наградувањето, без да се дефокусира со други теми и настани. Можеби и во тие случаи кога постои вакво специјализирано тело ќе има потреба одлуката финално да се верификува од страна на генералниот менаџер или органот на управување/надзор, но нивната улога во случајот би била улога на имплементатор.

Имајќи ги предвид добиените резултати, оправдано се поставува прашањето за кростабулирање на ова прашање со првото прашање кое што се однесуваше на тоа дали во компанијата која зела учество во истражувањето постои целосен систем за наградување? Идејата беше да се направи обид за утврдување на можните причини за постоењето недостатоци во системот за наградување во одредена компанија, заради несоодветната организациска уреденост на работите во однос на наградувањето. Имено, оправдано може да се поставува прашањето дали заради фактот што во 36.7% од вкупниот број компании што учествувале во истражувањето, најважните одлуки во врска со наградувањето ги носел исклучиво генералниот менаџер, не може причините за недостатоците на системот (таму каде што ги има) да се лоцираат во ваквиот пристап во одлучувањето за наградувањето?

Според добиените резултати, кај 63.6% од вкупниот број компании во кои доминантна и исклучива улога во креирањето на системот за наградување има генералниот менаџер, постои одреден систем за наградување кој има недостатоци, заради што не може да се квалификува како целосен систем за наградување. За разлика од тоа, кај 66.7% од тие компании во кои постои посебна комисија или тим за наградување, постои целосно изграден систем за наградување. Сепак, ваквите резултати треба да се земат и со резерва заради фактот што не секогаш лицето или телото што одлучува за системот за наградување има најважна или пресудна улога во однос на тоа дали постои целосно изграден систем за наградување во компанијата или не?! Заради претходното, би можело да се резимира дека постои веројатност внатрешната организација во компанијата, од аспект на лицето/телото што ги донесува одлуките во однос на уредувањето на прашањето за наградување, да има одредена улога во однос на тоа дали системот за наградување ќе добие квалификатив на целосно изграден систем или на систем со недостатоци, што ќе мора да се доработува.

Табела 4 – Идентификување на вистинскиот креатор на системот за наградување во однос на постоењето целосно изграден систем во компанијата

Дали постои изграден систем за наградување * Кој го креира системот за наградување Crosstabulation

Count

		Кој го креира системот за наградување				Total
		Исклучиво генералниот менаџер	Посебна комисија/тим за наградување	Органот на управување и/или надзор	Друго лице/тело	
Дали постои изграден систем за наградување	Да, постои целосно изграден систем за наградување	4	4	4	2	14
	Постои одреден систем кој има недостатоци	7	2	5	2	16
Total		11	6	9	4	30

Од аспект на големината на претпријатието, од Табелата бр. 5 во продолжение може да се констатира дека *кај 50% од средните претпријатија системот за наградување исклучиво го креира генералниот менаџер, што не е случај и кај големите претпријатија каде што генералниот менаџер одлучувал во 23% од случаите.* Кај големите претпријатија со 30.7% од вкупниот број доминира посебната комисија или тим за наградување. Бидејќи еден од критериумите за определување на големината на претпријатието секако е и бројот на вработени, може да се претпостави дека таквата ситуација би можела да биде од влијание и за формирањето посебно тело што ќе биде задолжено за прашањата поврзани со наградувањето.

Табела 5 – Идентификување на вистинскиот креатор на системот за наградување во однос на големината на претпријатието

Големина на претпријатието * Кој го креира системот за наградување Crosstabulation

Count

		Кој го креира системот за наградување				Total
		Исклучиво генералниот менаџер	Посебна комисија/тим за наградување	Органот на управување и/или надзор	Друго лице/тело	
Големина на претпријатието	Големо	3	4	3	3	13
	Средно	7	2	4	1	14
	Мало	1	0	0	0	1
Total		11	6	7	4	28

4) Изразување став за јасноста на системот за наградување на вработените во компанијата.

Врз основа на поставеното прашање дали во компанијата постои целосно изграден систем за наградување (сфатен со понудените елементи), следувахе да се постави и прашањето за јасноста на системот за наградување на вработените. Јасноста е поврзана со тоа дали системот е доволно разбран во компанијата,

бидејќи постоењето ситем кој не е доволно или воопшто јасен за тие на кои се однесува, всушност е еднакво на непостоење ситем за наградување. Ваквата констатација произлегува од обврската ситемот да ја добие онаа стимулативна компонента за која на повеќе места во овој труд поопширно беше елаборирано. Едноставно, *оценката е дека ситемот кој не е разбран не може да делува мотивирачки врз вработените*. Ова прашање индиректно може да се корелира и со степенот на комуникација со засегнатите страни.

Слика 17: Оценка на јасноста на ситемот за наградување



Од добиените резултати, *најголемиот број од испитаниците или 63.3% се изјасниле дека ситемот е целосно јасен и се применува*. Од друга страна, 26.7% од испитаниците одговориле дека ситемот има повеќе недостатоци што го прават недоволно јасен и ја отежнуваат неговата примена. Помал број испитаници или 6.7% изјавиле дека ситемот е целосно јасен, но не се применува, додека само еден испитаник (3.3%) изјавил дека не постои систем за наградување во неговата компанија за да може да даде одговор или оценка по однос на ова прашање.

Во однос на поврзаноста на првото прашање со ова прашање, беше извршена кростабулација. Од добиените резултати, *може да се заклучи дека сите компании кои што се изјасниле дека кај нив постои целосно изграден систем за*

наградување, во исто време за таквиот систем се изјасниле дека е целосно јасен и дека истиот се применува.

Од друга страна, половината од испитаниците што одговориле дека во нивната компанија постои одреден систем кој има недостатоци заради што не може да се квалификува како целосен систем за наградување, во исто време се изјасниле дека системот има повеќе недостатоци што го прават недоволно јасен и ја отежнуваат неговата примена.

Сепак, 31.3% од испитаниците што навеле дека во нивната компанија постои одреден систем кој има недостатоци и не е целосен, во исто време се изјасниле дека системот е целосно јасен и како таков се применува. Всушност, можеме да оцениме дека тука станува збор за една група компании во која постои одреден нецелосен систем за наградување, но сепак, менаџментот е свесен или ги идентификувал недостатоците на системот. Системот пак, иако има недостатоци е сосема јасен и се применува, со интенција во иднина да се отстранат недостатоците и да се изгради покомпактен систем за наградување во таквите компании.

Сосема мал број испитаници или 12.5%, недостатоците на системот кој постои во нивните компании ги согледуваат во неговата непримена и покрај фактот што го оценуваат како целосно јасен. Тука оценката во основа се базира на недоволната волја кај менаџментот за ставање во целосна функција на системот за наградување.

Табела 6 – Оценка на јасноста на системот за наградување во однос на постоењето целосно изграден систем во компанијата

Дали постои изграден систем за наградување * Дали целосно е јасен системот за наградување
Crosstabulation

Count		Дали целосно е јасен системот за наградување				Total
		Системот е целосно јасен но не се применува	Не постои систем за наградување	Системот е целосно јасен и се применува	Системот има недостатоци	
Дали постои изграден систем за наградување	Да, постои целосно изграден систем за наградување	0	0	14	0	14

	Постои одреден систем кој има недостатоци	2	1	5	8	16
Total		2	1	19	8	30

5) Оценка на потребата основната плата на вработените да биде надградена со стимулативен/варијабилен дел.

Прашањето за надградување на основната плата со стимулативен/варијабилен дел, всушност ја заговара идејата за поврзување на платата (помал или поголем дел) со стимулативната компонента или посебен дел за работна успешност, во зависност од остварените резултати на работното место и дополнителниот ангажман во вршењето на работите. Значи, станува збор за елемент на платата што не е поврзан со основниот квантум работни задачи заради кои се исплаќа основна плата.

Во ова прашање не се прави дистинкција помеѓу работни места каде што резултатите од работата можат да се квантифицираат во однос на работни места каде што тоа не е можно. Се поаѓа од претпоставката дека секое поединечно работно место кое како такво е предвидено со актот за систематизација во претпријатието, може соодветно да се регулира како во однос на основната плата, така и во однос на т.н. дел за работна успешност. Се бара генерален став за додавањето на т.н. дел за работна успешност на основната плата, што секако е релевантно кога се разгледува прашањето за самиот дизајн на системот за наградување.

Слика 18: Оценка на потреббата основната плата да се надгради со стимулативен дел



Од добиените резултати, високо мнозинство од 83.3% од испитаниците, се изјасниле позитивно во однос на тоа дека треба да постои можност основната плата на вработените да биде надградена со стимулативен/варијабилен дел, но под услов да постојат јасно дефинирани критериуми за тоа. Таквиот заклучок всушност упатува на еден друг заклучок во однос на тоа дека во нашата држава веќе се напушта класичниот систем на плати што во суштина се засноваше на исплата на основна плата која во најголем дел се поврзуваше со работната позиција и работниот стаж на работникот. Во понудените одговори, како и во самото прашање не беше направена дистинкција помеѓу работници кои работат на работни места предвидени во пониските групи на сложеност и повисоките работни позиции во компаниите, поаѓајќи од премисата дека секое работно место во современото динамично работење, а не само менаџерските/раководните позиции, би требало да се поврзува/ат со некаков дополнителен дел за работна успешност, чија пропорција зависи од повеќе фактори.

Од друга страна, само 10% од испитаниците сметаат дека не треба да се воведат стимулативен дел на плата, бидејќи основната плата ги содржи потребните елементи, а 6.7% од испитаниците не го знаеле одговорот на ова прашање.

Доколку ова прашање се поврзе со големината на претпријатијата што зеле учество во истражувањето, може да се заклучи дека 92.3% од големите и исто толкав процент од средните претпријатија сметаат дека основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел на плата под услов да постојат јасно дефинирани критериуми за тоа.

Табела 7 – Надградување на основна плата со стимулативен дел и големина на претпријатие

Големина на претпријатието * Дали треба да постои можност основната плата на вработените да биде надградена со стимулативен/варијабилен дел?

		Crosstabulation			Total
		Дали треба да постои можност основната плата на вработените да биде надградена со стимулативен/варијабилен дел?			
		Да, под услов да постојат јасно дефинирани критериуми	Не, основната плата ги содржи потребните елементи	Не знам	
Големина на претпријатието	Големо	12	1	0	13
	Средно	13	0	1	14
	Мало	0	0	1	1
Total		25	1	2	28

Понатаму, беше извршена кростабулација на прашањето кое се однесуваше на тоа колку е јасен системот за наградување со прашањето дали треба да постои можност основната плата да биде надградена со стимулативен дел на плата. Од добиените одговори може да се заклучи дека 72% од испитаниците кои сметаат дека треба да постои можност основната плата да биде надградена со стимулативен дел под услов да постојат јасно дефинирани критериуми за тоа, во исто време навеле дека во нивната компанија системот е целосно јасен и се применува. Ваквиот резултат би можел индиректно да претставува и доказ за широка примена на стимулативниот дел од плата во веќе изградените компанијски системи за наградување.

Табела 8 – Надградување на основната плата со стимулативен дел и јасност на системот за наградување

Колку е јасен системот за наградување * Дали треба да постои можност основната плата на вработените да биде надградена со стимулативен/варијабилен дел? Crosstabulation

Count		Дали треба да постои можност основната плата на вработените да биде надградена со стимулативен/варијабилен дел?			Total
		Да, под услов да постојат јасно дефинирани критериуми	Не, основната плата ги содржи потребните елементи	Не знам	
Колку е јасен системот за наградување	Системот е целосно јасен но не се применува	2	0	0	2
	Не постои систем за наградување	1	0	0	1
	Системот е целосно јасен и се применува	18	1	0	19
	Системот има недостатоци	4	2	2	8
Total		25	3	2	30

б) Изразување став за начинот на структурирање на стимулативниот дел од плата.

Ова прашање се надоврзува на претходното и е наменето за сондирање на мислењето на компаниите во однос на начинот на кој треба да се структурира стимулативниот дел од плата при дизајнирањето метод за наградување во компанијата.

На испитаниците им беа понудени следните три одговори: а. треба секогаш да постои како структурна стимулативна плата (точно дефинирана врска помеѓу извршувањето на работните должности и финансиската награда за тоа); б. треба повремено да се доделува како повремена стимулативна плата (работниците никогаш не знаат кога ќе бидат наградени, тоа може да се состои во некаков паричен надоместок, вечера, платен одмор некаде и сл.); в. треба секогаш да постои, но не треба да се поврзува со строги критериуми, туку работодавачот треба да одлучува за неговата форма и висина од случај до случај.

Всушност, одговорите се движат од создавање можност за прецизно и императивно уредување на стимулативниот дел на плата, па сè до диспозитивно уредување на проблематиката, што би значело уредување според наоѓањето на креаторите на политиката за наградување во компанијата.

Значи, првиот момент е дали треба ваквиот стимулативен дел да се доделува на редовна основа или само повремено, додека вториот момент е дали неговата исплата ќе се поврзува со прецизни критериуми или тоа латентно ќе се уреди и/или ќе биде ad hoc одлука на менаџментот?! Ставот на испитаниците во врска со ова прашање е особено важен заради добивање сознанија за појавноста на овој дел од платата. На одреден начин, преку ваквото прашање, може да се извлечат заклучоци и за степенот на поврзување на овој дел од платата со потребата системот за наградување да биде стимулативен и мотивирачки за работниците.

Слика 19: Начин на структурирање на стимулативниот дел на плата



Од добиените резултати може да се констатира дека *половината од испитаниците (50%) се определиле за тоа дека стимулативниот дел на плата треба секогаш да постои како структурна стимулативна плата (точно дефинирана врска помеѓу извршувањето на работните должности и финансиската награда за тоа)*, 30% сметаат дека стимулативниот дел на плата треба секогаш да постои, но не треба да се поврзува со строги критериуми, туку работодавачот треба да одлучува за неговата форма и висина од случај до случај,

додека 20% од испитаниците се на мислење дека стимулативниот дел треба повремено да се доделува како повремена стимулативна плата (работниците никогаш не знаат кога ќе бидат наградени, тоа може да се состои во некаков паричен надоместок, вечера, платен одмор некаде и сл.).

Врз основа на ваквите резултати, недвосмислено се потврдува и претходно презентираниот заклучок, дека високо мнозинство од најмалку 80% од испитаниците го поддржуваат постоењето ваква компонента на платата. Од друга страна, половина од испитаниците се изјасниле во корист на постоењето структурна стимулативна плата или точно дефиниран стимулативен дел, а другата половина се изјасниле дека или не треба за стимулативниот дел на плата да се поврзуваат строги критериуми или пак овој дел треба да се доделува само повремено, но не и на редовна основа.

Од извршената кростабулација на ова прашање со прашањето за надградувањето на стимулативен дел како компонента на платата, може да се заклучи дека 56% од тие кои сметаат дека треба основната плата да биде надградена со стимулативен дел, но под услов да постојат јасно дефинирани критериуми, во исто време сметаат дека стимулативниот дел од плата треба секогаш да постои како структурна стимулативна плата.

Табела 9 – Начинот на структурирање на стимулативниот дел со потребата за негово надградување на основната плата

Дали основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел * Каков треба да биде стимулативниот дел од платата Crosstabulation

Count		Каков треба да биде стимулативниот дел од платата			Total
		Секогаш да постои како структурна стимулатив на плата	Да се доделува како повремена стимулатив на плата	Секогаш да постои, но не треба да се поврзува со строги критериуми	
Дали основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел	Да, под услов да постојат јасно дефинирани критериуми	14	3	8	25

Не, основната плата ги содржи потребните елементи	0	3	0	3
Не знам	1	0	1	2
Total	15	6	9	30

7) Изразување став за пропорцијата на стимулативниот дел од плата во однос на основната плата.

Едно од поважните прашања кога станува збор за компонентите на платата е и прашањето поврзано со големината на стимулативниот дел од плата vis-á-vis основната плата. Целта на ова прашање е да се истражи перцепцијата на компаниите за тоа каков сооднос треба да имаат основната плата и стимулативниот дел од плата? Имено, дали треба основната плата да доминира во вкупната плата или пак другите компоненти? Притоа, лимитирањето не значи директно и заговор за непризнавање на стимулативниот дел на плата, туку само ограничување на фриволното субјективно постапување кое би можело да биде случај во услови на постоење стимулативен дел на плата и анулирање на можноста за прераснување на наградувањето од стимулативно и мотивирачко во дестимулативно и демотивирачко.

Слика 20: Пропорција на стимулативен дел во однос на основна плата



Од добиените резултати може да се заклучи дека *повеќе од 2/3 или 66.7% од вкупниот број испитаници сметаат дека стимулативниот дел на плата треба да се предвиди во пропорција најмногу до 50% од основната плата.* Се разбира дека висината на делот за работна успешност во организацијата е поврзана со работната позиција и затоа таквиот дел може да се движи *до 50%*, почнувајќи од 5-10% и нагоре. Меѓутоа, тоа што е особено значајно е веројатноста дека испитаниците при одговарањето на ова прашање ја имале предвид потребата од задоволување на критериумот за извесност или сигурност во делот на наградувањето, што само по себе е предуслов за обезбедување на стимулативноста како квалификатив на наградувањето. Имено, постои веројатност широко определениот дел за работна успешност да биде причина за несигурност или недоверба во наградувањето. Отсуството или недоволното учество на фиксната компонента во вкупното плаќање, сепак, може да ги поттикне само сомнежите во објективноста на системот и воопшто, во однос на постоењето некаков изграден систем во организацијата. Извесно, но не целосно, потиснување на сомнежите може да дојде од прецизно утврдените критериуми во однос на стимулативниот дел од плата, доколку истите биле соодветно комуницирани.

Само 13.3% од испитаниците сметаат дека стимулативниот дел треба да биде најмногу до 100% од основната плата и исто толкав процент испитаници се изјасниле дека нема потреба од стимулативен дел на плата. Преостанатите 6.7% биле на мислење дека делот за работна успешност треба да надминува повеќе од 100% од основната плата.

Од извршената кростабулација на прашањата за тоа дали воопшто треба да постои стимулативен дел над основната плата и прашањето за пропорцијата на таквиот стимулативен дел, сосема сигурно може да се заклучи дека *76% од испитаниците кои што сметаат дека основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел под услов да постојат јасно дефинирани критериуми, истовремено се изјасниле дека тој стимулативен дел треба да биде до 50% од основната плата.* На овој начин дефинитивно се потврдува потребата од предвидување стимулативен дел на плата, кој во секој случај, веројатно најмногу заради извесноста како компонента на наградувањето, нема да надминува 50% од

основната плата. Тоа би значело дека основната плата би можела да се зголеми за дополнителни 50% од нејзината висина.

Табела 10 – Потребата од постоење стимулативен дел во однос на неговата висина

Дали основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел * Колку треба да изнесува стимулативниот дел Crosstabulation

Count		Колку треба да изнесува стимулативниот дел				Total
		До 50%	До 100%	Над 100%	Не треба да постои	
Дали основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел	Да, под услов да постојат јасно дефинирани критериуми	19	4	2	0	25
	Не, основната плата ги содржи потребните елементи	0	0	0	3	3
	Не знам	1	0	0	1	2
Total		20	4	2	4	30

Во интерес на добивање повеќе сознанија во однос на стимулативниот дел од плата т.н. дел за работна успешност, беше извршена тројна кростабулација на прашањата 5, 6 и 7 (прашањата за тоа: колку треба да изнесува стимулативниот дел, дали основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел и каков треба да биде стимулативниот дел од платата?). Според добиените резултати, 78.6% од вкупниот број испитаници кои сметаат дека треба да постои стимулативен дел кој ќе биде надграден на основната плата, под услов да постојат јасно дефинирани критериуми за тоа, во исто време сметаат дека стимулативниот дел треба секогаш да постои како структурна стимулативна плата и треба да биде во пропорција до 50% од основната плата. Значи, генералниот став кој може да се извлече е дека во секој случај треба да се инсистира на задолжително присуство на стимулативен дел на плата, кој нема да надминува 50% од основната плата и ќе биде заснован на релативно постојани, реални и добро познати критериуми.

Табела 11 – Потребата од постоење стимулативен дел, неговата пропорција и појавност

Колку треба да изнесува стимулативниот дел * Дали основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел * Каков треба да биде стимулативниот дел од платата Crosstabulation

Count

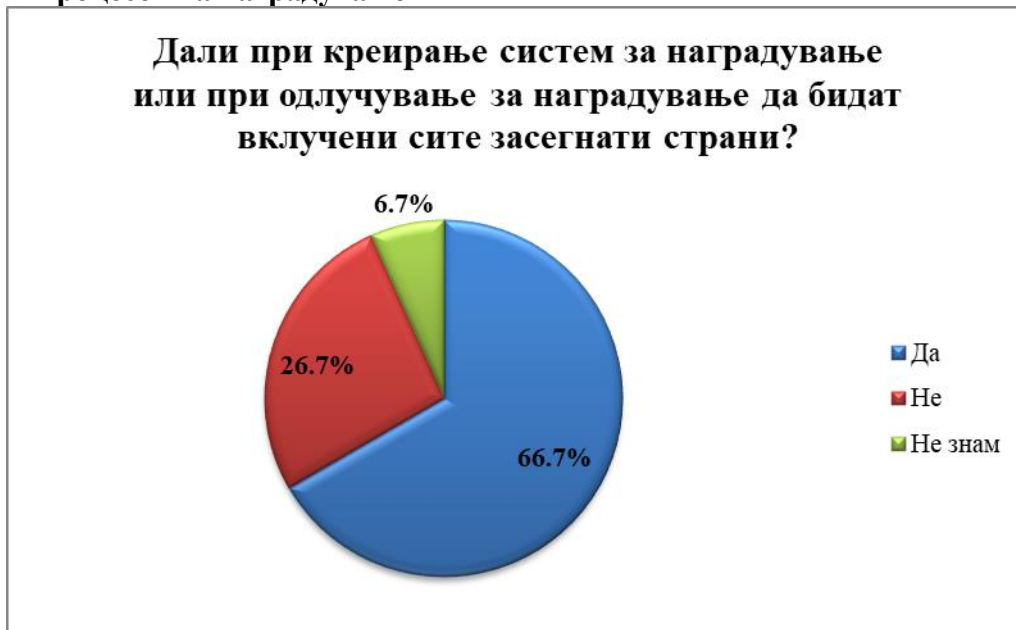
Каков треба да биде стимулативниот дел од платата			Дали основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел			Total
			Да, под услов да постојат јасно дефинирани критериуми	Не, основната плата ги содржи потребните елементи	Не знам	
		До 50%	11		0	11
Секогаш да постои како структурна стимулативна плата	Колку треба да изнесува	До 100%	2		0	2
	стимулативниот дел	Над 100%	1		0	1
		Не треба да постои	0		1	1
	Total		14		1	15
Да се доделува како повремена стимулативна плата	Колку треба да изнесува	До 50%	2	0		2
	стимулативниот дел	Над 100%	1	0		1
		Не треба да постои	0	3		3
	Total		3	3		6
Секогаш да постои, но не треба да се поврзува со строги критериуми	Колку треба да изнесува	До 50%	6		1	7
	стимулативниот дел	До 100%	2		0	2
	Total		8		1	9
Total		До 50%	19	0	1	20
	Колку треба да изнесува	До 100%	4	0	0	4
	стимулативниот дел	Над 100%	2	0	0	2
		Не треба да постои	0	3	1	4
	Total		25	3	2	30

8) Оценка на потребата, во процесот на креирање на системот за наградување или при одлучување за наградување, да бидат вклучени сите засегнати страни (претставници на работодавачот, вработени, претставници на вработените).

Ова прашање е посветено на комуникацијата со сите засегнати страни (претставници на работодавачот, вработени, претставници на вработените) во

рамките на процесот на моделирање систем за наградување или при одлучувањето за наградување, а имајќи го предвид фактот дека комуникацијата за овие прашања има важна улога како во однос на тоа дали и колку ќе биде разбран системот за наградување, така и во однос на тоа дали истиот ќе ја задржи стимулативната компонентна или ќе прерасне во нешто друго?! Практично, нашата цел беше да се истражи во колкава мера акционерските друштва од преработувачката индустрија во нашата земја (работодавачите) се подготвени да ги донесуваат ваквите важни одлуки низ процес на консултации и можеби коодлучување? Постои ли социјален дијалог во компанијата што како неминовност се наметнува секогаш кога станува збор за прашања од трудовата сфера, а особено за плаќањата?! Ваквото прашање директно е поврзано и со деловната клима и постоењето на т.н. корпоративна демократија што е заснована на принципите на отвореност, транспарентност и инклузија. Важна придобивка од тој процес е и придружната едукација на учесниците, што би требало да влијае позитивно врз понатамошното разбирање и доследна примена на системот. Понатаму, дали можеби ставот дека треба да бидат вклучени сите засегнати страни при моделирање на системот за наградување или одлучување за наградување, не влијае врз перцепцијата или јасноста на самиот систем во иднина?

Слика 21: Оценка на потребата за вклучување на засегнати страни во процесот на наградување



Од добиените резултати јасно произлегува дека 2/3 мнозинство од испитаниците или 66.7% се изјасниле дека во процесот на креирање на системот за наградување или при одлучување за наградување, треба да бидат вклучени сите посочени засегнати страни (претставници на работодавачот, вработени, претставници на вработените).

Во таа насока, примарно може да се заклучи дека 2/3 од испитаниците ја поддржуваат инклузијата на сите засегнати страни во ваквите процеси. Тој процент е доволна потврда за подготвеноста да се води грижа и за примената на современите корпоративни општествени практики во овој сегмент и на тој начин да се јакне имиџот на компанијата како „добар работодавач“. Второ, може да се констатира дека високиот процент на испитаци кои што ја поддржуваат политиката на вклучување на засегнатите страни во овои процеси, во исто време претставува и потврда за подготвеноста да се изработи еден солиден систем за наградување со сите негови компоненти, кој ќе биде разбран од учесниците од процесот. Инклузијата би можела да се поврзе и со јасноста или сфаќањето на компилацијата норми во делот на наградувањето. Транспарентниот пристап ќе обезбеди понатамошна олеснета примена и постапување.

Од друга страна, 26.7% од испитаниците одговориле дека наведените засегнати страни, во таков состав или целосно, воопшто не треба да бидат вклучени во овие процеси, додека 6.7% не го знаеле одговорот на ова прашање.

Од извршената кростабулација на четвртото прашање кое што се однесуваше на јасноста на системот за наградување и ова прашање за потребата во процесот на креирање систем за наградување или одлучување за наградување да бидат вклучени сите засегнати страни, произлезе дека 57.9% од испитаниците кои што се изјасниле дека системот е целосно јасен и се применува во нивната компанија, во исто време се изјасниле афирмативно и во однос на прашањето дали треба во ваквите процеси да бидат вклучени и сите засегнати страни. На овој начин се потврдува тоа што претходно беше изнесено. Се потврдува оценката дека транспарентноста во процесот, што нужно подразбира и инклузија на засегнатите страни, би можела да има одредена улога во однос на разбирањето или

јасноста, па дури и доследната примена на системот за наградување во компанијата.

Табела 12 – Претставување на потребата од вклучување на засегнатите страни во однос на јасноста на системот за наградување
 Дали целосно е јасен системот за наградување * Дали треба да се вклучени сите засегнати страни во креирањето на системот за наградување Crosstabulation

Count		Дали треба да се вклучени сите засегнати страни во креирањето на системот за наградување			Total
		Да	Не	Не знам	
	Системот е целосно јасен но не се применува	2	0	0	2
Дали целосно е јасен системот за наградување	Не постои систем за наградување	1	0	0	1
	Системот е целосно јасен и се применува	11	7	1	19
	Системот има недостатоци	6	1	1	8
Total		20	8	2	30

Како интересен податок, од наредната извршена кростабулација, може да се забележи дека 72.7% од вкупниот број испитаници кои што одговориле дека во нивната компанија системот за наградување го креира исклучиво генералниот менаџер, истовремено навеле дека при креирањето на системот за наградување сепак треба да бидат вклучени сите засегнати страни. Претходното може да биде показател на општото мислење за потребата од спроведување промени во компанијата во овој дел и барање за пристап кој ќе се разликува од авторитативното уредување на оваа проблематика. Во сличен процент или 73.3% од вкупниот број испитаници кои што дале позитивно мислење за вклучување на сите засегнати страни, се и оние испитаници кои што истовремено навеле дека во нивната компанија креирањето на системот за наградување е обврска на посебна комисија/тим или тоа е обврска на органот на управување и/или надзор.

Табела 13 – Претставување на потребата од вклучување на засегнатите страни во однос на тоа кој суштински го креира системот за наградување

Кој го креира системот за наградување * Дали треба да се вклучени сите засегнати страни во креирањето на системот за наградување Crosstabulation

Count		Дали треба да се вклучени сите засегнати страни во креирањето на системот за наградување			Total
		Да	Не	Не знам	
Кој го креира системот за наградување	Исклучиво генералниот менаџер	8	3	0	11
	Посебна комисија/тим за наградување	4	2	0	6
	Органот на управување и/или надзор	7	0	2	9
	Друго лице/тело	1	3	0	4
Total		20	8	2	30

9) Изразување став за начинот на поврзување на наградувањето со одредени резултати.

Деветтото прашање беше поставено во функција на обезбедување став во врска со поврзувањето на наградувањето со одредени резултати (компаниски, на поединецот или на тимот), поаѓајќи од премисата дека наградувањето во даден обем, во секој случај, доминантно треба да биде поврзано со исполнување на точно одредени критериуми. Втората компонента на прашањето се компаниските или нечии други резултати како основа за конципирањето на платата, особено на оној стимулативен дел на плата, земајќи го предвид фактот дека плаќањето мора да биде зависно од исполнувањето на одредени планирани резултати. Ваквиот концепт на инверзен начин треба да биде генератор на подобар финансиски резултат на организацијата во целина. Целта беше да се добие појасна слика за состојбите во

нашата земја од една страна, а од друга страна и да се понудат препораки за креирање на пристапот во однос на ова прашање.

Слика 22: Поврзување на наградувањето со одредени резултати



Од добиените резултати евидентно е дека *значајно мнозинство од 73.3% од испитаниците сметаат дека плаќањето или наградувањето воопшто, треба да претставува спој на сите претходно споменати критериуми, што би значело спојување на индивидуалниот учинок на работното место со резултатите од работењето на претпријатието и резултатите на тимот во кој поединецот работи.* На ваков начин практично се заговара идејата за поврзување на индивидуалниот учинок и со учинокот на тимот, но и со успехите на самото претпријатие. Имено, поединецот не се апстрахира од начинот на работа и успехите или неуспехите на бизнисот, туку добива третман на активен чинител во остварувањето на организациските цели. На одреден начин, секој поединец се вградува во компанискиот резултат. Истото се однесува и на тимскиот учинок. Всушност, според добиените резултати, *наградувањето треба да се набљудува како компилација од меѓузависностите помеѓу индивидуалните, тимските и резултатите на компанијата во целина.*

Само 26.7% од испитаниците сметаат дека наградувањето треба исклучиво да се поврзува со индивидуалниот учинок на поединецот на работното место, но не и со некои други критериуми.

10) Идентификување на најважните критериуми при определувањето повисока плата по изминувањето на одработениот месец.

На ова прашање кое што се однесуваше на идентификување на најважните критериуми за определување повисока плата за одработен месец, беше понудена можност да бидат избрани и повеќе од еден од понудените одговори. Опциите што беа понудени се однесуваа на повеќе општо прифатени критериуми кои што компаниите вообичаено ги користат при креирањето на т.н. дел за работна успешност како елемент на платата. Целта беше да се идентификуваат клучните компоненти на т.н. варијабилен дел од плата, со кои што се создава можност за надградување на основната плата, доколку основната плата за вршењето на основните задачи ја гледаме како релативно фиксна големина. Доколку тоа не е случај, тогаш наведените критериуми ќе се разгледуваат во контекст на основната плата. Идејата, меѓу другото, сепак беше и да се направи што е можно пооптимално разграничување помеѓу овој вид критериуми и основниот квантум работни задачи за чие извршување се исплаќа основната плата. Притоа, со понудените критериуми не се прави обид за сеопфатно прикажување на можните варијанти или основи кои се користат за зголемување на платата.

Од добиените резултати, прикажани на Слика 23, *недвосмислено се заклучува дека компаниите како најважни критериуми за исплата на повисока плата ги определиле следните три: остварената продуктивност (86.7% од вкупниот број испитаници), навременото и квалитетно исполнување на обврските (76.7% од вкупниот број испитаници) и дополнителната иницијатива во работењето (66.7% од вкупниот број испитаници).*

Слика 23: Најважни критериуми за определување повисока плата



Сосема извесно, од добиените одговори, може да се извлече заклучокот дека при креирањето на т.н. дел за работна успешност како елемент на платата, наведените три критериуми и евентуалните варијации од тие критериуми треба да најдат широка примена во практиката. Изборот на критериумот – остварена продуктивност, конвергира со претходно презентираниот ставови за суштинско поврзување на наградувањето со остварениот учинок на работното место (како индивидуален, така и организациски). Навременото и квалитетно исполнување на обврските може секогаш да се истакнува и надвор од основниот квантум задачи поврзани со основната плата, особено во однос на работите што ќе значат додадена вредност за претпријатието. Дополнителната иницијатива е добредојден критериум за секоја една работна позиција, особено за работните места чија што работа не може лесно да се изрази во одредена големина. Реалното ставање во функција на ваквиот критериум ќе биде единствено можно со негова доработка во правец на појаснување на значењето на дополнителната иницијатива и очекувањата во тој дел. Но, заради претходно презентираниот пристап во однос на фактичката неможност со едно единствено прашање да се исцрпат различните критериуми кои што би се користеле во функција на зголемувањето на основната плата, се

поттикнува креативноста на носителите на ваквите проекти да размислуваат проактивно и да го прошируваат изборот.

Како помалку значајни во овој дел, испитаниците ги определиле следните критериуми: поседувањето практични вештини за конкретното работно место (46.7% од вкупниот број испитаници), односот кон останатите вработени (36.7% од вкупниот број испитаници), стручните квалификации на личноста (33.3% од вкупниот број испитаници) и должината на работниот стаж (20% од вкупниот број испитаници).

11) Определување доминантен критериум во фазата на креирање систем за наградување, особено во однос на стимулативниот дел од плата.

Ова прашање се надоврзува на претходното, а беше поставено со цел за добивање поцелосни сознанија за соодветно моделирање на стимулативниот дел на плата (делот за работна успешност). Во ова прашање беа понудени две главни опции и тоа: избор на критериумот за *наградување според остварените мерливи или проверливи резултати* и *наградување засновано на членство во организацијата според понуденото значење*. Покрај тоа, беше дадена можност и за избор на варијантата за комбинирање на двете претходно споменати опции. За разлика од претходното, со ова прашање повеќе се завлегува во испитување на концепциската определба при изработката на стимулативниот дел од плата. Во фокусот беше ставено детектирањето на определбите за следење на трендовите во областа.

Од добиените резултати, прикажани на Слика 24, *повеќето од половината испитаници (53.3%) се изјасниле дека стимулативниот дел на плата треба да биде комбинација од наградувањето според остварените резултати на работното место и наградувањето засновано на членството во дадената организација*. Направениот компромис може да се оцени како исклучително позитивен и во насока на интегрирање на сите важни аспекти. Калкулирањето и на елементите поврзани со членство во организацијата не значи проста употреба на рецидив од минатото, туку нивно користење во современ контекст и низ призмата на наградувањето според остварените резултати на работното место. Кој од двата

критериуми ќе се земе како доминантен е одлука на креаторите на политиките за наградување. Идеалното комбинирање на двата критериуми е можно и остварливо, доколку се базира на новите тенденција, како и на знаењата и умешноста на тие кои ги водат работите во оваа сфера.

Слика 24: Определување доминантен критериум за доделување стимулативен дел



Не е за потценување ниту бројот на испитаници (46.7%) кои што се изјасниле дека за стимулативниот дел, сепак, доминантен треба да биде критериумот за наградување според остварените резултати на работното место, што најмалку би подразбирало наградување со плаќање провизии, плаќање по парче, поттикнувачки планови, групни бонуси, плаќање по учинок и други облици на наградување. За оваа помала група испитаници, наградувањето врз основа на членство во организацијата (што би вклучувало наградување врз основа на годините поминати во организацијата, организационото ниво на кое вработениот припаѓа, степенот на стручна подготовка или посебните вештини), не треба да биде преовладувачки критериум за доделување на стимулативен дел на плата, веројатно алудирајќи на тоа дека овој критериум со сите негови елементи, во поголем обем, треба да биде поврзан со основната плата, наместо со делот за работна успешност.

За потребите на ова истражување беше извршена кростабулација на прашањето кое се однесуваше на идентификување на потребата од постоење стимулативен дел на плата со прашањето за определување на доминантен критериум за стимулативниот дел од плата. Притоа, 56% од вкупниот број испитаници кои што се изјасниле дека платата треба да биде надградена со стимулативен дел под услов да постојат јасно дефинирани критериуми, во исто време сметаат дека стимулативниот дел на плата треба да биде комбинација од наградувањето според остварените резултати на работното место и наградувањето засновано на членството во дадената организација.

Табела 14 – Претставување на потребата од постоење стимулативен дел во однос на доминантниот критериум за негово определување
 Дали основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел *
 Доминантен критериум во фазата на креирање систем за наградување
 Crosstabulation

Count		Доминантен критериум во фазата на креирање систем за наградување		Total
		Наградување според остварените резултати	Комбинација од двата критериуми	
Дали основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел	Да, под услов да постојат јасно дефинирани критериуми	11	14	25
	Не, основната плата ги содржи потребните елементи	3	0	3
	Не знам	0	2	2
Total		14	16	30

Со следната направена кростабулација беше извршено вкрстување на прашањето за поврзувањето на стимулативниот дел од плата со индивидуалниот учинок или резултатот на организацијата со прашањето за определувањето доминантен критериум при креирање стимулативен дел од плата. Од добиените

результати, прозлезе дека 63.6% од тие испитаници кои што се изјасниле дека стимулативниот дел од плата треба да претставува спој на сите претходно споменати критериуми, што би значело спојување на индивидуалниот учинок на работното место со резултатите од работењето на претпријатието и резултатите на тимот во кој поединецот работи, во исто време сметаат дека стимулативниот дел на плата треба да биде комбинација од наградувањето според остварените резултати на работното место и наградувањето засновано на членството во дадената организација.

Табела 15 – Претставување на начинот на поврзување на наградувањето со одредено остварување во однос на доминантниот критериум во фазата на креирање систем за наградување

Наградувањето на работа секогаш треба * Доминантен критериум во фазата на креирање систем за наградување Crosstabulation

Count		Доминантен критериум во фазата на креирање систем за наградување		Total
		Наградувањето според остварените резултати	Комбинација од двата критериуми	
Наградувањето на работа секогаш треба	Исклучиво да се поврзува со индивидуалниот учинок на поединецот на работното место	6	2	8
	Да претставува спој на сите претходно наведени критериуми	8	14	22
Total		14	16	30

12) Утврдување предуслови со најголема важност за успешна имплементација на целосен систем за наградување.

Ова прашање беше поставено во насока на обезбедување сознанија за предусловите со најголема важност за успешна имплементација на целосен систем за наградување. Одговорите на ова прашање може да се земат предвид и во негативна насока, од аспект на тоа дека нивното непостоење би можело да ја доведе во прашање целовитоста на системот за наградување и неговата функционалност. На прашањето беа понудени вкупно седум одговори, со можност за избор на еден или повеќе од еден одговори. Значи, целта на ова прашање беше да се утврдат основните предуслови што се од важност за обезбедувањето непречена имплементација на системот за наградување, а со тоа и да се откријат проблемите што се појавуваат во однос на ставањето во функција на веќе изградениот систем за наградување. Понудените опции се базирани на најдобрите искуства во однос на оваа проблематика, без претензија да се прикажат сите можни варијанти и ситуации.

Слика 25: Најважни предуслови за успешна имплементација на целосен систем за наградување



Од добиените податоци може да се заклучи дека најголемиот број од испитаниците, како *најважни или клучни предуслови за успешна имплементација на целосен систем за наградување ги посочиле следните два: постоење јасно утврдени критериуми за проценка на резултатите од работењето за секое одделно работно место и заложбата на менаџментот на компанијата за ставање во функција на системот за наградување. За овие два предуслови се изјасниле еднаков процент испитаници (по 83.3% од вкупниот број испитаници).*

Во негативна насока, овие два преовладувачки предуслови можат да се претстават и како проблеми со кои се соочуваат компаниите во фазата пред имплементацијата на системот за наградување. Првиот предуслов упатува на потребата од максимално прецизно уредување на критериумите што ќе се користат при проценката на резултатите од работењето како основа за исплата на платата. Според добиените резултати, може да се заклучи дека јасно утврдените критериуми за проценка на резултатите од работењето ја претставуваат таа материјална страна на системот за наградување, која ја обезбедува или негира егзистенцијата на системот. Доколку наградувањето не е засновано на јасно утврдени критериуми за проценка, не може да се говори за конзистентен систем. Во таквите околности, имплементацијата ќе биде значајно отежната, дури и невозможна, од причина што ќе недостига стабилна основа за поврзување на очекувањата на работниците. Погрешен чекор во вакви ситуации би била одлуката за формално ставање во функција на т.н. систем за наградување. Чистата формализација на работите во делот на наградувањето, веројатно присутна во многу организации, би можела да има одредено влијание и врз создавањето на претходно утврдениот процент испитаници (53.3%) кои се делумно задоволни од постоечкиот систем за наградување заради постоечките недостатоци. Сепак, недостатоците не се непремостлива пречка што трајно ќе го условува постоењето на целосниот систем за наградување. Мониторингот и ревизијата треба да доведат до ефикасни одговори за проблемите во системот.

Заложбата или волјата на менаџментот за ставање во функција на системот за наградување е клучната работа за концептот на наградувањето, во неговата целовитост и комплексност, да доживее успех. Всушност, таква волја е потребна во

целиот процес на креирање систем за наградување во една организација. За да се исполни овој предуслов неминовно е менаџментот директно да учествува во сите процеси поврзани со оваа проблематика, да се увери во логиката на системот и потребата од негово постоење, делувајќи проактивно.

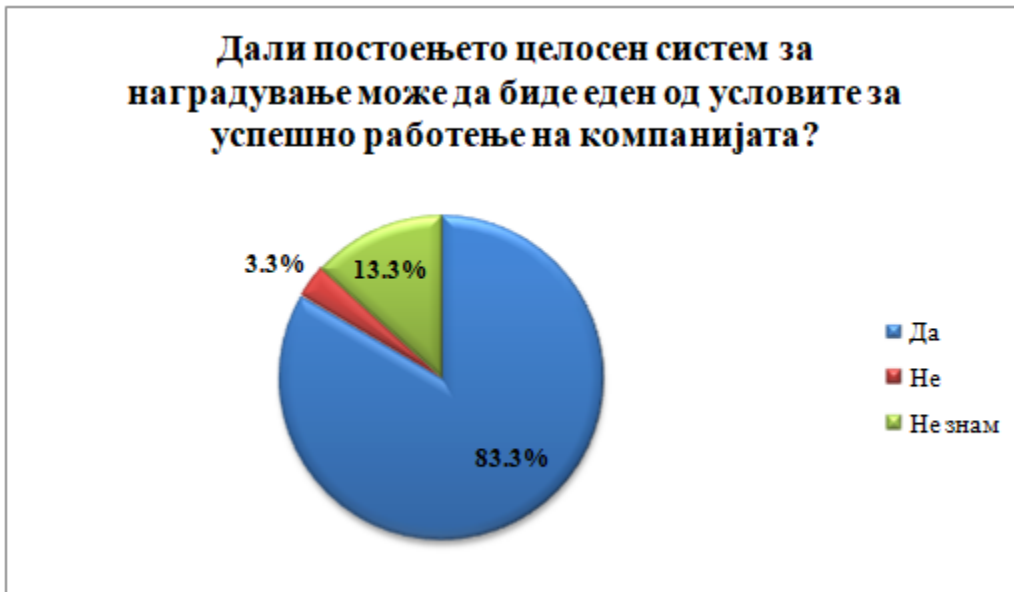
Понатаму, како особено важен предуслов за кој се изјасниле 2/3 или 66.7% од вкупниот број испитаници, е посочен предусловот кој што се однесува на обучените претпоставени и менаџери за поставување стандарди во работењето. Овој предуслов упатува на потребата во наградувањето како проблематика да се внесе и наука, да се предвидат тенденциите, а не да се остави различните ситуации да се решаваат исклучиво на база на сопствени искуства и гледишта. Тука наградувањето е претставено како стандард во работењето, како нешто што се гради, одржува и унапредува. Затоа се потребни стручни, квалификувани, лица за таа работа и затоа се претходно изнесените приговори против авторитетното уредување на оваа проблематика од едно лице на врвна позиција, без да се формира тим на стручни лица или да се довери активноста на друго колективно тело.

Други поважни предуслови за кои се определиле испитаниците се и следните: јасно искомуницираната политика за вкупните плаќања во кои се вклопуваат и плаќањата за успех и резултати (43.4%) и јасно утврдената можност за примена на дополнителен стимулативен дел на плата во соодветна висина (40%).

13) Оценка на улогата на системот за наградување (сфатен во неговата целовитост) врз успешноста на компанијата.

Со ова прашање практично се врши поврзување помеѓу постоењето целосен систем за наградување со успехот во работењето на компанијата. Наградувањето како активност на менаџментот со човечките реусрси е претставено како еден од условите за успешно работење на компанијата. Целта со ова прашање беше да се добијат сознанија за препознавањето на таа врска помеѓу наградувањето и компанискиот успех, а со тоа и да се истражи какво значење компаниите му придаваат на менаџментот со човечките ресурси и активностите во таа сфера?

Слика 26 – Оценка на улогата на системот за наградување во однос на успешноста на компанијата



Од добиените резултати може да се констатира дека *високо мнозинство од 83.3% од вкупниот број испитаници сметаат дека постоењето целосен систем за наградување би можело да се смета како еден од условите за успешно работење на компанијата*. Од вкупниот број испитаници само 3.3% одговориле негативно, додека 13.3% не го знаеле одговорот на ова прашање или не можеле да ја идентификуваат посочената поврзаност.

Евидентно од добиените резултати, во прв ред, *може да се заклучи дека постои поврзаност помеѓу системот за наградувањето или наградувањето како активност воопшто, со успехот во работењето на компанијата*. Таквото претставување се согледува во индиректната поврзаност на наградувањето како мотивирачка активност со индивидуалните перформанси на работното место или најточно со зголемувањето на индивидуалниот резултат во работењето, а со тоа и со зголемувањето на организацискиот успех. Покрај тоа, би можело да се заклучи и дека *успешното работење на компанијата е поврзано и со квантумот труд што го вложуваат нејзините вработени во работењето и со нивната определба да останат во организацијата, на што несомнено директно и можеби најголемо влијание има системот за наградување*.

Како што претходно споменавме, овие резултати би можеле да се земат и како показател за степенот на вреднувањето на прашањата поврзани со менаџментот на човечките реусрси во дадената организација, во функција на постигнувањето на деловните цели.

Во продолжение ќе бидат презентирани резултатите од извршената кростабулација на прашањето што се однесуваше на поврзувањето на наградувањето со одредени резултати (компаниски, на поединецот или на тимот) и прашањето за постоењето систем за наградување како услов за успешно работење на компанијата. Притоа, 69.2% од испитаниците кои се изјасниле афирмативно во однос на тоа дека постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата, во исто време сметаат дека плаќањето или наградувањето воопшто, треба да претставува спој на повеќе критериуми, што би значело спојување на индивидуалниот учинок на работното место со резултатите од работењето на претпријатието и резултатите на тимот во кој поединецот работи.

На овој начин уште еднаш се потврдува дека основата на системот за наградување треба да биде индивидуалниот и тимскиот учинок во функција на постигнување на постакуваниот компаниски резултат. Така, доколку наградувањето се заснова на индивидуалниот или групниот учинок на вработениот/те во организацијата, тогаш овие лица би биле мотивирани да ги вложат потребните (или уште поголеми) напори да ја достигнат и да ја надминат утврдената цел.

Преку воспоставените релации на овој начин, оправдани се очекувањата дека индивидуите и/или групите ќе инвестираат дополнителен труд за зголемување и континуирано подобрување на нивниот учинок во компанијата и тоа пред сè како резултат на добро поставениот систем за наградување, што секако ќе резултира со бенефит и за самата компанија во целина.

Табела 16 – Претставување на начинот на поврзување на наградувањето со одредени остварувања во однос на улогата на системот во успешноста на компанија

Наградувањето на работа секогаш треба * Дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата
Crosstabulation

Count		Дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата		Total
		Да	Не знам	
Наградувањето на работа секогаш треба	Исклучиво да се поврзува со индивидуалниот учинок на поединецот на работното место	8	0	8
	Да претставува спој на сите претходно наведени критериуми	18	4	22
Total		26	4	30

14) Идентификување на поголемите проблеми во фазата на одлучување за наградување или при креирање систем за наградување.

Ова прашање беше поставено во насока на обезбедување податоци за позначајните проблеми со кои се соочуваат акционерските друштва со производна дејност во фазата на одлучување за наградување или при креирање систем за наградување. Ваквата формулација на прашањето беше во функција на тоа да се откријат недостатоците или поголемите проблеми, како во фазата на креирање систем за наградување, така и во фазата на одлучување за наградување. Притоа, ова прашање не беше поставено со претензија да се добијат сознанија за сите можни проблеми со кои се соочуваат или би можеле да се соочат компаниите, туку со единствена цел да се идентификуваат поважните за нивното работење.

Слика 27: Идентификување на проблемите при креирање систем за наградување или донесување одлука за наградување



Од добиените резултати може да се констатира дека *најголемиот број испитаници или 53.3% од вкупниот број, како најголем проблем во делот на наградувањето го посочуваат проблемот за прецизно утврдување на нормираниот учинок за вработените чија работа може да се нормира*. Заради фактот што нормираниот учинок зафаќа најголем процент од делот за работна успешност на платата (стимулативниот дел на плата), може да се констатира дека станува збор за исклучително важно прашање за компаниите. Отсуството на соодветна правна регулација, а особено опасноста одредена активност да биде утврдена како спротивна на трудово-правните норми, веројатно дополнително ја комплицира целата ситуација околу нормираниот учинок. Во принцип, нормираниот учинок може да го задоволи критериумот на објективност кога бил предмет на разгледување и одобрување помеѓу социјалните партнери (работодавачот и претставниците на работниците). Сосема друго прашање е техниката на изработка на нормите на работење во компанијата, стручноста на партиципиентите во таквите процеси и пристапот кој се користи.

Понатаму, како позначајни проблеми во овој дел се посочуваат уште и: правењето јасна дистинкција помеѓу тежината на одделните работни места (43.3% од вкупниот број испитаници), утврдувањето јасни критериуми за исполнување на зададените стимулации (36.7% од вкупниот број испитаници) и начинот на вреднувањето на интелектуалниот труд (33.3% од вкупниот број испитаници).

Едниот од проблемите, кој се однесува на правењето јасна дистинкција помеѓу тежината на одделните работни места, всушност базира на систематизацијата за работни места како еден од предусловите за соодветно раздвојување на работните позиции и формирање на организационата шема. Понатаму, останува обврската за соодветна проценка и распоредување на одделните работни места по групите и евентуално подгрупите на сложеност, што би требало да биде составен дел на методологијата за наградување.

Друг проблем со поголемо значење за повеќе од 1/3 од испитаниците е и утврдувањето јасни критериуми за исполнување на зададените стимулации. Јасноста произлегува и од самата формулација на дадената стимулација, но би можела да произлегува и од недоволната комуникација на истата со засегнатите страни. За да биде достижна конкретна стимулација, мора да биде доволно јасна и соодветно комуницирана. Доуредувањето или допрецизирањето на значењето на одредена стимулација може да биде доверено и на пониските ешалони менаџмент кои што директно вршат проценка на учинокот на работното место на секој поединец во нивната организациона единица.

Секако, начинот на вреднувањето на интелектуалниот труд (тука се мисли на оние работници кои што исклучиво работат работа што не може да се нормира или квантитативно да се изрази), претставува проблем за кој мора да се преземаат конкретни мерки и активности за негово надминување. Вообичаените формулации што во исто време претставуваат и услови за добивање одредена стимулација, за работните места каде што работата, а особено дополнителните залагања, не можат да се квантифицираат, се наведуваат во повоопштена форма, ставајќи ја во преден план зголемената иницијатива во работењето.

Дополнителни проблеми што се препознаваат се уште и: утврдувањето соодветна пропорција помеѓу фиксната плата и стимулативниот/варијабилниот дел

од плата (20% од вкупниот број испитаници), комуникацијата со вработените и нивните претставници – се мисли во однос на наградувањето (20% од вкупниот број испитаници), изборот на нематеријалните начини за наградување на вработените (16.7% од вкупниот број испитаници) и начинот на наградување на менаџерите (13.3% од вкупниот број испитаници). Фактот дека само 6.7% од вкупниот број испитаници не се соочиле со никакви проблеми во фазата на креирање систем за наградување или одлучување за наградување, е доволен повод за понатамошни продлабочени истражувања на посочените проблеми.

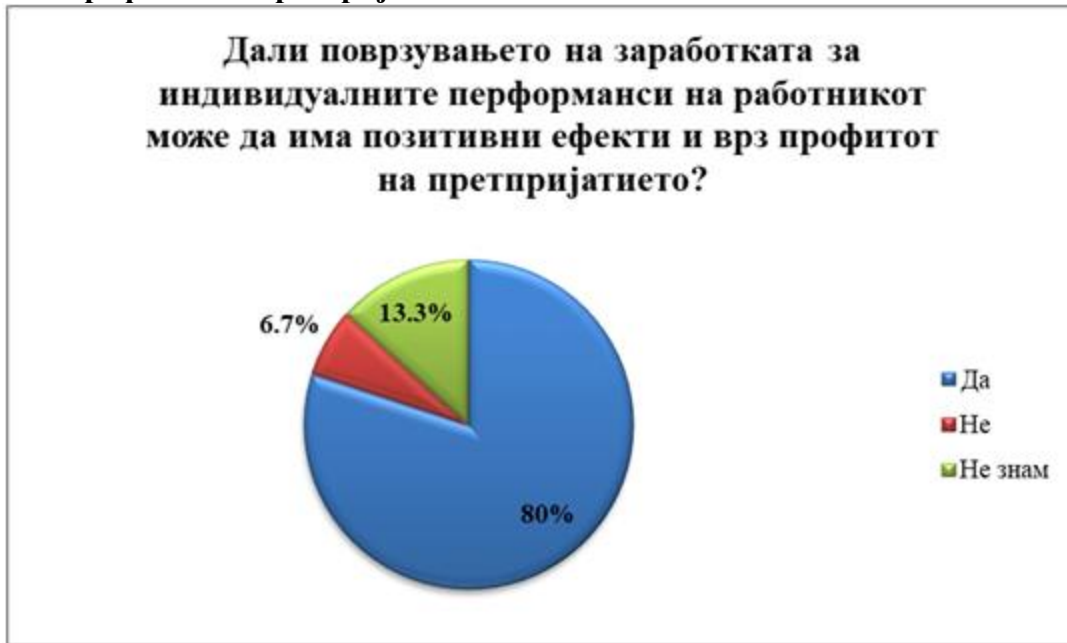
15) Утврдување на ефектите на плаќањето кое е засновано на индивидуалните перформанси врз профитот на претпријатието.

Ова прашање беше поставено со цел, на еден начин, да се провери функцијата на системот за наградување и можното влијание врз финансиските резултати на претпријатието. Тука повеќе се алудира на стимулативниот дел од плата, отколку на основната плата, бидејќи стимулативната компонента во основа се поврзува со индивидуалниот учинок на работното место. Со прашањето беше побарано од испитаниците да ја изразат нивната перцепција или конкретно искуство во врска со можните ефекти на конципираното наградување според остварениот учинок врз профитот на самата организација.

Според добиените резултати, презентирани на Слика 28, 80% од вкупниот број испитаници сметаат дека поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот може да има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието. На овој начин се потврдува тезата дека системот за наградување во неговата целовитост генерално има одредено (директно или индиректно) влијание и врз финансискиот успех на претпријатието. Врз основа на ваквите сознанија, со право можеме да заклучиме дека системот за наградување не треба да се набљудува само како трошок на компанијата, туку и како важен фактор што може да ги стабилизира и дури и подобри финансиските резултати, секако, под услов заработката на индивидуите да биде поврзана со остварените перформанси на работното место.

Од друга страна, само 6.7% од испитаниците одговориле негативно на ова прашање, додека 13.3% од испитаниците не го знаеле одговорот на прашањето.

Слика 28: Утврдување на ефектите на плаќањето за учинок врз профитот на претпријатието



Од извршената кростабулација на прашањето што се однесуваше на изразување став за начинот на поврзување на наградувањето со одредени резултати (прашање бр. 9) со ова прашање, произлегува заклучокот дека 32% од испитаниците кои што сметаат дека поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот може да има позитивни ефекти врз профитот на претпријатието, во исто време се изјасниле дека наградувањето секогаш или исклучиво треба да се поврзува само со индивидуалниот учинок на поединецот на работното место. Од друга страна пак, 68% од тие кои што сметаат дека поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот може да има позитивни ефекти врз профитот на претпријатието, истовремено одговориле дека наградувањето во секој случај треба да се доведува во корелација и со повеќе поврзани критериуми: индивидуалниот учинок на работното место со резултатите од работењето на претпријатието и резултатите на тимот во кој поединецот работи. Всушност, според поголемиот број испитаници, поврзувањето

на заработката за индивидуалните перформанси треба да биде важен елемент на системот за наградување и тој принцип треба да се следи при уредувањето на стимулациите за тимските постигнувања. Но, стимулациите кои што ќе базираат на индивидуалните и/или тимските резултати, ќе мора да бидат на линија со реалните можности на претпријатието. На овој начин се прави компромис помеѓу потребите на работниците, но и можностите на самото претпријатие.

Табела 17 – Претставување на ефектите на плаќањето за учинок врз профитот на претпријатието во однос на основниот критериум за кој се поврзува плаќањето

Наградувањето на работа секогаш треба * Дали поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието Crosstabulation

Count		Дали поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието			Total
		Да	Не	Не знам	
Наградувањето на работа секогаш треба	Исклучиво да се поврзува со индивидуалниот учинок на поединецот на работното место	8	0	0	8
	Да претставува спој на сите претходно наведени критериуми	17	1	4	22
Total		25	1	4	30

Со наредната извршена кростабулација се изврши поврзување на одговорите на прашањата што се однесуваат на изразувањето мислење за тоа дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата и прашањето за тоа дали поврзување на заработката за индивидуалните перформанси на работникот има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието. Од добиените резултати, може да се заклучи дека 84.6% од испитаниците кои што

сметаат дека постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата, во исто време се на мислење дека поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието. На овој начин, се потврдува тврдењето дека системот за наградување што го поддржува концептот за поврзување на заработката за индивидуалните перформанси на работникот, всушност е подобен за постигнување позначајни финансиски резултати во работењето на самата компанија.

Табела 18 - Претставување на ефектите на системот за наградување врз успешноста на компанијата

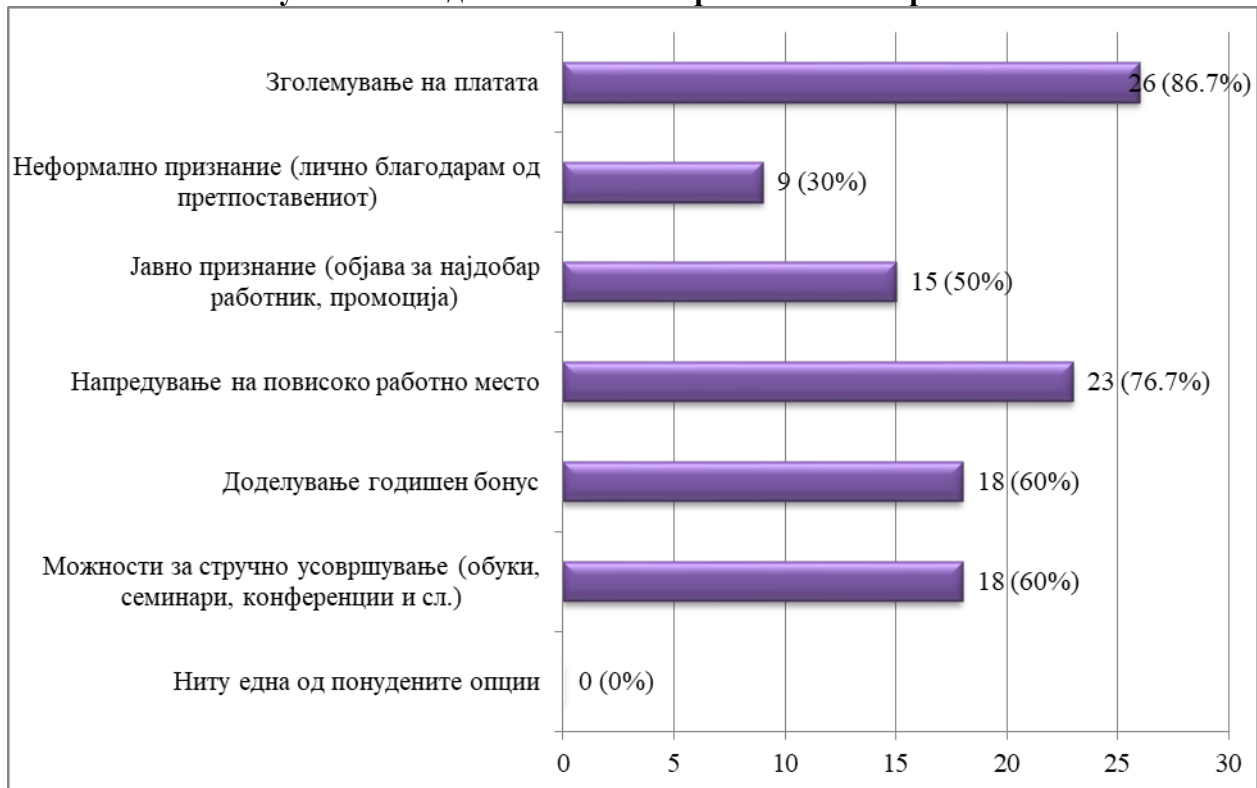
Дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата * Дали поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието Crosstabulation

Count		Дали поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието			Total
		Да	Не	Не знам	
Дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата	Да	22	1	3	26
	Не знам	3	0	1	4
Total		25	1	4	30

16) Оценка на практиките кои според испитаниците најмногу влијаат врз зголемувањето на задоволството на вработениот на работното место.

Целта со ова прашање беше да се идентификуваат начините или практиките на наградување во компанијата (значи се цели кон утврдување на гледиштата на работодавачите), кои што имаат најголемо влијание врз порастот на задоволството на вработените на работното место. На овој начин, во насока на што поголема целovitост на истражувањето, беше направен обид за сондирање на мислењето на испитаниците во однос на различните материјални и нематеријални начини на наградување. Преку ова прашање се обезбедуваат податоци и во однос на практиките што компаниите ги применуваат на планот на мотивацијата на вработените. Притоа, беа понудени повеќе опции за избор. Со понудените опции не се прави обид целосно да се претстават можностите кои што влијаат врз зголемувањето на задоволството на вработениот на работното место, туку се понудени неколку кои имаат поголема фреквенција на користење во практиката.

Слика 29: Оценка на најдобрите практики на наградување во функција на зголемување на задоволството на вработениот на работното место



Врз основа на резултатите, може да се заклучи дека во најголемиот број од акционерските друштва со производна дејност (86.7% од вкупниот број испитаници) и понатаму зголемувањето на платата се третира како клучен фактор за зголемување на задоволството од работењето на даденото работно место, што значи дека доминираат материјалните начини на наградување наспроти нематеријалните. Врз таа основа, со право може да се извлече и следниот заклучок дека веројатно треба да се работи на позасилена промоција и имплементација на различните HR практики за нематеријално наградување. Од добиените резултати може да се нотира дека во делот на наградувањето сè уште е присутен т.н. традиционален пристап базиран исклучиво на финансискиот момент. Несомнено, работодавачите (за кои што беше наменето ова прашање) и понатаму сметаат дека најважна е материјалната сатисфакција од работењето.

Сепак, испитаниците како поважни ги избрале и следните начини или практики на наградување: *напредувањето на повисоко работно место (76.7% од вкупниот број испитаници), доделувањето годишен бонус (60% од вкупниот број испитаници) и можностите за стручни усовршувања (60% од вкупниот број испитаници)*. Напредувањето на повисоко работно место колку што може да се поврзе со нематеријалната или моралната сатисфакција од работењето, толку може да се поврзе и со материјалната од аспект на веројатните очекувања дека повисоката работна позиција носи и повисока плата и други привилегии. Доделувањето годишни бонуси за работењето е, исто така, финансиска награда за исполнувањето на одредени цели. Би можело да се каже дека, во принцип, ваквите годишни бонуси се резервирани за повисоките работни позиции во организацијата, но не е исклучено да бидат доделени и на пониските работни места. Можностите за стручни усовршувања (обуки, конференции, странски искуства и размени и сл.) се нагласуваат како важен фактор кој има одредено влијание врз зголемувањето на задоволството на работното место. Иако треба да се констатира дека стручните усовршувања треба да бидат дел од секое поединечно работно место, сепак, во најголем обем треба да бидат карактеристика на работните места на кои се извршува високо-стручна работа од страна на академски образовани лица.

Со нешто помал процент во однос на зголемувањето на задоволството на работното место се застапени: јавното (50% од вкупниот број испитаници) и неформалното признание (30% од вкупниот број испитаници).

17) Оценка на потребата раководните лица и/или водачите на групите работници во компанијата, да се исплаќаат според учинокот и заработката на самите работници на кои им се одговорни.

Ова прашање беше поставено во насока на добивање сознанија за тоа дали треба раководните лица или тие кои што им се директно претпоставени (водачи на групи, шефови оддели и сл.), да се наградуваат според учинокот и заработката на самите работници на кои им се одговорни. Имено, се истражуваше уреденоста на прашањето во компаниите за меѓузависноста во делот на наградувањето помеѓу различните нивоа на работни позиции, со обид да се поврзе наградата на надредениот со резултатите на тие кои што ги предводи, стимулирајќи го неговиот ангажман и посветеност во таа насока.

Слика 30: Оценка на начинот на наградување на раководните лица во компанијата



Според добиените резултати, *висок процент од испитаниците или 76.7% сметаат дека раководните лица и/или водачите на групите работници треба да се исплаќаат според учинокот и заработката на самите работници на кои им се одговорни, но само доколку се определени реални критериуми за проценка на учинокот на секој работник.* Од ваквите резултати индиректно произлегува заклучокот дека интенцијата со споменатата меѓузависност во делот на наградувањето е да се поттикне ангажманот на раководните и/или претпоставените лица во делот на остварувањата на тимот кој го предводат, што ќе резултира со материјална и/или нематеријална корист како за поединците од тимот, така и за тој што го предводи таквиот тим. Значи, сосема извесно може да се посочи на доминантниот став дека раководните лица не можат и не смеат да бидат индиферентни кон остварувањата на тимот кој го раководат. Тоа, секако, е условено како од постоењето реални критериуми за наградување на секого во организацијата, така и од добро етаблираните активности на полето на селекцијата, регрутацијата и понатаму мерењето на учинокот на вработените. Последното се нагласува заради објективната неможност во одредени случаи дадениот раководител да влијае на изборот и распоредот на лицата во неговиот тим, за чии остварувања или неостварувања понатаму ќе треба и самиот да биде наградуван.

Од друга страна, помал број испитаници или 13.3% од вкупниот број, сметаат дека раководните лица или водачите на групите не можат и не треба да одговараат за учинокот на самите работници, а 10% од испитаниците не го знаеле одговорот на ова прашање.

18) Изразување став за одредени тврдења по принципот на ликертова скала.

Осумнаесеттото прашање беше организирано по принципот на ликертова скала со изнесени 15 ставови/потпрашања/тврдења и на нив понудени пет можни одговори и тоа: целосно се согласувам, делумно се согласувам, подеднакво се согласувам и не се согласувам, делумно не се согласувам и целосно не се согласувам. Очекувањата беа да се обезбедат дополнителни сознанија за истражуваната проблематика, како во однос на реалните состојби во акционерските

друштва од преработувачката индустрија, така и во однос на генералната перцепција на оваа област и значењето или местото кое ѝ се дава во современото работење на друштвата.

Од добиените резултати, во однос на првиот став/потпрашање, кој се однесуваше на тоа дека „*директниот претпоставен треба да наградува за добро извршената работа со признавање и ценење*“, 43.3% од вкупниот број испитаници одговориле дека целосно се согласуваат со таквото тврдење, додека дополнителни 23.3% делумно се согласуваат со истото. Од добиените одговори може да се извлече заклучокот дека *2/3 од испитаниците целосно или делумно ја потврдуваат тезата дека директниот претпоставен треба да наградува за добро извршената работа со признавање и ценење*. Останатиот процент испитаници имале неутрално или спротивно мислење на изнесеното. Во овој помал процент би можеле да се подведат оние испитаници кои не сметаат дека директниот претпоставен е тој кој треба да цени за добро извршената работа, туку дека веројатно тоа е задача на некој друг (поединец или тело). Несомнено, тука би ги вброиле и оние испитаници кои можеби претпочитаат централизирано или авторитетно одлучување за наградувањето, без делегирање одговорности на понискиот ешалон, често ставајќи ги на страна критериумите поврзани со ценењето на индивидуалниот учинок и залагање.

Второто потпрашање – „*нашата организација го цени индивидуалниот учинок како основ за наградување*“, се однесуваше на изразувањето став за состојбите во компанијата која зела учество во истражувањето. Од добиените резултати може да се констатира дека во половината организации се цени индивидуалниот учинок како основ за наградување во целост, а во 30% од организациите индивидуалниот учинок како основ за наградување се цени само делумно. Од друга страна, само во 10% од организациите воопшто не се цени индивидуалниот учинок како основ за наградување. Ваквите резултати говорат во насока на тоа дека *индивидуалниот учинок е централната точка од која се поаѓа и врз основа на која се креира системот за наградување во акционерските друштва од преработувачката индустрија во нашата земја*.

Во однос на третото тврдење – *„платата (фиксна и стимулативен дел) треба да биде деловна тајна“*, дури 66.7% од испитаниците целосно се согласуваат со тоа дека платата треба да има третман на деловна тајна, додека само 16.7% воопшто не се согласуваат со таквото тврдење. Постои веројатност стимулативната компонента да ја детерминира ваквата предодреденост, односно да има свој импакт врз изборот на варијантата за целосен третман на платата (во нејзината целовитост) како деловна тајна. Врз основа на претходното *може да се заклучи и тоа дека, во суштина, стимулативниот дел на платата во концептуална смисла треба да биде јавно достапен и општо познат и признат, но од аспект на неговото поврзување со нечие индивидуално достигнување, според мислењето на испитаниците, треба да се третира како деловна тајна*. Сепак тука најчесто се прават корелации со одредени финансиски, количински или други исполнувања, што неретко во компаниите се сметаат како доверливи податоци. Заради целовитост во искажувањата, важно е да се нагласи дека овој пристап може да се базира и на одредени рецидиви од минатото на компаниите во пристапувањето кон овие важни прашања и присутната умерена отвореност за споделување вакви или слични информации.

Четвртото потпрашање – *„доколку варијабилниот дел е повисок од основната плата се создава несигурност на работното место“*, всушност се поврзува со пропорцијата или начинот на застапеност/обем на двете компоненти – фиксната и варијабилната (под претпоставка дека целовитоста на системот ја подразбира ваквата синергија). Покрај со пропорцијата, се прави конекција и со моментот на сигурност или извесност што треба да произлезе како гарантирана вредност од добро изградениот систем за наградување. Од добиените одговори, 40% од испитаниците целосно се согласуваат со ваквиот став, а дополнителни 23.3% само делумно се согласуваат. Одреден процент испитаници (13.3%) не изразиле прецизен став, а остатокот се определиле од делумно до целосно несогласување со тврдењето. Значи, *речиси 2/3 од испитаниците целосно или делумно се согласуваат со констатацијата дека доминацијата на варијабилниот дел над основната плата може да резултира со негативен ефект изразен како несигурност на работното место*.

Во однос на петтото тврдење дека „директорот лично треба да одлучува за платата на секој вработен“, 30% од испитаниците целосно не се согласуваат, а дополнителни 10% од испитаниците делумно не се согласуваат. Дури 20% од испитаниците не изнеле став за ова прашање, а одговорите на преостанатите испитаници се движеле од делумно согласување со тврдењето до целосно согласување. И покрај фактот што тука не може да се говори за преовладување на одреден став, може да се нагласи и можноста за постоење на претходно споменатите рецидиви кои пронашле простор и во тековното работење и се засноваат на деловната клима и фактичката моќ на врвниот менаџер за авторитетно уредување на ова прашање.

Шестото тврдење кое се однесуваше на тоа дека „креирањето систем за наградување претставува стратески пристап кон човечките ресурси“ беше целосно поддржано од 66.7% од испитаниците, додека 13.3% од испитаниците делумно се согласиле со ваквиот став. *Од добиените одговори сосема извесно може да се заклучи дека за најголемиот број компании креирањето систем за наградување претставува стратески пристап во менаџментот со човечките ресурси. Таквиот пристап придонесува кон тоа акционерските друштва со производна дејност да бидат поатрактивни работодавачи на пазарот на трудот. На овој начин се потврдува и првата посебна хипотеза на истражувањето.*

Седмиот став – „во нашата организација покрај материјални, постојат и нематеријални награди (признанија, плакети, вклучување во одлучување и сл.)“, се однесуваше на индиректно претставување на состојбите во компанијата што зела учество во истражувањето за објективната примена на нематеријалните начини на наградување во секојдневното работење. Од добиените резултати, само 1/3 или 33.3% од испитаниците целосно се согласиле со изнесеното тврдење, за разлика од 30% од испитаниците кои целосно не се согласиле со тврдењето. Подеднакво - 13.3% од испитаниците се изјасниле дека делумно се согласуваат и дека подеднакво се согласуваат и не се согласуваат, додека 10% навеле дека делумно не се согласуваат. Ваквите резултати говорат во насока на тоа дека *нематеријалните начини за наградување воопшто не се применуваат во најмалку 30% од компаниите што зеле учество во истражувањето, а кај најмалку дополнителни*

10% од компаниите сосема малку или само во незначителна мера или несоодветна форма се застапени. Со тоа се потврдува убедливата доминација на материјалните начини на наградување во компаниите, што отвора простор за зголемен ангажман на овој план од страна на одговорните лица (врвен менаџмент, посебно тело за наградување, менаџер за човечки ресурси и др.).

Во врска со осмото тврдење – *„треба да се применуваат различни критериуми за вреднување на интелектуалниот и физичкиот труд“*, 63.3% од компаниите целосно го поддржале истото, 20% делумно се согласиле со тоа, а само 10% од испитаниците целосно не се согласиле со тврдењето. Од добиените одговори, евидентно е дека *треба да се прави дистинкција помеѓу исклучиво интелектуалната од физичката работа, во фазата на креирање систем за наградување, а во правец на постигнување на целта со наградувањето.*

Деветтото тврдење – *„добриот систем за наградување може да ги подобри перформансите на организацијата“* во целост било поддржано од значајни 70% од испитаниците, а дополнителни 13.3% делумно се согласуваат со тоа дека еден солиден систем за наградување може да има позитивен импакт и врз перформансите на организацијата во целина. Со тоа уште еднаш директно се потврдува генералната хипотеза на ова истражување дека - *стратегискиот пристап во менаџирањето со човечките ресурси во акционерските друштва со производна дејност и креирањето конзистентен и мотивирачки систем за наградување на вработените ќе придонесе кон подобрување на перформансите на поединците и организацијата во целина. Практично, на овој начин се потврдува и третата посебна хипотеза дека наградувањето како мотивирачки елемент од процесот на работењето влијае врз индивидуалните перформанси на вработените и менаџментот, што се одразува и врз организациските перформанси.*

Понатаму, ставот дека *„нема потреба од постоење посебен систем за наградување“* целосно не е поддржан од значајни 60% од испитаниците, а дополнителни 10% се изјасниле дека делумно не се согласуваат, додека 20% имале неутрален став. Ваквото значајно мнозинство кое го негира изнесеното тврдење, упатува на заклучокот дека најголемиот дел од компаниите го поддржуваат

постоењето на посебен систем за наградување. Со оглед на ваквите резултати, не е погрешно да се констатира дека веројатно тие кои што се согласиле за постоење посебен систем за наградување, во исто време ја поддржуваат и неговата целосна имплементација, неговото ефективно спроведување во компаниите.

Единаесеттото тврдење се однесуваше на тоа дека „системот за наградување е само трошок, а не и мотивациска алатка“. Ставот на компаниите беше следен: високи 70% целосно не се согласуваат, додека само 13.3% целосно се согласуваат. *Врз основа на ваквите резултати може да се заклучи дека најголемиот број од компаниите на системот за наградување гледаат како на инвестиција во човечкиот капитал пред сè, а секако и во иднината на самата компанија, наместо како трошок. Со тоа се потврдува и основната функција на системот за наградување – мотивацијата. Од друга страна, постоењето систем значи поедноставна и попредвидлива контрола на трошоците на работењето на претпријатието. Неспорно е дека од сметководствен аспект ваквите издатоци се прикажуваат само како трошоци на работењето, но со постоењето изграден систем за наградување, таквите трошоци се многу попредвидливи и директно поврзани со нечији заслуги и резултати. На овој начин се потврдува и четвратата посебна хипотеза на истражувањето.*

Дванаесеттото потпрашање се однесуваше на тоа дека „за наградувањето треба да се консултираат и претставниците на вработените“. Во однос на ова потпрашање, 26.7% од испитаниците целосно се согласуваат, 30% делумно се согласуваат, 20% не презентирале конкретен став, 6.7% делумно не се согласуваат и 16.7% целосно не се согласуваат. Може да се констатира дека во однос на ваквиот став постојат извесни разлики и спротивставености, но секако дека на целосната или делумната вклученост на вработените во ваквите процеси, особено во фазата на креирање на системот и ставање во функција, треба да се даде соодветно место.

Понатаму, во однос на тринаесеттото тврдење дека „системот за наградување треба постојано да се ревидира и усогласува“, најголемиот број од испитаниците или 70% од нив целосно се согласуваат, додека 10% делумно се согласуваат. Врз таа основа, може да се извлече заклучокот дека *еднаш*

утврдениот систем за наградување не треба да се третира како непроменлив, туку треба да се ревидира и усогласува следејќи ја динамиката на работењето и потребите на работодавачот и вработените.

Четиринаесеттото тврдење дека „јасно утврдените политики за наградување даваат подобри резултати во делот на мотивацијата“ целосно го поддржуваат 66.7% од испитаниците, а дополнителни 13.3% делумно го поддржуваат истото. Согласно наведеното, значајно мнозинство испитаници се согласуваат дека *системот за наградување треба да биде јасен и транспарентен за да ги испорача посакуваните резултати во делот на мотивацијата на вработените.* Мотивацијата треба да се набљудува како цел на системот за наградување. Во системите за наградување каде што постојат недостатоци, голема е веројатноста мотивацијата да добие негативен предзнак и системот да ја изгуби функцијата заради која е осмислен и донесен.

Последното петнаесетто тврдење кое се однесуваше на тоа дека „добро изградениот систем за наградување може да влијае за привлекување и задржување квалитетни кадри“ целосно го поддржуваат дури 76.7% од испитаниците. Ваквото високо мнозинство е доволна основа да се извлече и следниот заклучок дека *системот за наградување во целина, доколку е поставен на здрави основи, веројатно е еден од најважните механизми (ако не и најважен на подолг рок) за привлекување и задржување квалитетни кадри во компаниите.* Самиот факт дека наградувањето на извесен начин ги интегрира моралната и материјалната компонента во работењето, доволно говори за неговото значење во било која организација. *На тој начин се потврдува и втората посебна хипотеза на истражувањето дека со воспоставен систем за наградување се обезбедува кариерна рамка за секој поединец, што е основа за привлекување и задржување квалитетни кадри во претпријатието.* Од друга страна, со наградувањето кое е базирано на реални критериуми и резултати, треба да се обезбеди стимулација за добрите работници, предупредување за просечните и порака за напуштање на организацијата за лошите работници.

Слика 31 – Претставување одговори на понудени тврдења



Заради целовитост на истражувањето, во продолжение ќе бидат презентирани уште неколку кростабулации на основни прашања со тврдења од 18-тото прашање. Целта беше да се добијат сознанија со кои ќе се потврдат или негираат претходно извлечените заклучоци.

Првата кростабулација беше извршена помеѓу прашањето кое се однесуваше на тоа дали поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието и тврдењето дека организацијата го цени индивидуалниот учинок како основ за наградување. Од добиените резултати може да се заклучи дека 2/3 (66.7%) од вкупниот број испитаници кои сметаат дека поврзувањето на заработката за индивидуалните резултати има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието, во исто време се изјасниле дека целосно или делумно го поддржуваат тврдењето дека нивната организација го цени индивидуалниот учинок како основ за наградување. Значи, во најмалку 2/3 од вкупниот број компании што учествуваа во истражувањето објективно се цени индивидуалниот резултат како основ за наградување и тоа е базирано на уверувањето дека таквиот пристап може да има позитивни ефекти и врз профитот на самото претпријатие.

Табела 19 – Сооднос помеѓу поврзување на заработката за индивидуалните перформанси и профитот на претпријатието со тврдењето дека организацијата го цени индивидуалниот учинок

Дали поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието * Нашата организација го цени индивидуалниот учинок како основ за наградување Crosstabulation

Count		Нашата организација го цени индивидуалниот учинок како основ за наградување					Total
		Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам	Подеднакво се согласувам и не се согласувам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	
Дали поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието	Да	3	1	1	8	12	25
	Не	0	0	0	1	0	1
	Не знам	0	1	0	0	3	4
Total		3	2	1	9	15	30

Понатаму, една од кростабулациите кои што беа извршени во овој дел беше и поврзувањето на прашањето за одредувањето на висината или пропорцијата на стимулативниот дел со тврдењето дека доколку варијабилниот (стимулативниот) дел на плата е повисок од основната плата се создава несигурност на работното место. Од резултатите може да се нотира дека *поголемиот дел од испитаниците кои сметаат дека стимулативниот дел на плата во пропорција треба да биде до 50% или 100% од основната плата, целосно или делумно се согласуваат дека несразмерната висина на варијабилниот дел над основната плата создава несигурност на работното место.* На овој начин, во прилог на тезата за лимитирање на стимулативниот дел на плата во пропорција до 50% или по исклучок и до 100% од основната плата, се потврдува и аргументот за опасноста од создавање несигурно работно окружување. Од друга страна, интересен за ова истражување е податокот дека сите испитаници кои се изјасниле дека воопшто не треба да постои стимулативен дел на плата, целосно се согласуваат со тврдењето дека доколку оваа компонента на платата е повисока од основната плата, ќе се создаде несигурност на работното место. Оттука, би можела да се изнесе и веројатноста дека негативниот став за постоењето на стимулативниот дел на плата можеби се базира на опасноста од создавање несигурност на работното/ите место/а.

Табела 20 – Сооднос помеѓу висина на стимулативен дел и тврдење дека неразумната висина на варијабилниот дел создава несигурност

Колку треба да изнесува стимулативниот дел * Доколку варијабилниот дел е повисок од основната плата се создава несигурност на работното место Crosstabulation

Count		Доколку варијабилниот дел е повисок од основната плата се создава несигурност на работното место					Total
		Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам	Подеднакво се согласувам и не се согласувам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	
Колку треба да изнесува стимулативниот дел	До 50%	2	3	3	5	7	20
	До 100%	0	1	0	1	2	4
	Над 100%	0	1	1	0	0	2
	Не треба да постои	0	0	0	0	4	4
Total		2	5	4	6	13	30

Во наредната кростабулација се презентираат податоците за кростабулацијата помеѓу прашањето за тоа кој суштински го креира системот за наградување во дадената организација со тврдењето дека директорот лично треба да одлучува за платата на секој вработен. Целта со ваквото поврзување беше да се направи проценка колку од испитаниците се согласуваат со тоа како фактички доминантно се утврдува наградувањето во компанијата, без оглед на фактот кое лице или орган/тело ја има таа одговорност. Притоа, мора да се земе предвид дека во тврдењето не е содржан зборот „исклучиво“ во смисла на тоа дека директорот има единствено резервирано право за одлучување по ова прашање. Тој факт или таа разлика ја релативизира условната „тврдост“ на изнесенiot став.

Според резултатите, еднаков број испитаници од тие кои навеле дека во нивната компанија системот за наградување го креира исклучиво генералниот менаџер, во исто време целосно се согласуваат и целосно не се согласуваат со тврдењето дека директорот лично треба да одлучува за платата на секој вработен. Веројатно ваквите резултати делумно се базираат и на тоа што претходно беше нагласено, односно дека директорот сепак треба да има увид во работите и да ја донесе конечната одлука за исплата, но не и да има исклучиво и единствено резервирано право да одлучува за тоа. Слична е состојбата и кај тие кои навеле дека во нивната компанија системот за наградување го креира посебна комисија/тим или органот на управување/назор, со исклучок на тие кои се изјасниле дека оваа задача ја има друго лице/тело во друштвото каде што најголемиот број лица целосно не се согласиле со тврдењето дека директорот лично треба да одлучува за платата.

Табела 21 – Сооднос помеѓу прашањето за тоа кој го креира системот за наградување и тврдењето дека директорот треба лично да ги донесува одлуките на овој план

Кој го креира системот за наградување * Директорот лично треба да одлучува за платата на секој вработен
Crosstabulation

Count

		Директорот лично треба да одлучува за платата на секој вработен					Total
		Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам	Подеднакво се согласувам и не се согласувам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	
Кој го креира системот за наградување	Исклучиво генералниот менаџер	3	1	2	2	3	11
	Посебна комисија/тим за наградување	2	0	2	1	1	6
	Органот на управување и/или надзор	1	2	1	3	2	9
	Друго лице/тело	3	0	1	0	0	4
Total		9	3	6	6	6	30

Со наредната кростабулација се врши поврзување (мечирање) на прашањето за тоа дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата и ставот за тоа дека креирањето систем за наградување претставува стратески пристап кон човечките ресурси. Притоа, недвосмислено може да се заклучи дека 60% од вкупниот број испитаници (што зеле учество во истражувањето) кои сметаат дека постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата, истовремено целосно се согласуваат со тврдењето дека креирањето систем за наградување претставува стратески пристап кон човечките ресурси. Ова го потврдува фактот дека кога наградувањето е во прашање, мора да постои јасна компаниска стратегија и стратески пристап. Тоа секако е во функција на обезбедување дополнителни бенефити и гаранции за успехот на компанијата, што со себе ги носи добриот систем за наградување.

Табела 22 – Сооднос помеѓу прашање за улогата на системот за наградување во успешноста на работењето на претпријатието и тврдењето дека креирањето систем за наградување претставува стратемиски пристап кон ЧР

Дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата * Креирањето систем за наградување претставува стратемиски пристап кон човечките ресурси Crosstabulation

		Креирањето систем за наградување претставува стратемиски пристап кон човечките ресурси				Total
		Целосно не се согласувам	Подеднакво се согласувам и не се согласувам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	
Дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата	Да	2	2	4	18	26
	Не знам	1	1	0	2	4
Total		3	3	4	20	30

Со следната кростабулација се врши поврзување на прашањето за тоа дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата со тврдењето дека добриот систем за наградување може да ги подобри перформансите на организацијата. Според добиените резултати *може да се заклучи дека 66.7% од испитаниците (од вкупниот број) кои што сметаат дека постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата, навеле дека целосно се согласуваат со тоа дека добриот систем за наградување може да ги подобри перформансите на организацијата.* На тој начин уште еднаш се потврдува значајната улога на системот за наградување во една организација. Слободно може да се констатира дека *остварувањата на компанијата во извесна смисла се детерминирани и од постоењето целосен систем за наградување.* Двете карактеристики на наградувањето (моралната и материјалната сатисфакција) се основниот двигател на внатрешните процеси,

двигател на иницијативноста и воопшто – проактивноста. Тоа значи и поголема продуктивност на работните места, а растот на поединечната продуктивност има директно влијание врз вкупните компаниски резултати.

Табела 23 - Сооднос помеѓу прашање за улогата на системот за наградување во успешноста на работењето на претпријатието и тврдењето дека добриот систем за наградување може да ги подобри организациските перформанси

Дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата * Добраот систем за наградување може да ги подобри перформансите на организацијата Crosstabulation

Count		Добраот систем за наградување може да ги подобри перформансите на организацијата				Total
		Целосно не се согласувам	Подеднакво се согласувам и не се согласувам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	
Дали постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата	Да	3	1	2	20	26
	Не знам	1	1	1	1	4
Total		4	2	3	21	30

Една од кростабулациите што беа изработени беше и таа која се однесуваше на поврзување на прашањето за тоа дали постои систем за наградување со тврдењето дека ваквиот систем е само трошок, а не и мотивациска алатка. Врз основа на добиените резултати, може да се заклучи дека мнозинството испитаници кои што навеле дека во нивната компанија постои систем за наградување (без оглед на тоа дали истиот е целосен или со недостатоци) истовремено во целост се противат на тврдењето дека системот за наградување е само трошок, а не и алатка за мотивација. На овој начин индиректно се потврдува потребата од постоење посебен систем за наградување, чија примарна функција ќе биде мотивација на вработените.

Табела 24 – Сооднос помеѓу прашањето за постоењето изграден систем за наградување и тврдењето дека системот може да се третира само како трошок, а не како мотивациска алатка

Дали постои изграден систем за наградување * Системот за наградување е само трошок, а не и мотивациска алатка Crosstabulation

Count		Системот за наградување е само трошок, а не и мотивациска алатка				Total
		Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам	Подеднакво се согласувам и не се согласувам	Целосно се согласувам	
Дали постои изграден систем за наградување	Да, постои целосно изграден систем за наградување	8	1	2	3	14
	Постои одреден систем кој има недостатоци	12	2	1	1	16
Total		20	3	3	4	30

Понатаму, беше извршена кростабулација на прашањето за тоа дали сите засегнати страни треба да бидат вклучени во креирањето на системот за наградување во организацијата со тврдењето дека за наградувањето треба да се консултираат и претставниците на вработените. Тврдењето повеќе се однесуваше на вклученоста на претставниците на вработените во наградувањето како процес кој се одвива постојано во организацијата, додека прашањето повеќе се задржува на фазата на креирање на системот и инклузијата на сите засегнати страни (што секако е поширок термин од претставници на вработените). Во секој случај, може да се констатира дека кај тие кои што сметаат дека треба да бидат вклучени сите засегнати страни во креирањето на системот за наградување, сепак (делумно до целосно) преовладува ставот за консултација на претставниците на вработените за наградувањето.

Табела 25 – Сооднос помеѓу прашањето и тврдењето за инклузија на сите заинтересирани страни

Дали треба да се вклучени сите засегнати страни во креирањето на системот за наградување * За наградувањето треба да се консултираат и претставниците на вработените Crosstabulation

Count

		За наградувањето треба да се консултираат и претставниците на вработените					Total
		Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам	Подеднакво се согласувам и не се согласувам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	
Дали треба да се вклучени сите засегнати страни во креирањето на системот за наградување	Да	2	1	4	8	5	20
	Не	3	1	1	0	3	8
	Не знам	0	0	1	1	0	2
Total		5	2	6	9	8	30

Со наредната кростабулација се прави поврзување на прашањата за тоа колку е јасен системот за наградување во дадената организација што зела учество во истражувањето со ставот дека јасно утврдените политики за наградување даваат подобри резултати во делот на мотивацијата.

Притоа, најголемиот дел од испитаниците кои што навеле дека во нивната компанија системот е целосно јасен и се применува, во исто време го презентирале нивното целосно согласување со ставот дека јасно утврдените политики за наградување даваат подобри резултати во делот на мотивацијата. Може да се забележи и тоа дека тие испитаници кои навеле дека системот има недостатоци, без исклучок целосно или делумно ја поддржуваат тезата дека јасно утврдените политики даваат подобри резултати, веројатно посочувајќи на еден од клучните недостатоци како основа за нивното изјаснување.

Табела 26 – Сооднос помеѓу прашањето и тврдењето за јасноста на системот за наградување

Колку е јасен системот за наградување * Јасно утврдените политики за наградување даваат подобри резултати во делот на мотивацијата Crosstabulation

Count

		Јасно утврдените политики за наградување даваат подобри резултати во делот на мотивацијата				Total
		Целосно не се согласувам	Подеднакво се согласувам и не се согласувам	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	
Колку е јасен системот за наградување	Системот е целосно јасен но не се применува	1	0	0	1	2
	Не постои систем за наградување	0	0	0	1	1
	Системот е целосно јасен и се применува	3	2	2	12	19
	Системот има недостатоци	0	0	2	6	8
Total		4	2	4	20	30

5. Дискусија и заклучоци

Добиените резултати од истражувањето треба да бидат разгледувани, компарирани, дури и спротивставени, со наодите на други современи теоретичари на менаџментот на човечките ресурси. Таквата насоченост оригинерно извира од теоретската подлога на академскиот потфат. Меѓутоа, до целосни и конечни анализи, без потреба за понатамошни опсервации, практично не може да се дојде. Причината се лоцира во широчината и сложеноста на истражуваната проблематика, но и присутната временска димензија на истражувањето во прилично динамичниот простор. Добар дел од компаративните истражувања и научни подвизи доминантно датираат од последната деценија, но таквата резерва се релативизира со претпоставката дека тоа се последните јавно достапни релевантни споредбени извори. Очекувањата се дека дискусиите и предлозите уште повеќе ќе ја оправдаат

улогата на едно вакво истражување и ќе ја поттикнат живата расправа за истражуваниот феномен. Излагањето не е структурирано по некои формални правила, следејќи го определениот дискурс во целата дисертација, туку е фокусирано на поважните прашања кои провејуваат во текстот.

Повеќе автори (Радмила Мицић и Љиљана Арсић)¹⁷⁸ говорат за потребата да се изгради конзистентен систем за наградување кој поволно ќе влијае на организациската клима, меѓучовечките односи и ќе биде базиран на принципите на правичноста. Таквиот систем за наградување би бил добар мотиватор, што ќе влијае на остварувањето подобри индивидуални и организациски перформанси. На таа линија на размислување се и авторките Slavica Stevanović и Grozdana Belopavlović¹⁷⁹, според кои, сатисфакцијата на вработените, нивната посветеност на целите и резултатите на претпријатието и однесувањето во насока на подобрување на перформансите на претпријатието, се детерминирани, меѓу другото и со стимулационата политика која ја води претпријатието. Larry Comp и Steve Smith¹⁸⁰, во нивното дело, јасно посочуваат дека со тоа што компаниите имплементираат ефективни програми за плаќање според учинокот, тие ја подобруваат посветеноста на организацијата, ангажманот и мотивацијата на вработените, финансискиот резултат и вредноста и атрактивноста на претпријатието. Таквиот став недвосмислено се потврдува и со фактот дека 83.3% од испитаниците во нашето истражување сметаат дека постоењето целосен систем за наградување би можело да се смета како еден од условите за успешно работење на компанијата. Во таа насока се и добиените резултати со кои се потврдува тврдењето дека добриот систем за наградување може да ги подобри перформансите на организацијата. „Добриот систем“ за наградување мора да биде заснован на принципите на правичноста, што ќе влијае позитивно на организациската клима, меѓучовечките односи и севкупниот резултат.

На другата страна може да се посочат тврдењата на A. De Waal и P. Jansen¹⁸¹, според кои автори, користењето на бонусите или користењето одредени

¹⁷⁸ Радмила Мицић и Љиљана Арсић, *op.cit.*, 39.

¹⁷⁹ Slavica Stevanović i Grozdana Belopavlović. *op.cit.*, 90.

¹⁸⁰ Larry Comp and Steve Smith, *op.cit.*, 6.

¹⁸¹ André De Waal and Paul Jansen, *op.cit.*, 10 - 11.

типови системи за наградување, немаат позитивен ниту негативен ефект врз перформансите на организацијата. Тие сметаат дека доколку организацијата не располага со систем за наградување би можела да се соочи со одредени проблеми, а доколку располага, таквиот систем би можел да делува позитивно на организациските перформанси. Меѓутоа, очекувањето организацијата да ги подобри своите резултати или можеби да стане организација со високи перформанси преку вложувањето големи напори за воведување бонуси или соодветен систем за наградување, според овие автори, е нереално, бидејќи системот за наградување не е детерминирачки фактор за високи остварувања. Во таа насока, нивниот став е дека организациите не треба да вложуваат премногу време во дизајнирањето и имплементирањето елаборати и софистицирани системи за наградување за подобрување на перформансите. Сепак, факт е дека 70% од испитаниците во нашето истражување целосно го поддржуваат тврдењето дека „добриот систем за наградување може да ги подобри перформансите на организацијата“, а дополнителни 13.3% делумно се согласуваат со тоа. Веќе рековме дека над 80% од испитаниците сметаат дека постоењето „целосен“ систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата. Од поставеноста на тврдењето, не треба да се занемарат квалификативите „добар“ и „целосен“ систем за наградување. Во таа смисла, нашиот став е дека организациите не можат и не би требало да се ориентираат само кон тоа да добијат некаков систем за наградување, односно да се осигураат дека таквиот постои и е соодветен (што и да се подразбира под тоа), туку системот мора да ги содржи сите елементи, да ја има стимулативната компонента и да биде одржлив на долг рок.

Инаку, би можеле да се согласиме со ставот дека нереални би биле очекувањата системот за наградување да влијае за постигнување високи перформанси на организацијата. Меѓутоа, постојат автори кои директно се занимаваат со прашањето на висината на самите стимулации како основа за зголемување или подобрување на перформансот, а не само со прашањето за тоа дали системот како целина го има (постои) и дали истиот придонесува за големи или мали поместувања во однос на остварените резултати. За Zahra Idrees¹⁸² и

¹⁸² Zahra Idrees, et.al., op.cit., 58.

другите автори кои работеле на истражувањето, перформансите на вработените на работното место можат да бидат зголемени до задоволително ниво со воведување мало зголемување на платата. Според Dan Ariely и други автори¹⁸³, повисоките стимулации за вработените би можеле да резултираат со намалување на перформансите на работниците на работното место. Ова всушност е поврзано со делот за работна успешност како компонента на платата. Од нашето истражување произлезе дека повеќе од 2/3 или 66.7% од вкупниот број испитаници сметаат дека стимулативниот дел на плата треба да се предвиди во пропорција најмногу до 50% од основната плата. Се разбира дека таквото ограничување е во функција на зголемувањето на сигурноста, извесноста, на плаќањата, но тоа индиректно влијае и врз работната успешност. Покрај тоа, ќе се согласиме дека високите стимулации би можеле да ги пасивизираат работниците во однос на извршувањето на задачите и таквиот комодитет би можел негативно да се одрази врз индивидуалниот и севкупниот перформанс. Постојат уште многу други фактори што влијаат врз перформансот, но не е за потценување и улогата на наградувањето. Дали таквите остварувања, базирани на добро скроен модел за наградување, ќе бидат високи и значајни, останува прашање што треба да се истражува понатаму.

Joo, H. Aguinis и Ryan, K Gottfredson¹⁸⁴, во предложените генерални принципи кои според нив треба да се следат при изградба на успешен систем на материјални награди за вработените, меѓу другите, инсистираат на точно дефинирање и мерење на индивидуалниот учинок на работното место. Таквиот принцип е надополнет и со принципот на одржана правичност во наградувањето. Овој став во основа може да се потврди со фактот дека 50% од испитаниците во нашето истражување сметале стимулативниот дел на плата треба секогаш да постои како структурна стимулативна плата (точно дефинирана врска помеѓу извршувањето на работните должности и финансиската награда за тоа). Значи, во однос на поврзувањето и испитаниците во нашето истражување го поддржуваат концептот за структурно, наместо латентно, уредување на стимулативниот дел. Но, од друга страна 53,3% од испитаниците, како еден од најважните проблеми со кои

¹⁸³ Dan Ariely, et. al., op.cit., 451-452.

¹⁸⁴ Joo H. Aguinis and Ryan K Gottfredson, op.cit., 241.

се соочуваат во делот на наградувањето го посочуваат прецизното утврдување на нормираниот учинок за вработените чија работа може да се нормира. Претходното значи дека наведениот принцип многу често во практиката е доведен во прашање. Друг важен аспект тука е употребата на зборот „мерење“ од страна на наведените автори. Доколку се земе предвид фактот дека 63.3% од вкупниот број испитаници во нашето истражување целосно ја поддржуваат тезата дека треба да се применуваат различни критериуми за вреднување на интелектуалниот и физичкиот труд, ќе заклучиме дека во оценките на учинокот треба да се земаат предвид ваквите разлики, а особено можноста одредени работи да не се воопшто мерливи или само делумно да можат да се квантифицираат. Тоа е празнината што може да се детектира и што на извесен начин се пополнува со добиените резултати, но секако дека постои и простор за понатамошни истражувања.

Што се однесува до одржувањето на потребното ниво на комуникација на релација работодавач-вработени и обратно во делот на наградувањето, од нашето истражување произлезе дека околу 1/3 од испитаниците одговориле или дека системот има повеќе недостатоци што го прават недоволно јасен и ја отежнуваат неговата примена или пак дека системот е јасен, но не се применува или дека не постои систем. Дополнително, значајно мнозинство испитаници се согласија со тврдењето дека системот за наградување треба да биде јасен и транспарентен за да ги испорача посакуваните резултати во делот на мотивацијата на вработените. Авторите В. Gilbreath и Н. Michael¹⁸⁵ нагласуваат дека менаџерите и истражувачите треба да посветат повеќе време на полето на анкетирањето на вработените во однос на тоа како одреден систем на плати влијае врз нив. Ваквиот начин на комуникација всушност е многу важен за да се пренесе пораката дека менаџментот води грижа за задоволството на вработените на работното место и активно се зазема за решавање на недостатоците. Според тоа, податоците од нашето истражување ја поддржуваат тезата на овие автори, но и го дополнуваат тврдењето. Во таа насока, може да се искористи и податокот дека 2/3 мнозинство од испитаниците се изјасниле дека во процесот на креирање на системот за наградување или при одлучување за наградување, треба да бидат вклучени сите

¹⁸⁵ Brad Gilbreath and Harris M. Michael, op.cit., 321.

посочени засегнати страни (претставници на работодавачот, вработени, претставници на вработените).

Понатаму, важно е да се констатира и тоа дека според Đorđević Boljanović i Pavić¹⁸⁶, организациите ги распоредуваат наградите или според остварените резултати или критериумот на членство. Притоа како доминантен облик на наградување се истакнува наградувањето засновано на членство, а кое се однесува на наградите кои се даваат на вработените на основа на годините поминати во организацијата, организационото ниво на кое вработениот припаѓа, степенот на стручна подготовка или специјализациските вештини кои ги поседува вработениот. Меѓутоа, од спроведеното истражување за потребите на овој труд, произлезе заклучокот дека менаџерите од компаниите со производна дејност во Македонија, генерално се залагаат за комбинација од споменатите критериуми при креирањето на стимулативниот дел од платата. Имено, повеќето од половината испитаници (53.3%) се изјасниле дека стимулативниот дел на плата треба да биде комбинација од наградувањето според остварените резултати на работното место и наградувањето засновано на членството во дадената организација. Посебно индикативно е тоа дека преостанатите 46.7% од испитаниците, што секако е значаен број, се изјасниле дека стимулативниот дел треба исклучиво да се поврзе само со резултатите на работното место. Тоа значи дека никој од испитаниците не го избрал критериумот не членство. Лимитите тука се согледуваат во општоста на излагањето на наведените автори, а не сосредоточувањето само на одредена индустрија и/или дејност, а делумно и во разбирањето на двата понудени критериуми од страна на испитаниците. Сепак, фактите говорат во насока на тоа дека презентираната констатација за доминација на критериумот на членство, не се потврдува со спроведеното истражување, туку напротив, дека тој критериум се напушта и сè повеќе компаниите прават избор помеѓу комбинација од двата критериуми или само критериумот поврзан со резултатите од работењето.

Во истражуваната литература се забележува нашироко претставување на спектарот нематеријални награди или начини на наградување. Така на пример,

¹⁸⁶ Jelena Đorđević Boljanović i Žarko S. Pavić, op.cit., 191.

Milan Jovanović¹⁸⁷ ги набројува следните: давање различни признанија како благодарност за успешно извршената работа; аплауз како облик на признание (на состанови, за време на ручек, во канцеларија, на крај на смена или онаму каде што е можно во текот на работата), давање повисок степен на одговорност, доделување плакети или трофеи (во онлик на награда за работник на месецот, работник на неделата и сл.), пријатен разговор со вработениот „лице во лице“, давање можност на вработениот дополнително да се образува (преку организирање интерни и екстерни обуки и едукации), развивање чувство на припадност на работниот колектив (креирање замислен или репрезентативен лик на организацијата, потоа најдобрите вработени добиваат третман како дел од репрезентативниот тим), дружење со вработените (јавно изложување на календарот на важни настани кои ќе бидат одбележани со дружења со семејството, на излети, патувања и сл.), организирање спортски и други натпревари во соработка со клиентите и важни компании (натпреварувањето може да се замисли и како решавање на студија на случај во која сите учесници и нивните компании ќе имаат многу бенефиции од нивните идеи и креативните иницијативи). За Miljenko Antić¹⁸⁸ унапредувањето е посебно значајна форма на наградување и делува мотивирачки врз работниците, особено кога работниците ќе почувствуваат дека се унапредени според нивната заслуга и за нивната работа. Но, неспорен е придонесот на авторите во однос на претставувањето на најдобрите практики во оваа област, особено оние кои се базирани на компаративните искуства. Сепак, истражувањата покажуваат дека постои дефицит на примена на вакви практики во работењето. Со нашето истражување на извесен начин се пополнува таквата празнина. Имено, од добиените резултати произлезе дека нематеријалните начини за наградување воопшто не се применуваат во најмалку 30% од компаниите што зеле учество во истражувањето, а кај најмалку дополнителни 10% од компаниите сосема малку или само во незначителна мера или несоодветна форма се застапени. Со тоа се потврдува убедливата доминација на материјалните начини на наградување во компаниите, што отвора простор за зголемен ангажман на овој план од страна на

¹⁸⁷ Milan Jovanović, op.cit., n.pag.

¹⁸⁸ Miljenko Antić, op.cit., 77.

одговорните лица (врвен менаџмент, посебно тело за наградување, менаџер за човечки ресурси и др.). Ваквото сознание е иницијалната каписла од која треба треба да се изведат понатамошни истражувања, посебно во однос на прашањето за тоа што треба понатаму да се направи за да се зголеми учеството на нематеријалното наградување во вкупното наградување во организацијата? Се чини дека науката за менаџментот, особено за менаџментот на човечките ресурси, треба да ги даде ваквите одговори во блиска иднина. Во спротивно, осознавањето на важноста на истите ќе биде тешка задача за практиката и повторно ќе бележиме само изолирани практики во овој дел. Лимитите кои се поставени со фактот што истражувањето е спроведено само за состојбите во нашата земја, а не и пошироко, можат да се земат со резерва, од причина што состојбите на овој план во нашата држава не се многу далеку од случувањата во регионот и пошироко. Што се однесува до нематеријалните начини за наградување, испитувајќи ги најдобрите практики во функција на зголемување на задоволството на вработениот на работното место, неспорно се потврди дека напредувањето на повисоко работно место за 76.7% од испитаниците делува позитивно и мотивирачки врз вработените.

6. Препораки

Во продолжение се сублимирани поважните препораки кои произлегуваат од спроведеното истражување. Преку заклучоците што беа извлечени од ова истражување се потврдуваат посебните работни тези и генералната теза на докторската дисертација, што ќе бидат искористени за конципирање на препораките.

Прво, *постои уште многу простор за работа на акционерските друштва од преработувачката индустрија во функција на создавање целосен и компактен систем за наградување што ќе испорачува резултати.* Ваквата препорака се заснова на податокот добиен од спроведеното истражување дека повеќето од половината или 53.3% од учесниците одговориле дека во нивните компании постои одреден систем кој има недостатоци заради што не може да се квалификува како целосен систем за наградување.

Второ, *препорачлива е постепенa промена на деловната клима (особено кај малите и средните претпријатија) во која преовладува авторитативно одлучување за сите поважни прашања поврзани со работењето, во кои несомнено се вбројува и наградувањето и доверување или децентрализација на задачите на посебни стручни комисиии или тела (колективни формати) во компанијата.* Имено, од добиените резултати произлезе дека во нешто повеќе од 1/3 од акционерските друштва од преработувачката индустрија, дизајнирањето на системот за наградување или наградувањето само по себе било авторитетно уредувано од страна на генералниот менаџер на компанијата. Но и покрај фактот што кај најмалку половината од вкупниот број компании што учествувале во истражувањето, функцијата или одговорноста за креирање систем за наградување е доделена на органот на управување и/или надзор или на посебна комисија/тим за наградување, може да се констатира и понатаму е евидентна разноликоста или поделеноста во делот на практиките на постапување во овој дел. Ваквата препорака се потврдува и со фактот дека во 63.6% од вкупниот број компании во кои доминантна и исклучива улога во креирањето на системот за наградување има генералниот менаџер, постои одреден систем за наградување кој има недостатоци, заради што не може да се квалификува како целосен систем за наградување. Поголеми проблеми заради ваквата централизираност се согледуваат кај малите и средните претпријатија, наместо кај големите претпријатија. Според резултатите, кај 50% од средните претпријатија системот за наградување исклучиво го креирал генералниот менаџер, што не е случај и кај големите претпријатија каде што генералниот менаџер одлучувал во 23% од случаите.

Трето, *за да се обезбеди ефектот на стимулативност на плаќањата (материјалната компонента од наградувањето), задолжително треба да се прибегнува кон вградување на т.н. дел за работна успешност како компонента во вкупната плата.* Од истражувањето произлезе дека 83.3% од компаниите ја поддржуваат концепцијата основната плата да биде надградена со стимулативен/варијабилен дел, но под услов да постојат јасно дефинирани критериуми за тоа.

Четврто, *делот за работна успешност треба да се предвидува во пропорција најмногу до 50% од основната плата, а заради обезбедување на квалификативите за сигурност и извесност со наградувањето.* Според резултатите, повеќе од 2/3 од компаниите сметаат дека стимулативниот дел на плата треба да се предвиди во пропорција најмногу до 50% од основната плата. Истовремено, поголемиот дел од испитаниците кои сметаат дека стимулативниот дел на плата во пропорција треба да биде до 50% или 100% од основната плата, целосно или делумно се согласуваат дека несразмерната висина на варијабилниот дел над основната плата создава несигурност на работното место. Уште повеќе, речиси 2/3 од испитаниците целосно или делумно се согласуваат со констатацијата дека доминацијата на варијабилниот дел над основната плата може да резултира со негативен ефект изразен како несигурност на работното место.

Петто, *делот за работна успешност мора да биде поврзан или заснован на јасно дефинирани критериуми.* Во функција на ова говори тоа што значајно мнозинство од компаниите сметаат дека основната плата треба да биде надградена со стимулативен дел под услов да постојат јасно дефинирани критериуми.

Шесто, *критериумите што треба да преовладуваат или најдат широка примена при креирањето на делот за работна успешност, а уште повеќе при неговата исплата, се следните: остварената продуктивност, навременото и квалитетно исполнување на обврските и дополнителната иницијатива во работењето и варијациите од наведените.* Според добиените резултати, најважни критериуми за исплата на повисока плата ги определиле следните три: остварената продуктивност (86.7% од вкупниот број испитаници), навременото и квалитетно исполнување на обврските (76.7% од вкупниот број испитаници) и дополнителната иницијатива во работењето (66.7% од вкупниот број испитаници).

Седмо, *делот за работна успешност сепак треба да биде комбинација од наградувањето според остварените резултати на работното место и наградувањето засновано на членството во дадената организација.* Повеќето од половината испитаници (53.3%) се изјасниле дека стимулативниот дел на плата треба да биде комбинација од наградувањето според остварените резултати на

работното место и наградувањето засновано на членството во дадената организација.

Осмо, *индивидуалниот учинок (постигнување, резултат) треба да се земе како централна точка од која се поаѓа и врз основа на која се креира системот за наградување, но тоа мора да се поврзува и со резултатите на компанијата.* Значајни 73.3% од испитаниците сметаат дека плаќањето или наградувањето воопшто, треба да претставува спој на индивидуалниот учинок на работното место со резултатите од работењето на претпријатието и резултатите на тимот во кој поединецот работи.

Деветто, *индивидуалните постигнувања и компанискиот резултат се меѓузависни и во тој правец доделувањето на заслуженото место на индивидуалните постигнувања во системот за наградување на компанијата, ќе има соодветен позитивен ефект и врз финансискиот резултат на компанијата.* Од истражувањето произлезе податокот дека 80% од компаниите сметаат дека поврзувањето на заработката за индивидуалните перформанси на работникот може да има позитивни ефекти и врз профитот на претпријатието. Дополнително, во најмалку 2/3 од вкупниот број компании што учествуваа во истражувањето објективно се цени (веќе тоа е воспоставена практика) индивидуалниот резултат како основ за наградување и тоа е базирано на уверувањето дека таквиот пристап може да има позитивни ефекти и врз профитот на самото претпријатие. Понатаму, 66.7% од испитаниците (од вкупниот број) кои што сметаат дека постоењето систем за наградување е еден од условите за успешно работење на компанијата, навеле дека целосно се согласуваат со тоа дека добриот систем за наградување може да ги подобри перформансите на организацијата.

Десетто, *во фазата на моделирање на делот за работна успешност мора да се води грижа за спецификите кои ги носат физичката наспроти интелектуалната работа во колоквијална смисла, како и работата што може да се нормира и таа работа каде што тоа речиси е невозможно, а во правец на постигнување на целта со наградувањето.*

Единаесетто, *процесот на креирање систем за наградување или при одлучување за наградување во секој случај, треба да бидат засновани на*

инклузија на засегнатите страни (претставници на работодавачот, вработени или нивни репрезентативни претставници). Имено, 2/3 мнозинство од испитаниците во истражувањето го поддржуваат ваквиот инклузивен пристап.

Дванаесетто, *системот за наградување не треба да се согледува исклучиво како компаниски трошок, туку како инвестиција што ќе има позитивен импакт врз стабилизирањето и подобрувањето на финансиските ефекти од работењето.* Од добиените резултати произлезе дека дури 70% од компаниите не се согласуваат со тврдењето дека системот за наградување е само трошок. Во истражувањето се потврди дека најголемиот број од компаниите на системот за наградување гледаат како на инвестиција во човечкиот капитал пред сè, а секако и во иднината на самата компанија, наместо како трошок.

Тринаесетто, *како најважни или клучни предуслови за успешна имплементација на целосен систем за наградување треба да се имаат предвид следните два: постоење јасно утврдени критериуми за проценка на резултатите од работењето за секое одделно работно место и заложбата на менаџментот на компанијата за ставање во функција на системот за наградување.* Во истражувањето, за наведените два предуслови се изјасниле еднаков процент испитаници (по 83.3% од вкупниот број испитаници).

Четиринаесетто, *целосно и квалитетно изградениот систем за наградување е еден од предусловите за успешно работење на компанијата на подолг рок.* Имено, високо мнозинство од 83.3% од вкупниот број испитаници го поддржуваат тврдењето дека постоењето целосен систем за наградување би можело да се смета како еден од условите за успешно работење на компанијата.

Петнаесетто, *за да се обезбеди еден целосен и квалитетен систем за наградување во компанијата, потребно е да се наоѓаат ефикасни решенија за проблемите поврзани најмалку со: прецизното утврдување на нормираниот учинок за вработените чија работа може да се нормира, правењето јасна дистинкција помеѓу тежината на одделните работни места, утврдувањето јасни критериуми за исполнување на зададените стимулации, начинот на вреднувањето на интелектуалниот труд и сл.* Од резултатите во истражувањето произлезе дека најголемиот број испитаници или 53.3% од вкупниот број, како

најголем проблем во делот на наградувањето го посочуваат проблемот за прецизно утврдување на нормираниот учинок за вработените чија работа може да се нормира. Како позначајни проблеми во овој дел се посочуваат уште и: правењето јасна дистинкција помеѓу тежината на одделните работни места (43.3% од вкупниот број испитаници), утврдувањето јасни критериуми за исполнување на зададените стимулации (36.7% од вкупниот број испитаници) и начинот на вреднувањето на интелектуалниот труд (33.3% од вкупниот број испитаници).

Шеснаесетто, *постои потреба да се работи на зголемување и подобрување на нематеријалните начини на наградување во компаниите, односно да се работи на позасилена промоција и имплементација на различните HR практики за нематеријално наградување.* Имено, во најголемиот број од акционерските друштва со производна дејност (86.7% од вкупниот број испитаници) и понатаму зголемувањето на платата се третира како клучен фактор за зголемување на задоволството од работењето на даденото работно место, што значи дека доминираат материјалните начини на наградување наспроти нематеријалните. Како најзначајни начини за мотивација, покрај претходно споменатата, компаниите ги наведуваат уште и: напредувањето на повисоко работно место (76.7% од вкупниот број испитаници), доделувањето годишен бонус (60% од вкупниот број испитаници) и можностите за стручни усовршувања (60% од вкупниот број испитаници). Дополнително, нематеријалните начини за наградување воопшто не се применуваат во најмалку 30% од компаниите што зеле учество во истражувањето, а кај најмалку дополнителни 10% од компаниите сосема малку или само во незначителна мера или несоодветна форма се застапени. Со тоа повторно се потврдува убедливата доминација на материјалните начини на наградување во компаниите, што отвора простор за зголемен ангажман на овој план од страна на одговорните лица (врвен менаџмент, посебно тело за наградување, менаџер за човечки ресурси и др.).

Седумнаесетто, *во системот за наградување заснован на реално определени критериуми за проценка на индивидуалниот учинок, исплатите или другите награди на раководните лица во голема мера треба да зависат и од резултатите на лицата кои ги предводат.* Според добиените резултати во

истражувањето, 76.7% од компаниите сметаат дека раководните лица и/или водачите на групите работници треба да се исплаќаат според учинокот и заработката на самите работници на кои им се одговорни, но само доколку се определени реални критериуми за проценка на учинокот на секој работник.

Осумнаесетто, *децентрализацијата во делот на наградувањето која неминовно се наметнува во современите системи за наградување, треба да се заснова на непосредна улога на директниот претпоставен во процесот, со примена на методите за признавање и ценење.* Имено, 2/3 од испитаниците целосно или делумно ја потврдуваат тезата дека директниот претпоставен треба да наградува за добро извршената работа со признавање и ценење. Таквите методи пак својата основа ја наоѓаат во мотивацијата која како цел постојано се провлекува со наградувањето.

Деветнаесетто, *компаниите треба да гледаат на наградувањето како на стратезиска определба.* За најголемиот број компании креирањето систем за наградување претставува стратезиски пристап во менаџментот со човечките ресурси. Таквиот пристап придонесува кон тоа акционерските друштва со производна дејност да бидат поатрактивни работодавачи на пазарот на трудот. На овој начин всушност беше потврдена и првата посебна хипотеза на истражувањето. Веќе беше нагласено дека стратезискиот пристап во менаџирањето со човечките ресурси во акционерските друштва со производна дејност и креирањето конзистентен и мотивирачки систем за наградување на вработените ќе придонесе кон подобрување на перформансите на поединците и организацијата во целина. Паралелно, на овој начин беше потврдена и третата посебна хипотеза дека наградувањето како мотивирачки елемент од процесот на работењето влијае врз индивидуалните перформанси на вработените и менаџментот, што се одразува и врз организациските перформанси.

Дваесетто, *еднаш утврдениот систем за наградување не треба да се третира како непроменлив, туку треба да се ревидира и усогласува следејќи ја динамиката на работењето и потребите на работодавачот и вработените.* Ваквото тврдење во истражувањето беше целосно поддржано од 70% од испитаниците.

Дваесет и прво, *системот за наградување мора да биде јасен и транспарентен за да ги испорача посакуваните резултати во делот на мотивацијата на вработените*. Ова тврдење целосно го поддржале 66.7% од испитаниците, додека дополнителни 13.3% делумно го поддржале.

Дваесет и второ, *системот за наградување кој е изграден во целост може да се смета како еден од најважните механизми (ако не и најважен на подолг рок) за привлекување и задржување квалитетни кадри во компаниите*. Ваквиот став беше поддржан од 76.7% од испитаниците во истражувањето, со што беше потврдена и втората посебна хипотеза на истражувањето дека со воспоставен систем за наградување се обезбедува кариерна рамка за секој поединец, што е основа за привлекување и задржување квалитетни кадри во претпријатието.

7. Прашања за понатамошни истражувања

Од спроведеното истражување произлегуваат повеќе дополнителни прашања на кои во перспектива треба да им се посветува потребното внимание од научен аспект. Се разбира дека, со чинот на посочувањето одредени прашања за понатамошни истражувања во оваа област, не се претендира кон целосно исцрпување на проблемите и прашањата што треба да бидат отворани и истражувани. Во тој правец, ќе се направи обид за претставување на поважните прашања за кои според нашето мислење се потребни дополнителни научни истражувања.

Имено и понатаму постои потреба за продлабочено истражување на причините за непостоењето системи за наградување во акционерските друштва или воопшто за лошите практики во делот на наградувањето, преку поврзување со различните екстерни и интерни фактори кои имаат влијание за таквите состојби.

Исто така, постои потреба од научен аспект да се истражуваат сличностите и разликите помеѓу работите што можат да се квантифицираат, а со тоа и нормираат, во однос на работите што исклучиво се базираат на работи кои што не можат лесно или воопшто не можат да се изразат во некаква големина, сè во

функција на тоа да се понудат соодветни решенија за правилно конципирање на стимулативниот дел на плата.

Големо значење во делот на наградувањето има и разбирањето и развојот на концептот за плаќање според учинок (резултат, перформанс) како основен елемент на платата, базиран на продуктивноста, одговорноста и остварените резултати. Секако, тоа треба да биде уште едно поле за истражување во рамките на менаџментот со човечките ресурси.

Прашањето поврзано со мониторирањето и евалуацијата на постигнатите резултати се надоврзува или може да се каже дека тоа е основата на претходното прашање. Во тој дел, науката за менаџментот мора да го истражи постоењето на вакви механизми за мониторирање и евалуација, нивната конструкција и издржаност во функција на концептот за наградување според остварен резултат.

Понатаму, од посебна важност е и прашањето за наградување на посебни групи работници (разлики во пол, возраст, функција, состојба и сл.), наградувањето во услови на реструктурирања, кризи, па дури и експанзии во бизнисот.

Постои потреба да се истражат и практиките во однос на нематеријалните начини на наградување во компаниите, а особено и прашањето за наградувањето на инвентивноста и посебниот придонес за работењето во организацијата и да се понудат соодветни решенија во тој дел.

ГЛАВА ПЕТТА

МОДЕЛИРАЊЕ СИСТЕМ ЗА НАГРАДУВАЊЕ

1. Исполнување на потребни предуслови

1.1. Трудово-правни аспекти поврзани со наградувањето

Усогласеноста во делот на наградувањето и мотивацијата на вработените е детерминирана од доследната примена и на законските прописи важечки во државата во која се одвива деловната активност. Притоа, мора да се има предвид дека законските прописи во оваа сфера се подложни на промени следејќи ја динамиката на работните односи, состојбите и заложбите на глобално ниво. Не постои систем кој е доволен сам за себе и кој на подолг рок може да опстане без интеграција во светските текови најчесто диктирани од страна на Меѓународната организација на трудот (ILO). Во секој случај, неопходно за секое истражување е да биде претставена правната рамка во која можат да се движат активностите на креаторите на еден ваков систем.

Правата од работен однос влегуваат во корпусот на економски, социјални и културни права регулирани со највисокиот правен акт во државата – Уставот на Република Северна Македонија¹⁸⁹. Така, со ставот 1 на членот 32 од Уставот се предвидува дека: „Секој има право на работа, слободен избор на вработување, заштита при работењето и материјална обезбеденост за време на привремена невработеност.“ Она што е особено важно за предметот на истражувањето е ставот 3 на истата одредба, според кој: „Секој вработен има право на соодветна заработувачка.“ Остварувањето на правата на вработените и нивната положба се уредуваат со закон и со колективни договори.¹⁹⁰ Во Законот за работните односи, работниот однос е дефиниран како „договорен однос меѓу работникот и работодавачот во кој работникот доброволно се вклучува во организираниот процес на работа кај работодавачот, за плата и други примања, лично непрекинато

¹⁸⁹ Устав на Република Северна Македонија. *Службен весник на Р.С.М.* 52/1991 и понатаму.

¹⁹⁰ Член 32 став (5) од Уставот на Република Северна Македонија.

ја извршува работата според упатствата и под надзор на работодавачот.“¹⁹¹ Во содржината на ваквата дефиниција посебно место се дава на платите и другите примања како обврска на работодавачот.

Правото на вработените на „соодветно“ плаќање за извршената работа е регулирано во бројни меѓународни документи. Најзначајни од нив се: Декларацијата за човекови права на ООН, од 1948 година; Меѓународниот пакт за економски, социјални и културни права на ООН, од 1966 година; Европската социјална повелба на Советот на Европа од 1961 година и Ревидираната европска социјална повелба, од 1966 година, од која одделни членови и ставови се ратификувани од страна на Република Македонија; Конвенцијата на МОТ, бр. 131 – за одредување на минимална плата, 1970 година; Конвенцијата на МОТ, бр. 100 – за еднакво наградување, 1951 година; Конвенцијата на МОТ, бр. 132 – за платени одмори (ревидирана), 1970 година; Конвенцијата на МОТ, бр. 140 – за платено отсуство за едукација, 1974 година; Конвенцијата на МОТ, бр. 111 – за дискриминација (вработување и професија), 1958 година и Конвенцијата бр. 102 – за социјална заштита 1952 година (минимални стандарди); Европската социјална повелба ревидирана 1996 година, опфаќа 31 фундаментални социјални права, меѓу нив е и правото на сите работници за фер надоместок доволен за пристоен стандард на живот за нив и за нивните семејства. Повелбата на заедницата за фундаменталните социјални права на работниците (1989); Повелбата за фундаменталните права на Европската Унија (2000); Европскиот закон за социјална заштита (1964) и Директивата бр. 75/117/ЕЗ – за приближување на законите на земјите членки кон принципот за еднаква исплата на мажите и жените (1975).¹⁹²

Прашањата поврзани со работниот однос поодделно се уредуваат со повеќе законски акти, како и со колективните договори. Со право ќе забележиме дека во нашата држава недостига трудово-правна кодификација во која сеопфатно би се регулирал целиот корпус права и обврски во оваа област. Од законските акти најважен е Законот за работните односи¹⁹³, а потоа и Законот за придонеси од

¹⁹¹ Член 5 став (1) точка 1) од Законот за работните односи.

¹⁹² Стојан Трајанов, *Коментар на Законот за работните односи*, Скопје, Идеал-Графика, 2016, 199.

¹⁹³ Закон за работните односи. *Службен весник на Р.М.* 62/2005 и понатаму.

задолжително социјално осигурување¹⁹⁴, Законот за вработувањето и осигурување во случај на невработеност¹⁹⁵, Законот за минимална плата во Република Македонија¹⁹⁶, Законот за мирно решавање на работните спорови¹⁹⁷, Законот за пензиското и инвалидското осигурување¹⁹⁸ и други.

За приватниот сектор, заради неговата општа примена, исклучително е важен и Општиот Колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството¹⁹⁹, кој непосредно се применува и е задолжителен за сите работодавачи и вработените во овој сектор²⁰⁰. Понатаму, правата, обврските и одговорностите на договорните страни од работниот однос, како и другите прашања од оваа сфера, се уредуваат и доуредуваат со гранските колективни договори и со колективните договори на ниво на работодавач.

Осмата глава од Законот за работните односи е посветена на плаќањето на работата. Тоа што примарно мора да се нагласи е обврската за работодавачот да исплаќа плата во парична форма²⁰¹, која како износ не смее да биде помала од износот определен со колективен договор, во согласност со закон.²⁰² Плата која е определена со колективен договор е т.н. „најниска плата“ или „основна плата“ вообичаено на ниво на гранка или на ниво на работодавач. Најниската плата е предмет на ревизија по истекот на важноста на одреден колективен договор²⁰³, по

¹⁹⁴ Законот за придонеси од задолжително социјално осигурување. *Службен весник на Р.С.М.* 142/2008 и понатаму.

¹⁹⁵ Законот за вработувањето и осигурување во случај на невработеност. *Службен весник на Р.С.М.* 37/1997 и понатаму.

¹⁹⁶ Закон за минимална плата во Република Македонија. *Службен весник на Р.С.М.* 11/2012 и понатаму.

¹⁹⁷ Закон за мирно решавање на работните спорови. *Службен весник на Р.С.М.* 87/2007 и понатаму.

¹⁹⁸ Законот за пензиското и инвалидското осигурување. *Службен весник на Р.С.М.* 98/2012 и понатаму.

¹⁹⁹ Општ Колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството. *Службен весник на Р.С.М.* 115/2014 и понатаму.

²⁰⁰ Член 205 став (1) од Законот за работните односи и член 2 од Општиот Колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството.

²⁰¹ Практиките на замена на исплатата на платата и во стока за широка потрошувачка и со прехранбени артикли, претставуваат злоупотреба на правото за исплата на плата во парична форма. Така види и: Љубе Неделковски, „Платите и надоместоците низ судската практика“, *Деловно право*, 16 (2006) : 46.

²⁰² Член 105 став (2) од Законот за работните односи.

²⁰³ Според член 226 од Законот за работните односи, колективен договор може да се склучи на определено време за период од две години, со можност за продолжување, со писмена согласност на страните на договорот.

потреба и пред тоа, следејќи ги тенденциите на ниво на држава и во дадениот сектор.

Вториот момент тука е структурата на платата. Притоа, законодавецот само ја олеснува и насочува активноста на страните во договорниот однос, но и социјалните партнери во услови на колективно преговарање, оставајќи го на диспозиција на страните доуредувањето на односите во рамките на тоа што е предвидено со самиот закон. Според членот 105 став (3) од законот: „Платата е составена од основната плата, дел од платата за работната успешност и додатоците, ако со друг закон поинаку не е определено.“ Значењето на секоја од наведените категории е дадено во членот 106 од законот. Така, основната плата се определува земајќи ги предвид барањата на работното место, за кое работникот го склучил договорот за вработување. Значи, квантумот основни работни задачи, обврски и одговорности на работникот, определен во систематизацијата за работните места за одделното работно место, што неспорно е составен дел и на секој договор за вработување²⁰⁴, би требало да биде базата на која ќе се заснова основната плата. *Работната успешност* на работникот се определува земајќи ги предвид домаќинскиот однос, квалитетот и обемот на вршењето на работата, за којашто работникот го склучил договорот за вработување. Од аспект на проблематиката што е предмет на наш интерес, односно конекцијата со менаџментот на човечките ресурси, би рекле дека работната успешност е централната категорија на која треба да ѝ се посвети внимание во рамките на наградувањето како активност. Домаќинскиот однос во вршењето на работата е правен стандард кој налага работникот да се однесува како добар домаќин во работењето, што најмалку би подразбирало совесно извршување на работните задачи, одговорен пристап како да се постапува во сопствени работи, чување на имотот на работодавачот, лојалност, доверливост итн. Овој правен стандард би можел да се оквалификува како „поим чадор“ под кој се супсумирани вредностите во работењето. Работодавачот, вообичаено, во делот на „мекото право“, усвојува етички кодекси на работење кон

²⁰⁴ Според членот 28 од Законот за работните односи, податоците за видот на работата за којашто работникот склучува договор за вработување, со краток опис на работата што ќе ја врши според договорот за вработување, се едни од задолжителните елементи на формалниот договор за засновање работен однос.

кои инсистира да се придржуваат сите вработени во компанијата. Кодексите се солидна подлога за создавање прифатлива корпоративна клима и култура. Квалитетот и обемот на вршењето на работата, од друга страна, повеќе се поврзани со стучноста, вештините, умешноста, истрајноста и другите атрибути на работењето. Очекувањата, во секој случај, работодавачот треба да ги пренесе или добро уреди во писмен интересен акт, како би се избегнала произволноста во постапувањето. *Додатоците* се определуваат за посебните услови при работа, кои произлегуваат од распоредот на работното време и тоа за работа во смени, работа во поделено работно време, ноќна работа, работа на дежурство, согласно закон продолжена работа, работа во ден на неделен одмор, работа во празници определени со закон и додаток за работен стаж. Не е исклучено во овој дел да се предвидуваат и поголем број и поповолни додатоци, што секако е на линија со целите на менаџментот со човечките ресурси.

Покрај наведените додатоци, работникот има право и на други *надоместоци на плата*, како и на *надоместување на трошоците поврзани со работата*. Надоместоците на плата во основа се однесуваат на плаќањата на работниците во случај на отсуство од работа од различни причини (боледување, одмори, стручно оспособување, синдикални активности и сл.), како и на плаќањето на приправниците, начинот на плаќање за време на прекин на работниот процес од деловни причини и сл. Надоместувањето на трошоците поврзани со работата делумно се уредува со закон, а во поголем обем со колективните договори. Станува збор за дорегулација на цел сет права на работниците од типот на: плаќањето на превозот до и од работното место, хранарината, службените патувања, надоместот за одвоен живот и селидба, регресот за годишен одмор, јубилејни награди, отпремнина итн. Во овој дел може да се истакне дека менаџерите за човечки ресурси треба да имаат значајна улога во утврдувањето и зголемувањето на правата од работен однос.

1.2. Менаџерско одлучување за почеток на процес за изработка на модел

Доминантна категорија уште при самиот почеток на процесот за изработка на модел за наградување треба да биде функционалноста на истиот. Функционалноста се однесува на тоа колку добро тој модел ќе функционира на подолг рок. Од таа причина, може да биде предложен прелиминарен метод кој ќе биде предмет на анализа и тестирање извесен период, за потоа наодите и предлозите да прераснат во конкретни решенија за финализирање на активностите на тој план.

Во практиката постојат голем број модели за наградување на вработените. Овие модели се разликуваат по тоа за која дејност се прилагодени, за која група вработени се наменети, кои видови раководители ги користат, но и какви резултати протежираат да постигнат. Најголемиот дел од тие модели е базиран на систематизација на компензациите која ја има утврдено Меѓународната организација на трудот, согласно која постојат четири видови односи помеѓу перформансите на вработените и системите на нивните компензации:

- Во првата група се наоѓаат компензациите кои варираат во иста мера како и резултатите;
- Во втората група се наоѓаат компензациите кои варираат во помала мера за разлика од резултатите;
- Во третата група се наоѓаат компензациите кои варираат во поголема мера за разлика од резултатите; и
- Во четвртата група се наоѓаат компензациите кои воопшто не варираат во однос на резултатите.

Првата група компензации најчесто подразбира **потполно варијабилни системи на компензации**, кај кои износот на компензациите во потполност претставува процент во однос на остварените резултати (т.н. „плаќање на процент“). Втората и третата група компензации најчесто **подразбираат делумно варијабилни системи на компензации**, кај кои компензациите се составени од фиксен и варијабилен дел, каде притоа варијабилниот дел зависи од остварените резултати (т.н. „систем на варијабилна заработка“). Ова воедно е и *најчестиот*

модел за наградување на вработените, бидејќи на најдобар начин ги одразува карактеристиките на повеќето работни места и работи кои се извршуваат. Четвртата група компензации најчесто подразбира **потполно фиксни системи на компензации**, кај кои износот на компензацијата на било кој начин не зависи од остварените резултати, т.е. кај кои се менува само доколку се донесе одлука да се промени износот на компензациите за сите вработени кои се во иста компензациона група, како што е на пр. иста платежна група (т.н. „систем на фиксни заработки”).²⁰⁵

Во оваа фаза од моделирањето на системот за наградување, менаџерите се исправени пред предизвикот да се определат за критериумот според кој ќе бидат распоредувани или доделувани наградите, особено стимулативниот дел. Според одредени автори²⁰⁶, организациите ги распоредуваат наградите или *според остварените резултати* или *критериумот на членство*. Наградувањето *според остварените резултати* подразбира провизии, плаќање по парче, поттикнувачки планови, групни бонуси, плаќање по учинок и други облици на наградување врз основа на постигнатите резултати. Основот за наградувањето засновано на *членство*, кое денес е доминантен облик на наградување во организациите, се однесува на наградите кои се даваат на вработените на основа на годините поминати во организацијата, организационото ниво на кое вработениот припаѓа, степенот на стручна подготовка или специјализациските вештини кои ги поседува вработениот.

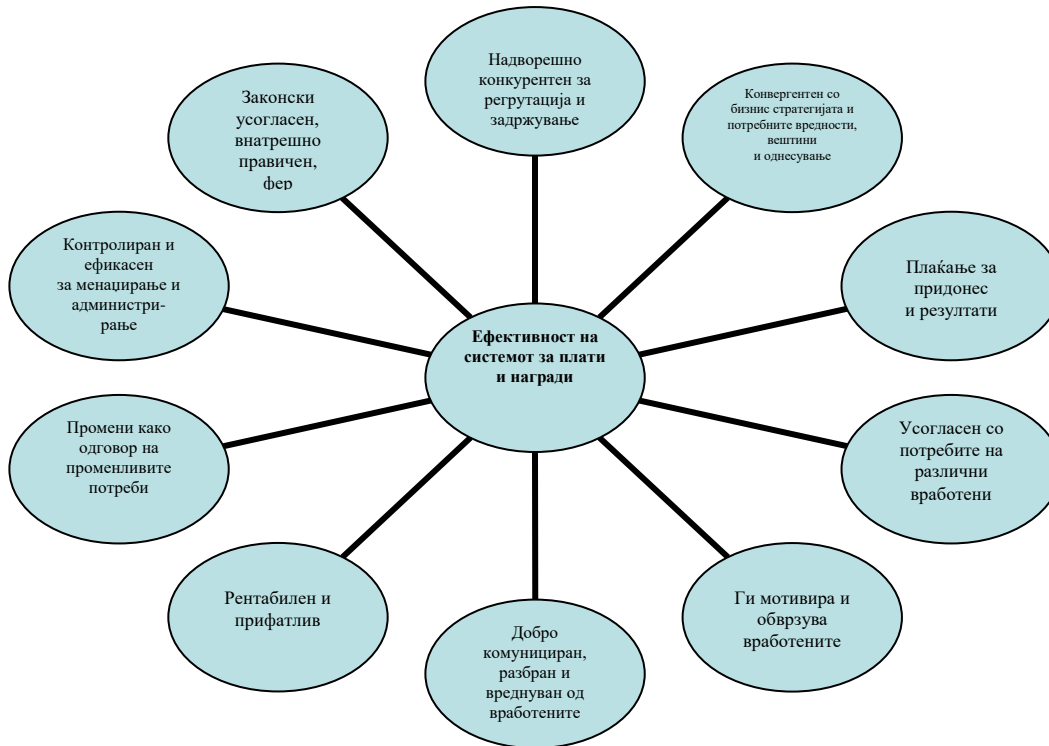
Brown и Reilly²⁰⁷ (слика 32) ги презентираат десетте најважните критериуми што според нивното истражување се користат за проценка на ефективноста на системите за наградување.

²⁰⁵ Igor Lazarević, "Evaluacija i nagrađivanje zaposlenih", *BB-Informator*, 230 (Sine anno) : 34-35, достапно на: <https://www.scribd.com/document/234366220/Evaluacija-i-nagra%20ivanje-zaposlenih-drugi-deo-nagra%20ivanje-zaposlenih>, последно посетено на 23.04.2019 година.

²⁰⁶ Jelena Đorđević Boljanović i Žarko S. Pavić, op.cit., 191.

²⁰⁷ Duncan Brown and Peter Reilly, "Measuring the effectiveness of pay and reward practices. How do we achieve more evidence-based reward management?", *Institute for Employment Studies*, (2009) : 10.

Слика 32: Десет најважни критериуми за проценка на ефективноста на системите за наградување



Извор: Duncan Brown and Peter Reilly, "Measuring the effectiveness of pay and reward practices. How do we achieve more evidence-based reward management?", Institute for Employment Studies, (2009) : 10.

Во оваа фаза од процесот мора да се има предвид дека речиси е невозможно да се пренесе, но и компарира во перспектива, еден систем за наградување во неговата целovitost, специфики и уникатност, со друг таков систем на компанија дури и од истата или сродна дејност. Она што може да се направи е да се пренесат основите или контурите на моделирањето на таквиот систем, што ја вклучува постапката, теоретските и општо прифатените практични аспекти во однос на креирањето, спроведувањето и контролата.

1.3. Систематизација на работни места

Еден од најважните предуслови за постоење добар систем за наградување е квалитетно изработената систематизација на работни места. Систематизација на работните места е база на податоци за работните места, која ја користиме за

организација на работата, кадровско планирање, вреднување на трудот, напредување на работниците, вработување нови работници и други активности во врска со микроорганизацијата и поделбата на работата. Систематизацијата на работните места претставува збир на податоци и информации за работата и налози во врска со работата (работните места) и истата ја сочинуваат: темелните одредби, приказ на организацијата (органограм) на претпријатието, описи на работни задачи на работните места и список на работни места.²⁰⁸ Во суштина тоа е интересен акт на компанијата²⁰⁹ во кој по пат на енумерација се предвидуваат работните места во организацијата, бројот на извршители и другите карактеристики за секое одделно работно место, како и описот на работните задачи и одговорности. Би можеле да кажеме и дека актот за систематизација, доколку се изземат процедурите за дефинирање на организационата структура, претставува претходно прашање кое мора да се реши пред да се премине на изработка на скроен систем за наградување.

Првото прашање кога се пристапува кон утврдување на систематизацијата на работните места секако е прашањето за видот и бројот на работните места. Карактеристика на современото работење е рационализација на работните места и целење кон подготовка на работна сила која ќе може да одговори на повеќе работни позиции во процесите на работа во компанијата, согласно нејзините квалификации и вештини. Тоа би можело да биде и лоша солуција кога се работи на нов систем за наградување, повеќе од аспект на тоа дека може да се комплицира варијабилниот дел или делот за работна успешност. Доколку фокусот е на повеќе работни позиции, тогаш се доведува во прашање ефикасноста на секоја поединечна позиција. Не би било проблем доколку станува збор за повеќе тесно поврзани позиции кои можат заеднички да се оценуваат како едно засебно работно место. Користењето општи, недефинирани, називи на работните места е уште еден во низата проблеми за кои мора да се размислува како почетна точка за успех на тој одделен процес.

Во акционерските друштва од преработувачката индустрија, логично е најголемиот број од работните места да бидат лоцирани во производството. Сепак,

²⁰⁸ Zoran Milić, *op.cit.*, 106.

²⁰⁹ Вообичано во вид на Правилник за систематизација на работните места во организацијата.

тука се опфатени и работните места во делот на контролата, логистиката, продажбата, другите услужни служби и сл. Правилата во тој дел ги креира самата организација и би требало да бидат одлика на општите состојби во областа во која делува.

Од квалитетот на описите на работните места во кои се опфатени работните задачи и одговорности, индиректно ќе зависи и применливоста на делот за работна успешност како интегрален дел на целосниот систем за наградување. Доколку работните задачи не се прецизно определени, што би значело и дека очекувањата на работодавачот не се соодветно пренесени, тогаш не може да се очекува дека системот сам по себе ќе ги даде посакуваните резултати. Од една страна, би можело да се констатира дека системот за наградување може да ги коригира или покрие недостатоците на актот за систематизација. Тоа може да се случи на начин што во него ќе се доуредат одредени прашања и ќе се влијае на мотивациска основа со процентите за наградување за постигнување на резултати. Но, целта на организацијата мора да биде создавање компактен и целосен систем со правила на постапување, па согласно со тоа ќе мора да се инсистира и на постоење добро изградена систематизација на работните места.

1.4. Креирање нивоа и структури на заработки и утврдување основна плата

Расчистувањето на претходните прашања е исклучително важен предуслов за преориентирање на фокусот на менаџментот кон креирањето нивоа на заработки, како прва суштинска задача во процесот на креирање систем за наградување. Тоа е оној конвенционален пристап што треба да се користи за да се обезбеди целовитост и перспективност на процесот. Притоа, мора да се нагласи дека квалитетот на сработеното во оваа фаза, но и на тоа што следува, во најголем обем зависи од квалитетот на изработената систематизација на работните места во компанијата. Значаен фактор е и искуството и знаењето на менаџментот и тимот кој работи на оваа проблематика.

За да се утврдат нивоата на платите за секое работно место во една организација, аналитичарите за плата ја разгледуваат релативната вредност на работните места заедно со екстерните фактори како што е флексибилноста на пазарот на трудот. Потоа организациите воспоставуваат класи на плати на база на евалуациите на работните места и доделуваат стапки и опсег за секоја класа. Тие ги користат овие стапки, повратно, како база за определување индивидуални стапки на плата за вработените.²¹⁰

Основните групи на сложеност во кои се групираат работните места во нашата земја се детерминирани со колективен договор²¹¹. Покрај називот на групите, се определува и степенот на сложеност. Деветте дефинирани групи практично се основата или минимумот од кој се поаѓа при креирањето нивоа на заработки во акционерските друштва со производна дејност²¹².

Табела 27 – Группи на сложеност според Општ Колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството

Група			Степен на сложеност
I	- Едноставни, повторливи и разновидни работи	1,00
II	- Помалку сложени, повторливи и разновидни работи	1,20
III	- Сложени, разновидни, повторливи и со повремена појава на нови работи	1,30
IV	- Посложени, разновидни работи за кои е потребна самостојност и иницијативност	1,50
V	- Посложени, разновидни работи за кои е потребна голема самостојност и иницијативност	1,70
VI	- Значајно сложени работи кои бараат самостојност и иницијативност	1,90
VII	- Мошне сложени работи кои бараат голема самостојност, креативност и иницијативност	2,30

²¹⁰ Види повеќе: Donald P. Crane, *Personnel, the management of human resources*, Fourth Edition, Boston, Mass., Kent, 1986, 541.

²¹¹ Тоа за приватниот сектор се прави со Општиот колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството (објавен во *Службен весник на Р.М.* 88/2009 и понатаму), поточно со членот 19 од ОКД, а потоа и со гранските (на ниво на дејност) и колективните договори на ниво на работодавач. Со колективен договор на ниво на дејност односно на ниво на работодавач можат да се утврдат и други групи на повисоки степени на сложеност за типични работни места.

²¹² Постои потреба да се нагласи дека Општиот колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството има задолжителна сила за сите работодавачи и работници од приватниот сектор од областа на стопанството, без оглед на тоа дали одреден работодавач учествувал во неговото создавање и/или е потписник на неговата содржина.

VIII	- Мошне сложени работи кои бараат голема самостојност, креативност, иницијативност и специјализираност	2,70
IX	- Најсложени, специјализирани, креативни и самостојни работи	3,00

Извор: Опит колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството (објавен во Службен весник на Р.М. 88/2009 и понатаму)

Заради ваквата нормативно-правна основа, не постои начин за произволно намалување на групите на сложеност од страна на работодавачите, нивно преформулирање или намалување на степените/коэффициентите на сложеност. Постои простор за зголемување на групите на сложеност, но само за повисоки степени на сложеност²¹³, а можно е и степенување во рамките на секоја од одделните групи. Степенувањето во рамките на групите може да се расчленува до детали, односно за секое поединечно работно место во организацијата.

Табела 28 – Групи на сложеност според грански Колективен договор

Група			Степен на сложеност
I	- Едноставни, повторливи и разновидни работи	1,00
II	- Помалку сложени, повторливи и разновидни работи	1,30
III	- Сложени, разновидни, повторливи и со повремена појава на нови работи	1,50
IV	- Посложени, разновидни работи за кои е потребна самостојност и иницијативност	1,75
V	- Посложени, разновидни работи за кои е потребна голема самостојност и иницијативност	2,00
VI	- Значајно сложени работи кои бараат самостојност и иницијативност	2,50
VII	- Мошне сложени работи кои бараат голема самостојност, креативност и иницијативност	3,00
VIII	- Мошне сложени работи кои бараат голема самостојност, креативност, иницијативност и специјализираност	3,50
IX	- Најсложени, специјализирани, креативни и самостојни работи	4,00

Извор: Колективен договор за вработените во земјоделството и прехранбената индустрија, 23.09.2015 година

²¹³ Ова е изрично определено со членот 20 од ОКД.

Меѓутоа, од примарна важност за оваа фаза е да бидат определени критериуми за степенување на секое одделно работно место. Степенувањето кое е базирано на критериуми, всушност е засновано на објективната компонента како важна детерминанта за обезбедувањето иднина на концептот на наградување. Оваа активност е потребна за да се обезбеди правичноста и да се избегнат недоразбирања. Во таа насока, основни критериуми за степенувањето на работните места се следните:

- Едноставност, повторливост и разновидност на работите;
- Сложеност на работните задачи;
- Самостојност, креативност и иницијативност кои се бараат;
- Потребно образование и специјализираност.

Со чинот на распоредувањето на работните места по степени/коефициенти на сложеност, фактички се дефинира *основната* или *најниската плата* во организацијата за секое одделно работно место. Оваа категорија не треба секогаш да се поистоветува со категоријата минимална плата, бидејќи основната плата може да биде повисока од минималната плата, но не и пониска, со оглед на тоа што минималната плата е законска категорија.

Најниската плата е економска и планска категорија која е еден од клучните елементи за утврдување на основната плата, согласно со коефициентите на сложеност на работните места утврдени со колективен договор. За разлика од неа, минималната плата е социјална категорија и основен инструмент за решавање, односно ублажување на сиромаштијата. Таа на работникот треба да му обезбеди соодветна социјална и материјална сигурност и животен стандард врз основа на неговиот труд. Тоа се утврдува врз основа на повеќе критериуми, како што се *„потребите на работниците и нивните семејства, земајќи го предвид опитото ниво на платите во државава, животните трошоци, нивото на продуктивноста во државата“* и др. Според тоа, минималната плата е социјална категорија што му овозможува минимална егзистенција на работникот и нејзиниот износ треба да е задолжителен за сите работодавачи во државата.²¹⁴

²¹⁴ Андон Мајхошев, „Правен режим на системот на платите со посебен осврт на минималната/најниската плата“, *Правник*, 231-232 (2011) : 61.

Две основни компоненти на основната плата се следните:

- *редовноста*; и
- *исполнувањето на нормираниот учинок*.

Имено, платата се исплаќа за работа извршена за полно работно време или со други зборови, во сразмер на одработените часови во месецот. Основна плата се исплаќа за деновите во кои работникот работел на работното место. Според тоа, приватните отсуства од работното место, кумулативно, всушност треба да се елиминираат од квантумот часови за исплата на плата во тековниот месец кога работникот отсуствувал од работа по оваа основа, додека службените отсуства (како на пр. службени патувања) се вклучени во платата бидејќи и во суштина претставуваат работен ангажман. Практиките на чести отсуства за приватни потреби треба да се решаваат со алатките во системот за наградување или пак преку регулација со денови од годишен одмор, боледувања, платени одмори и слично. Тука е евидентна улогата на системот за наградување како коректив на однесувањето на вработените во функција на постигнување извесност во работењето и остварување на посакуваните резултати. Постои можност ова прашање да биде и поинаку уредено на тој начин што ќе се дозволи извесна толеранција во отсуствата за приватни цели, што сепак мора да биде прецизно контролирано од страна на службата за човечки ресурси.

Втората компонента поврзана со исполнувањето на нормираниот учинок е повеќе дискутабилна и наметнува серија дилеми во работењето. Имено, исполнувањето на нормираниот учинок беше важен составен дел на целосниот концепт на платата, особено за компаниите со производна дејност. Ценејќи го тој факт и нашиот законодавец се одлучи да ја предвиди оваа компонента во текстот на основниот Закон за минимална плата во Република Македонија²¹⁵, за потоа, со одлука на Уставниот суд²¹⁶, да бидат укинати деловите и одредбите каде што се

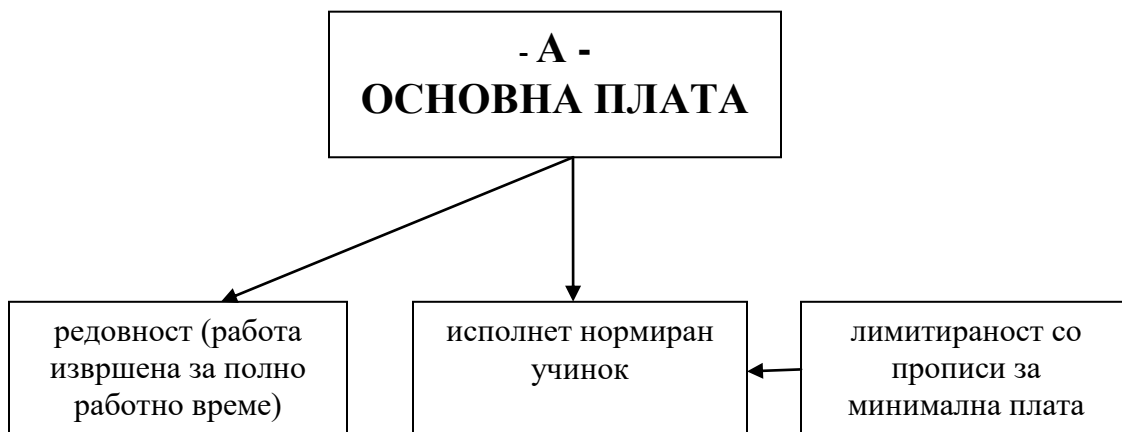
²¹⁵ Закон за минимална плата во Република Македонија. *Службен весник на Р.С.М.* 11/2012 и понатаму.

²¹⁶ Одлука на Уставен суд на Република С. Македонија, У.бр. 133/2017. *Службен весник на Р.С.М.* 85/2018. Според образложението на Судот за членот 2 од Законот, нејасно и непрецизно е регулирано во однос на тоа каква е формата и видот на соработката што работодавачот при утврдувањето на нормираниот учинок ќе ја остварел со работниците и дали таа соработка, која е спомената во овој член од Законот, во отсуство на прецизно нормирање, воопшто има влијание во однос на законското овластување на работодавачот да го утврдува нормираниот учинок во работата

споменува нормираниот учинок. Постапката може да се оцени како оправдана заради отсуството на прецизни критериуми за определувањето на нормираниот учинок и можноста да се проблематизира исплатата дури и на минималната плата со постапките на одредени работодавачи.

Меѓутоа, ваквиот тек на настаните не треба да се оквалификува како невозможност за утврдување и задржување на нормираниот учинок како компонента и на основната плата, во тие случаи кога истата е повисока од минималната. Тука може да се наметнува, но ќе биде лимитиран. Ограничувањето треба да се бара до висината на минималната плата, што би значело дека доколку основната плата е за 25% повисока од минималната плата, тогаш логично е да може заради неисполнет нормиран учинок основната плата да се намалува максимално до 25% (што би било 75% плата). Овие обиди да се претстават можностите не ја оспоруваат потребата за соодветно регулирање на нормираниот учинок и неговите елементи.

Слика 33: Компоненти на основната плата



Извор: Собствени истражувања на авторот

Исто така, важно прашање е и прашањето за тоа дали е оправдано и доколку е оправдано, дали треба да постои пропорција која треба да се задржи при

на работниците, што имплицира на декларативно, а не на суштинско учество на работниците по ова битно прашање, што во случајов Законот неделиво го поврзал со реализацијата на минимална основна плата што треба да им се исплати на работниците. Од друга страна спорно е и во однос на тоа дека со условот за исполнет нормиран учинок утврден од работодавачот се доведува во прашање остварувањето на минималната плата на работникот, што е предмет на уредување на Законот за минимална плата во Република Македонија, и дека со овој услов за остварување на минимална плата, работникот ќе остварува плата, а не минимална плата утврдена со посебен закон.

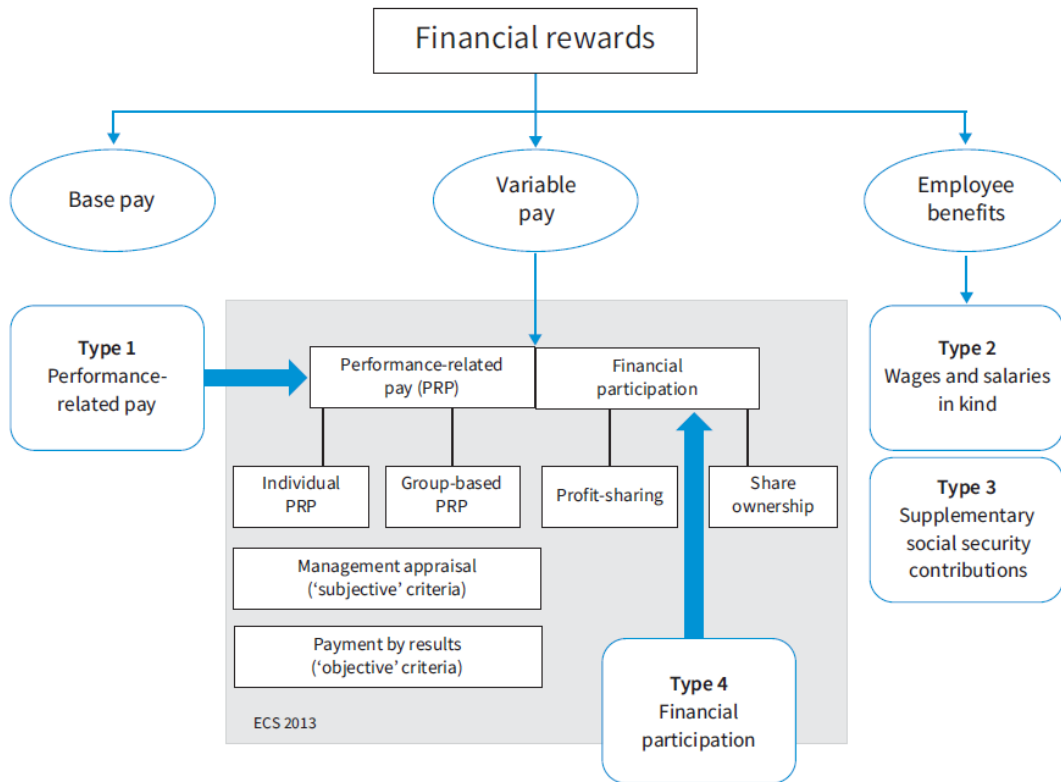
фиксирањето на основната плата во организацијата во однос на минималната плата? Доколку работодавачот одлучи да задржи одредена пропорција или разлика со минималната плата, тогаш мора да се има предвид дека тоа подразбира и вршење редовни годишни усогласувања или усогласувања и на пократки периоди на основната плата, во согласност со тенденцијата за пораст на минималната плата на државно ниво.

Во фазата на утврдување на основната плата, мора да се имаат предвид и одредбите на колективните договори во кои се утврдува плата на ниво на гранка или дејност. На тој начин, пропорцијата за која претходно беше елаборирано, може да се програмира во сооднос со најниската плата на ниво на гранка или дејност. Сепак, мора да се има предвид дека најниската плата на ниво на компанија не смее да отстапува од најниската утврдена со колективен договор на ниво на гранка или дејност, за потписниците на таквиот грански колективен договор.

Инаку, основната или најниската плата во суштина претставува најнискиот месечен износ на плата која работодавачот е должен да му ја исплати на работникот за извршената работа, во согласност со претходно наведените услови. При утврдување на најниската нето плата на ниво на компанијата, би требало да се поаѓа особено од: остварениот финансиски резултат, општото ниво на платите на државно ниво, на ниво на гранка, односно оддел, нивото на продуктивност во работењето, економичноста, рентабилноста, социјалните давања и други економски и социјални фактори. На овој начин работодавачот всушност одлучува според можностите и приликите како може да биде рангирано одредено работно место во неговата организација, индиректно вреднувајќи го истото и претставувајќи ја основната наемнина.

Заради целовитост на излагањето, кога дискутираме за севкупните финансиски награди, ние дискутираме за (Слика 34): *основната плата; варијабилниот дел од плата; и дополнителните бенефиции за вработените.*

Слика 34: Опфат на финансиските награди



Извор: Eurofound (2016), Changes in remuneration and reward systems, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 8.

1.5. Дополнителни критериуми

Утврдувањето на индивидуалните заработки е значајна активност во системот на материјалното наградување на вработените и е важен сегмент за поттикнување на доброто и успешно работење. Останатите поттикнувања, стимулации и бенефиции се надоврзуваат на таа активност, заради што нивното делување често зависи од тоа како е конципиран тој прв и основен облик на наградување, односно колку добро се поставени темелите на понатамошното стимулативно надградување на финансискиот начин на наградување. На основа на тоа се обликува целата структура на заработки и системот на компензации, односно награди. Така се доаѓа до прашањето колку индивидуалната работа има вредност за организацијата и колку, едноставно кажано, „носи“ пари? Стандардниот начин на давање одговори на тоа прашање е *проценката на работата*. Тоа е еден од

поважните механизми за остварување на целите на целокупниот систем на материјално наградување и компензација. Под проценка на работата се подразбира постапка со која се утврдува релативната вредност на различните работи во рамките на организацијата, како би се утврдила структурата на заработки и разликите во основната заработка за работите со различни барања и сложености.

Со проценката на работата се остваруваат бројни цели, како што се:

- утврдување на структурите на заработки, односно плата;
- утврдување релативна вредност на секоја работа, во согласност со реалните состојби и пазарните цени на трудот;
- отстранување на можните нееднакости во плаќањето за истите работи;
- можност за споредување на висините заработки за различни работи, функции и единици во рамките на организацијата;
- идентификување на задачите, вештините и одговорностите во врска со секоја работа;
- обезбедување основи за преговарање за заработките и аспектите на плаќањето поврзани со работната успешност итн.

Суштината на проценката на работите се сведува на утврдување хиерархија на работите, во која лесно може да се провери релативната позиција на секоја работа.²¹⁷

Проценката на успешноста на вработените е исклучително сложена задача. Без да се следат и вреднуваат активностите на вработените не можат да се обезбедат потребните информации, кои служат како основа за наградувањето. Всушност, основата на еден добар систем на плати е анализата на работата која ја вршат работниците. Безусловното инсистирање за постигнување и надминување на планираните резултати, без претходно исполнување и на другите предуслови, може да додаде негативен предзнак на стимулативноста.

Заради фактот што проценката на успешноста на сите вработени не може да се изврши на единствен начин во организацијата, најчесто се прави разграничување помеѓу:

²¹⁷ Zoran Milić, *Menadžment ljudskih resursa*, Drugo izdanje, Beograd, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, 2011, 79.

- оценување на успешноста на извршителите и
- оценување на успешноста на менаџерите.

Оценката на успешноста на извршителите, по правило, се врши на основа на сознанијата кои можат да се стекнат на база на анализата на следните показатели:

- 1) показатели за резултатите од работата и
- 2) показатели за самиот извршител и неговото однесување во работата.

Показатели за резултатите од работата. Во процесот на добивање сознанија за успешноста на извршителите, нагласено внимание треба да се посвети на податоците за резултатите од работењето на извршителите, т.е. податоците за квалитетот и квантитетот на остварените резултати. Тоа е и разбирливо со оглед на тоа дека целта на работењето на секој поединец е остварување одредени резултати. Притоа, остварениот квантитет, односно квалитетот на резултатите (на основа на споредување со релевантни стандарди) се вреднува со оценки „задоволува“ или „не задоволува“, со тоа што овие оценки треба да бидат пропратени и со соодветни проценти кои го покажуваат нивото на успешност по секоја дадена основа.

Показатели за самиот извршител и неговото однесување во работата. Нивото на резултатите кои ги остваруваат извршителите не смее да се користи како единствен показател во оценувањето на нивната успешност. Ова заради фактот што квантитетот и/или квалитетот на остварените резултати не е исклучиво продукт на однесувањето на самите извршители туку и на други фактори на кои тие не можат да влијаат (организација на работата, условите за работа итн.). Тоа е и причината, со цел добивање што поцелосни оценки за успешноста на извршителите, да мора да се валоризираат фактите кои говорат за самиот работник и неговото однесување на работното место. Меѓу нив најважни се: способноста (знаењето и вештините) на извршителите за вршење конкретна работа, нивната заинтересираност за извршување на работната задача, како и одговорноста во исполнувањето на работните обврски.²¹⁸

Централното прашање во оценувањето на успешноста на менаџерите е проблемот на дефинирање на одговарачките стандарди, односно критериуми. Овој проблем може да се решава со примена на две групи критериуми:

²¹⁸ Ranko Lončarević, *Menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2007, 181.

- критериуми кои служат за оценување на „менаџерите како менаџери“ (меѓу кои најзначајни се: познавање на работата, лидерство, комуникативност, кооперативност, аналитичност, иницијативност, креативност, трудољубивост, етичност, штедливост) и
- критериуми за оценување на резултатите од работењето на менаџерите, кои ги остваруваат заедно со своите соработници (обем на остварените резултати, квалитет на остварените резултати, остварени заштеди, рационализации, иновации и сл.).

Во долгата пракса на оценување на менаџерите, оваа активност, во релативно долг период, била заснована на програми во кои доминантно место имала примената на критериумите кои служат за оценување на менаџерите како менаџери. Меѓутоа, во најново време, а поготово во време кога е нагласено вниманието на дадената ефективност и ефикасност, во оценувањето на менаџерите доминираат (и тоа не само во теоретските упатства туку сè повеќе и практично) критериумите преку кои се валоризираат постигнатите резултати и/или нивниот придонес во остварувањето на целите (на организацијата во целина односно релевантните организациони подсистеми). Во тоа сè позначајно место има примената на концептот на Управување според целите/Оценување според резултатите (Management by Objectives/Appraisal by Results – MBO/ABR). MBO/ABR е концепт на оценување на успешноста на менаџерите кој е заснован на тезата дека основната задача на менаџерите е да остваруваат резултати кои придонесуваат за остварување на целите, но не на целите кои се одредени од наредениот менаџер, туку целите кои се резултат на договор помеѓу наредениот и подредениот/те менаџери.²¹⁹

Во однос на оценувањето на перформансите на вработените, друг автор²²⁰, во зависност од тоа дали методите и инструментите за реализирањето на овој процес можат нумерички да се изразат или остануваат на ниво на дескрипција, предлага систематизација на две основни групи методи: *објективни* и *субјективни*. Објективните методи ги оценуваат квантитативните (мерливоста) перформанси на

²¹⁹ Ranko Lončarević, op.cit., 182-183.

²²⁰ Љупчо Печијарески, op.cit., 173.

вработените, каде што преку определен индекс се покажува колку успешно или неуспешно тие ги извршуваат своите работни задачи. Предмет на индексирање (мерење) моѓат да бидат: количината на производи што ги произведува или продава работникот, брзината на работа, направениот шкарт, бројот на отсуства од работа и друго. Субјективните методи ги оценуваат квалитативните аспекти на перформансите на вработените. Тука спаѓаат: личноста на поединецот во целина, неговите карактеристики (способностите, знаењето, професионалноста во извршувањето на работните задачи, начинот на однесување, самостојноста, иницијативноста, креативноста, комуникативноста, организациските способности, толерантност, како и други карактеристики на личноста на вработениот), потоа карактеристиките на организациското однесување, интерперсоналното однесување и друго. Објективните методи ги карактеризира поегзактна примена и тоа е нивна предност, додека субјективните методи се поадекватни за оценување, на човековото однесување, што во современиот менаџмент станува сè позначајно. Од друга страна, нивна основна слабост е дека оценувачите не секогаш се во можност да ги забележат сите детали на појавата или процесот што треба да го оценуваат, со што губат од егзактност, а со самото тоа и од објективноста при оценувањето. Во однос на начинот на којшто се реализира оценувањето, методите можеме да ги поделиме на три групи: методи на споредување²²¹; скали за оценување²²²; и листи за проверка (check листи)²²³.

²²¹ Методите што се темелат врз рангирањето на вработените во себе вклучуваат три инструмента, а со самото тоа се јавуваат и во три облика и тоа: директно рангирање; рангирање преку споредување во парови; и наметната дистрибуција. Види повеќе: Љупчо Печијарески, *op.cit.*, 174.

²²² Скалите за оценување се темелат врз споредба на перформансите на вработените со специфично дефинирани стандарди и најчесто во себе ги инкорпорираат следниве методи и инструменти: графичка скала за оценување; комбинирана стандардна скала; техника на критички инцидент; и скала за оценување на однесувањето. Види повеќе: Љупчо Печијарески, *op.cit.*, 175-176.

²²³ Листата за проверка во праксата се јавува во две варијанти: како листа на посакувани однесувања и како листа на наметнат избор. Види повеќе: Љупчо Печијарески, *op.cit.*, 176.

2. Вреднување на специфичните карактеристики од работењето

Особено добро познавање на проблематиката и состојбите се бара при моделирањето систем за наградување на лица кои вршат чисто интелектуална работа (на пр. правници, комерцијалисти, економисти за инвестиции, аналитичари, контролори на квалитет, сметководители, инженери во развојни оддели и сл.), која има посебни специфики, за разлика од наградувањето на лицата кои доминантно извршуваат физички работи.

Веројатно не постои работно место кое е поврзано исклучиво само со една од наведените активности (или интелектуална или физичка работа), туку најчесто станува збор за компилација од интелектуална и физичка работа. Меѓутоа, од аспект на наградувањето, правењето дистинкција помеѓу работите во кои што доминира интелектуалната работа, во однос на оние во кои што доминира физичката работа, е едно од претходните прашања што треба да се расчистат за да се осигура концептот на човечките ресурси во една современа организација.

Чисто интелектуалниот труд е најтешко мерлива категорија. Можеби распоредувањето во групите на сложеност на конкретното работно место, каде што се врши исклучиво интелектуална работа, не претставува голема тешкотија, меѓутоа утврдувањето критериуми за исплата на делот за работна успешност е вистински предизвик за менаџментот. Секој критериум што ќе се утврди мора да биде соодветен за работното место. Но, во неговата креација мора да биде вклучено стручно лице кое ја владее проблематиката за која се пропишуваат критериумите. Обидот паушално да се постават одредени работи може да ја проблематизира примената на системот.

Авторите²²⁴ нагласуваат дека соработката помеѓу организацијата и работниците што испорачуваат интелектуален труд или знаење (често во теоријата нарекувани “knowledge workers”, м.з.), што е клучно за подобрување на перформансите, е базирана на доверба. Активностите кои се извршуваат од страна на работниците што испорачуваат интелектуален труд не се лесно мерливи.

²²⁴ A. Olomolaiye and C. Egbu, “Motivating knowledge workers: The dilemma of HRM’s contribution to knowledge management in the construction industry”, *1st International Salford Centre for Research and Innovation (SCRI) Research Symposium, March 30th - 31st 2004, Salford University, Manchester*, (2004): 137.

Нивниот аутпут не може да се сведе на некој мерлив стандард како произведени тони челик на ден. Постои потреба да им се верува на работниците што испорачуваат интелектуален труд и нивната проценка. Во отсуство на доверба, иницијативите базирани на знаење можат да отпаднат, дури и ако опстанокот на самата организација зависи од ефективниот трансфер на знаење. Довербата се гради постепено и се акумулира.

Сепак, во практиката се среќаваат работни места на кои во основа се врши интелектуална работа, но која сепак може да се поврзе со остварување на некакви организациски планови и мерливи цели. Така, посебно важна е поделбата на лица кои работат чисто административна или интелектуална работа, но чија работа не е или не може да биде поврзана со исполнување на одредени мерливи планови и цели и лица кои работат ваква интелектуална работа, но која е тесно поврзана со остварување на прецизно определени резултати. Имено, вработените кои во друштвата работат на работни позиции во услужните организациони единици/служби од типот на финансии, набавки, развој, правни работи, маркетинг и слично, во принцип извршуваат исклучиво интелектуална работа која најчесто не може да се изрази во бројки, а со тоа и прецизно да се мери. Од друга страна, вработените во продажните служби, производството и делумно - логистиката и контролата, работат работни задачи поврзани со квантитативно и квалитативно исполнување на дефинирани планови и цели. Така на пример, продажбата мора да продаде извесна количина стока во точно определен период и да го оствари планот и финансиски и во обем. Тоа е всушност основата што треба да биде користена при креирањето на методот за наградување кај ваквите служби. За разлика од тоа, за да се дизајнира систем за наградување за службите што не припаѓаат на групата служби со мерливи активности како основа за наградување, потребна е голема умешност за идентификување на најважните аспекти на работењето кои ќе бидат издвоени и ќе служат како основа за оформувањето на т.н. „варијабилен стимулативен дел на плата“.

На работните места каде што во основа се извршува физичка работа, може полесно да се дефинираат типот и обемот на задачите што треба да се извршат за да се додели варијабилен дел на плата. Најчесто таквата работа може да се

квантифицира (број на произведени и спакувани парчиња производ, обем на утоварена-растоварена стока, број на интервенции во делот на одржувањето и сл.). Но, без оглед на тоа дали некој од понудените аспекти доминира или не, секогаш кога станува збор за наградувањето мора да се има предвид и другата компонента на работењето (работата да се набљудува како целина) и истата соодветно да се валоризира и награди.

3. Дополнителни стимулации и бенефиции

3.1. Фиксен стимулативен дел

Ефективноста на системот за компензација, сепак, во голема мера зависи, покрај од другите фактори и од тоа како е дизајниран.²²⁵ Фиксниот стимулативен дел на плата во основа и не мора да биде така именуван и поставен во редовниот табеларен приказ на платите, туку може да биде предвиден и во делот од системот за наградување кој се однесува на дополнителните примања и награди во компанијата. Овој дел од платата се однесува на исплати поврзани со некое лично својство на вработениот или со некои други можности на компанијата, односно со работи кои не можат да бидат подведени под т.н. „варијабилен“ стимулативен дел.

Фиксниот надоместок кој се однесува на *завршен повисок степен на образование* од предвидениот степен за работното место во систематизацијата на работни места, најчесто е една од опциите кои го карактеризираат овој дел од платата. Тоа би значело дека компанијата ќе доделува фиксен процент на плата на редовна основа по овој критериум, т.е. за сите лица кои завршиле високо образование таму каде што со актот за систематизација се бара средно стручно образование и сл. За уште повисоките степени на образование постои можност за предвидување дополнителни проценти на плата или фиксирање на точно дефиниран процент само за повисоко образование, без разлика на тоа за кој степен на образование станува збор. Истиот принцип може да се примени и во случај на

²²⁵ Al-Karim Samnani and Parbudyal Singh, “Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying”, *Human Resource Management Review*, 24 (2014) : 5.

постоење *поседна или вонредна специјализација* која може да биде од посебна важност за одредено работно место. На овој начин се поттикнуваат вработените да размислуваат за унапредување на сопствените вештини и проширување на нивната едукација. Од друга страна, на лицата кои прифатиле работни места со пониско образование од тоа што го поседуваат, индиректно им се оддава признание за нивниот труд во делот на завршеното образование на начин што се компензира за дополнителните квалификации и на таков начин се издвојуваат од вкупната маса работници.

Понатаму, една од практиките во овој дел секако е и дискрецијата на работодавачот да интервенира со *исплата на дополнителен стимулативен дел*, како процент на ниво на компанија за работна успешност на организацијата во целина во тековниот месец. Ваквата дискреција може да се оцени како оправдана бидејќи и теоретски може да биде само позитивна. Врвниот менаџмент би требало да има можност, во случај на посебни остварувања на организацијата, да одлучи рамномерно да се распредели одреден паричен износ во фиксен процент или фиксна сума. Дискрецијата во секој случај мора да биде лимитирана. Во тој правец, треба да се ограничи можноста организацијата неправедно да доделува особено високи проценти на плата по овој основ, бидејќи тоа би можело да го осуети целосниот концепт за наградување. Притоа, ваквата можност не треба да се протолкува како можност и за намалување на дефинираната основна плата и/или стимулативниот дел на плата. Успешниот модел за наградување подразбира точно дефинирани критериуми, без можност за произволни интервенции во наградувањето во негативна насока.

Проширувањето на опсегот на фиксниот стимулативен дел е возможно и со други категории (пр. редовност), со внимателен пристап кој подразбира избегнување на можната конфузија при внесување во овој дел на додатоци на плата или други надоместоци на плата и сл.

3.2. Варијабилен стимулативен дел

Тенденциите во компаниите (а во одредени случаи и на меѓународно рамниште во јавниот сектор) се во насока на сè позачестена употреба на варијабилни шеми за наградување, кои се набљудуваат и како дополнителни/паралелни системи за наградување, како алтернатива или надополнување на фиксните монетарни платежни системи. За работодавачите ваквите шеми се извор за обезбедување флексибилност во наградувањето заради можноста да се амортизираат евентуалните последици од работа во нестабилно окружување, но и заради поттикнување или поврзување извесен дел од заработките со индивидуалните и/или групните остварувања, како и со компаниските цели и резултати. На варијабилниот дел од плата се гледа и како на алатка за привлекување и задржување на клучните кадри. Од друга страна, варијабилниот дел од плата не е сигурна заработка доколку нема резултати.

Голем број организации се оддалечуваат од плаќањето кое што исклучиво се заснова на ингеренциите, како и должината на стажот. Плановите за продажба на парче, плаќањата засновани на заслуги, бонусите, распределбата и стекнувањето на добивката, како и плановите за стекнување сопственост на акции од страна на вработените, се форми на еден програм за плаќање варијабилен дел од плата, според кој еден дел од платата на вработениот се базира на некоја индивидуална и/или организациска мерка за остварување. Затоа заработките се менуваат нагоре и надолу. Плановите за варијабилна плата долго време беа користени како компензации за лицата што работат продажба и директорите. Некои проценки упатуваат на тоа дека **повеќе од 70 проценти од американските компании имаат некоја форма на план за варијабилни плати**, што во 1970 година изнесувало само околу 5 проценти. Покрај тоа, неодамнешните истражувања покажуваат дека 26 проценти од американските компании планираат да го зголемат процентот на варијабилен дел на плата во програмите за плата на вработените, а 40 проценти веќе неодамна го зголемиле процентот на варијабилни плати.²²⁶

²²⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed., New Jersey, Pearson Education, Inc., 2012, 253-254.

Според податоците од Истражувањето за европските компании²²⁷ (ECS) за 2013 година²²⁸, **62% од европските претпријатија користат одредена форма на варијабилна плата.** Најчестиот тип е плаќањето поврзано со индивидуалните перформанси и по менаџерска проценка (43%), потоа следува исплатата според резултати (34%), распределба на добивка (30%) и плати поврзани со групен учинок (25%). Шемите за стекнување сопственост во капиталот се користат од 5% од претпријатијата. Националните податоци ја потврдуваат честата употреба на променливите (варијабилните) форми на плата за учинок во повеќето земји, кои претставуваат помеѓу 5% и 10% од вкупните плати, иако податоците се нестабилни и постојат значителни разлики меѓу земјите (членки на ЕУ и Норвешка, м.з.). Употребата на системите за дополнителна награда во голема мера варира во зависност од карактеристиките на компанијата. Овие системи повеќе преовладуваат во приватниот сектор отколку во јавниот сектор (со некои национални исклучоци), како и во одредени економски сектори, особено информатичка и комуникациска технологија, финансии и осигурување и консултации. Кај поголемите компании постои поголема веројатност да ги користат овие системи за разлика од малите и средните претпријатија и истите, исто така, се повеќе заеднички за компании со странски капитал или мултинационални компании, како и за компании лоцирани во централни или економски напредни региони. Разлики постојат во зависност од карактеристиките на работниците. Така, кај мажите има тенденција да имаат поголема корист од овие системи за разлика од жените, а исто така и средовечните групи во споредба со помладите и постарите вработени. Бонусите, платите во натура и социјалните придобивки се почести кај менаџерите, раководителите, професионалците и техничарите, за разлика од работниците кои се во подолните ешалони на организациската структура. Постојат ограничени информации за односот помеѓу системите за дополнителна награда и работните услови. Општо земено, дополнителната плата е почеста кај компаниите кои ги поттикнуваат вклучувањето на нивните вработени во донесувањето одлуки и автономијата во работењето, како

²²⁷ Компаниии во приватна сопственост од различни сектори во економијата.

²²⁸ Eurofound (2016), *Changes in remuneration and reward systems*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 1-2.

и во компании кои што плаќаат повисоки плати. Во некои случаи, вработените не гледаат на дополнителните награди како на предност, особено кога основните плати се ниски. Распространетоста на системите за дополнителна награда се зголемува во последните децении, во смисла на бројот на компаниите што ги користат и бројот на вработени. За работодавачите, тие се извор на флексибилност, алатка за зајакнување на мотивацијата и начин за поврзување на платите со деловните резултати.

Приказ на состојбите со исплаќањето на варијабилниот дел од плата во компаниите кои делуваат во рамките на ЕУ, по одделна држава членка и сектор, е даден во продолжение на текстот.

Табела 29: Употреба на варијабилни плаќања во различни сектори во ЕУ, 2013

Sector	Payment by results	Pay linked to individual performance	Pay linked to group performance	Profit-sharing scheme	Share-ownership scheme	Any form of variable pay
Industry	29%	43%	24%	31%	5%	62%
Construction	30%	43%	25%	27%	4%	59%
Wholesale, retail, food and accommodation	42%	42%	26%	29%	5%	63%
Transport	26%	36%	17%	24%	4%	55%
Financial services	37%	50%	31%	37%	7%	71%
Other services	33%	45%	26%	30%	6%	63%

Извор: Eurofound (2016), Changes in remuneration and reward systems, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 18.

Според резултатите презентирани во табелата, значајни 62% од претпријатијата во индустрискиот сектор во рамките на ЕУ вклучуваат некаква форма на варијабилно плаќање. Во индустријата доминира (43%) плаќањето поврзано со индивидуалниот перформанс, но значајно учество имаат и шемите за распределба на профитот (31%) и плаќањето според остварени резултати (29%, се мисли на компанијата).

Табела 30 - Употреба на варијабилни плаќања во државите членки на ЕУ, 2013

Country	Payment by results	Pay linked to individual performance	Pay linked to group performance	Profit-sharing scheme	Share-ownership scheme	Any form of variable pay
Austria	53%	56%	28%	46%	7%	79%
Belgium	30%	32%	18%	20%	5%	47%
Bulgaria	34%	40%	41%	34%	5%	64%
Croatia	35%	40%	20%	19%	3%	49%
Cyprus	28%	37%	16%	22%	6%	53%
Czech Republic	58%	74%	36%	51%	4%	88%
Denmark	36%	53%	25%	35%	6%	71%
Estonia	57%	54%	49%	42%	8%	86%
Finland	46%	44%	34%	51%	12%	78%
France	39%	40%	26%	41%	8%	69%
Germany	31%	44%	19%	30%	3%	61%
Greece	32%	39%	21%	17%	2%	57%
Hungary	23%	34%	15%	16%	2%	51%
Ireland	31%	38%	23%	24%	7%	60%
Italy	18%	35%	18%	18%	3%	48%
Latvia	30%	48%	32%	23%	1%	67%
Lithuania	72%	67%	48%	53%	13%	85%
Luxembourg	38%	43%	29%	29%	12%	66%
Malta	46%	43%	24%	13%	0%	70%
Netherlands	39%	48%	24%	34%	7%	68%
Poland	39%	55%	40%	34%	4%	74%
Portugal	27%	35%	25%	21%	3%	53%
Romania	40%	45%	29%	32%	2%	60%
Slovakia	50%	55%	40%	53%	3%	85%
Slovenia	40%	72%	48%	55%	8%	82%
Spain	34%	35%	23%	25%	5%	52%
Sweden	30%	36%	24%	38%	9%	63%
United Kingdom	36%	41%	25%	26%	9%	63%
Total	34%	43%	25%	30%	5%	62%

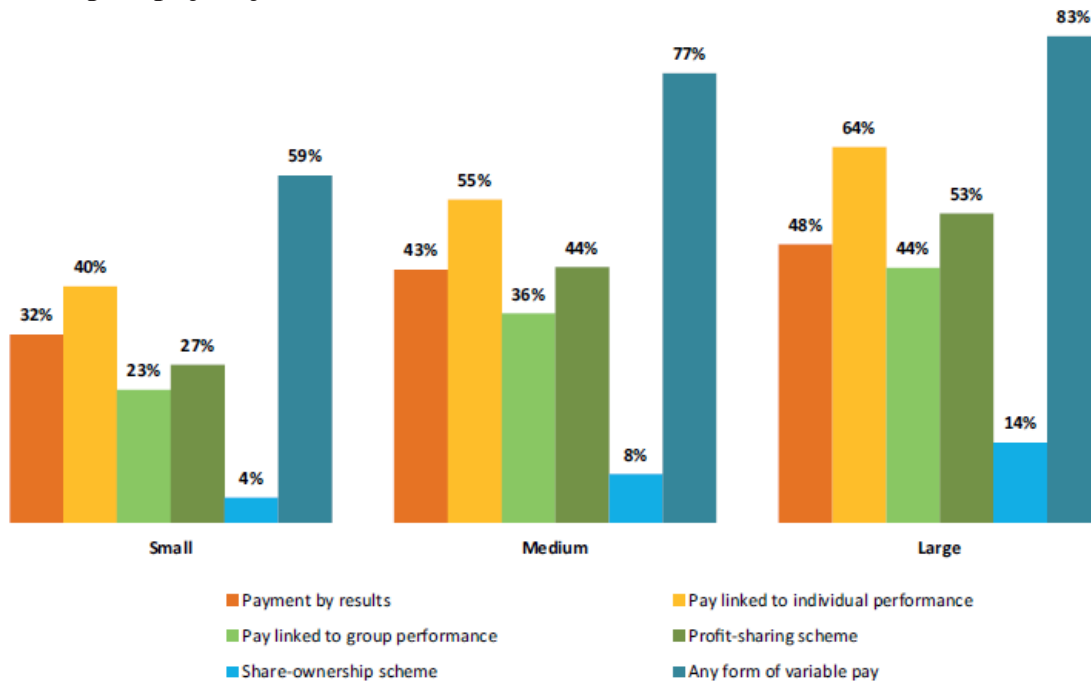
Белешка: Се однесува само на компании од приватниот сектор. За секој тип на варијабилно плаќање, сината боја означува пониски проценти и жолтата боја означува повисоки проценти, нијансата е поинтензивна според големината на вредноста.

Извор: Eurofound (2016), Changes in remuneration and reward systems, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 17-18.

Според резултатите од претходната табела 30, евидентно е дека особено висока примена на варијабилен дел на плата (околу 80%) постои во: Австрија,

Чешка, Естонија, Литванија, Словачка и Словенија. Најнизок процент (под 50%) е забележан во: Белгија, Италија и Хрватска.

Табела 31: Употреба на варијабилните плаќања според големината на претпријатијата во цела ЕУ, 2013



Белешка: Се однесува само на компании од приватниот сектор. Малите претпријатија имаат 10-49 вработени, средните претпријатија имаат 50-249 вработени и големите претпријатија имаат 250 или повеќе вработени.

Извор: Eurofound (2016), Changes in remuneration and reward systems, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 19.

Од табелата, може да се потврди и претходно изнесената теза дека учеството на варијабилните плаќања, вклучително и на сите форми на варијабилни плаќања, расте со големината на компанијата.

Според авторите, зборот наградување е мошне сложен. Широката палета на награди менаџерите ги принудува да бидат инвентивни и креативни во создавањето на начините како да се задоволат потребите на соработниците со што би се зголемил и нивниот мотив за работа.²²⁹ Најзначајните елементи од заработките се оние на кои вработениот има право кога работи ефективно, а ги сочинуваат основната плата, стимулативниот дел на плата и додатоците на плата. На

²²⁹ Роберт Димитровски, *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје, Бигла Папир, 2007, 77.

работникот може да му се исплаќа и дел за работна успешност или варијабилен дел на плата, врз основа на постигнувањата на работникот на работното место, личните квалификации и деловната успешност на работодавачот. Стимулативниот дел на плата има за цел да го поттикне и осигура континуираното остварување на оптимални параметри од работниот учинок, како од аспект на деловните резултати на претпријатието, така и од аспект на вработениот. Но, потребно е да се има предвид дека тоа не може да биде ориентирано кон исклучиво и постојано зголемување на резултатот на вложениот труд од страна на вработените, бидејќи тоа би водело кон исцрпување на работникот, па и до опаѓање на квалитетот на производите и непропорционално зголемување на трошоците. Овој дел на плата секогаш се утврдува во зависност од настапувањето на некоја зададена работа, па постојат:

- стимулативен дел на плата по основ на учинок - во основа постои плаќање по парче и временска норма;
- стимулативен дел на плата по основ на премија - вработените се стимулираат на рационално трошење на расположивите материјални и човечки ресурси.²³⁰

Авторите Conroy, Gupta, Shaw и Park²³¹, прават разлика помеѓу три различни видови варијации на платите. *Вертикалната варијација* се однесува на разликите во платите помеѓу одделните работни места и е заснована на работното место. *Хоризонталната варијација* (позната и како латерална варијација) се однесува на ситуациите кога вработените на исти работни места имаат разлики во платите, што секако е засновано на одредени објективни критериуми. *Генералната варијација* ги кумулира и двата типови варијации и ја рефлектира варијацијата на платите помеѓу луѓето и помеѓу работните места. Овој тип варијација може да се претстави или измери како разлика во платата помеѓу највисоко и најниско платениот работник, иако во одредени истражувања се мери како разлика помеѓу платата на највисоко платениот работник и просечната плата на вработените во организацијата.

²³⁰ Krešimir Buntak, Ivana Droždek i Robert Kovačić. op.cit., 61.

²³¹ Samantha A. Conroy, et.al., "A multilevel approach to the effects of pay variation", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 32 (2014) : 3. Види исто: Patrick E. Downes and Daejeong Choi, "Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research", *Human Resource Management Review*, 24 (2014) : 57.

Основната дистинкција помеѓу трите варијации е во тоа што истите се појавуваат заради различни причини. Хоризонталната платежна варијација се заснова на константноста на работата. Според тоа, варијациите во платата се припишуваат на индивидуалните разлики на работниците, како што се разликите во квалификациите, перформансите, староста и сл. Спротивно на тоа, вертикалната платежна варијација се однесува на разликите во плаќањата помеѓу работните места. Имајќи го претходното предвид, варијациите во платите се припишуваат на разликите во внатрешната и надворешната вредност на самите работни места, како и на организациските политики за релативната вредност на внатрешните и надворешните фактори.

Варијабилната заработка е дел од заработката кој е променлив и под ризик, што значи дека вработениот може да добие заработка зголемена за тој износ или без тој износ, што ќе зависи од неговата работна успешност, работната успешност на неговата организациона единица, тимот или претпријатието во целина.²³² Стимулација или варијабилна заработка претставува награда која се исплаќа на вработениот за постигнување однапред одредена работна задача. Овој дел од вкупната компензација е варијабилен во смисла на тоа што варира во однос на остварувањето на целите и стандардите - организациски, групни или индивидуални цели. Со ваквиот начин на наградување се укажува на значењето и поврзаноста на залагањето и учинокот, од една страна и наградите, од друга страна. Стимулациите се многу важни за секоја организација бидејќи претставуваат примарен начин за постигнување на посакуваното однесување кај членовите на организацијата.²³³

Варијабилниот дел или делот за работна успешност претставува компонента на платата или *комплементарен дел на основната плата*, кој се доделува врз основа на најмалку следниве критериуми и мерила: обем на работа, квалитет, креативност и инвентивност, остварена продуктивност, економичност, заштеди во процесот на работење, ефикасност и користење на средствата за работа и работното време, работна позиција и сл. Делот за работна успешност се доделува за работни

²³² Marijana Kucurski, *Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih na performanse organizacija u Srbiji*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2015, 181 - 182.

²³³ Nemanja Berber, *Komparacija upravljanja kompenzacijama u Republici Srbiji i zemljama Evrope*, Dis., Subotica, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet u Subotici, 2015, 107.

активности и задачи кои го надминуваат по обем и квалитет квантумот на активности и задачи заради кои се добива основна плата кај работодавачот. Целта на делот за работна успешност е да ги истакне и поттикне поединечните заложби и достигнувања во работењето од една страна и од друга страна, да ги дестимулира лошите практики на работење, практиките на исплата за незавршена работа или незаслужен труд.

Варијабилната компонента во наградувањето зависи од два фактори: од процентот на варијабилната плата во однос на фиксната плата и од коефициентот кој го покажува односот помеѓу остварените и таргетираните перформанси.²³⁴

Стимулативниот дел од плата се пресметува и исплаќа заедно со основната плата и се прикажува во месечната исплатна листа за плата. Всушност, пресметката на делот за работна успешност / варијабилниот дел на плата се врши на база на основната плата за одделната група на сложеност во која е распределено работното место, земајќи ги предвид сите околности поврзани со работното место и потребите на процесот на работа кај работодавачот. Значи супстратот е основната плата. Зголемувањата на основната плата со некоја наредна варијабла во принцип се вршат земајќи ја како база/основа основната плата за конкретното работно место, но не и со земање како основа за пресметка на зголемената плата со некоја претходна варијабла, што во практиката не е исклучено како можност. Поедноставениот модел се заснова на чиста пресметка на варијаблата со основната плата, без кумулирање на повеќето варијабли и нивно надградување една над друга.

Доделувањето на варијабилниот дел го врши претпоставеното лице на работниците за секоја одделна организациона единица или група лица во друштвото. Контрола на висината на основната плата, доделените варијабли и додатоци на плата врши врвниот менаџмент во друштвото во содејство со финансискиот оддел. Потребно е да се развие таков модел на евалуација и наградување кој недвосмислено ќе биде базиран на квалитативна и квантитативна проценка на резултатите од работењето на вработените, било преку оценување, било преку проценка, но кој ќе остави доволно простор за дискреционо право на

²³⁴ Milutin Ćirović, et.al., *Strateški menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2009, 47.

раководителите за спроведување на релационото т.е. мотивационото наградување. Ова е многу важно да се има предвид заради фактот што постојат низа фактори кои едноставно не можат да бидат опфатени и согледани со евалуацијата на вработените, а кои најчесто се поврзани со психолошките карактеристики на вработените. Просторот за дискреционо наградување не треба да биде ниту премногу широк, бидејќи во тој случај би можел да биде злоупотребен, но не и премногу тесен, бидејќи во тој случај би бил недоволно ефикасен.²³⁵

Доколку варијабилниот дел на плата е составен од повеќе варијабли, претпоставеното лице определува колку и кои од тие варијабли се исполнети од страна на работникот кој се оценува. Притоа, може да не биде доделена ниту една варијабла, може да биде доделена и само една варијабла, а можат да се доделат и повеќе или сите предвидени варијабли по оценка на претпоставеното лице. Претпоставеното лице сноси одговорност за пресметаната и исплатена плата на работниците за кои одлучува, односно мора да располага со аргументи за одбрана на донесените одлуки.

Основната плата и делот за работна успешност мора да се исплаќаат само врз основа на исполнување на објективни критериуми, за личен труд, а во согласност со потребите и за остварувањето на колективните цели. Наградувањето, во секој случај, не би смеело да биде од *ad hoc* природа и да претставува моментален компромис за незадоволствата на вработените.

3.3. Начин на исплата на додатоци

Додатоците на плата во основа²³⁶ се законска категорија и во точно определени случаи се исплаќаат во вид на зголемување на основната плата на работниците. Иако во принцип станува збор за право на кое може да се повикува работникот, но и на област која подлежи на надзор од управните тела, сепак можат да се забележат различни практики на постапување кај работодавачите. Се разбира дека совесните работодавачи, алутирајќи пред сè на менаџментот во компаниите,

²³⁵ Igor Lazarević, *op.cit.*, 34.

²³⁶ Постои законска можност работодавачот да предвиди и други и повисоки основи за исплаќање на додатоци на плата.

треба да целат кон доследно исполнување на обврските што произлегуваат од позитивното законодавство, но и кон исплата на додатоците заради нивна поголема конкурентност во деловното окружување. На извесен начин, додатоците претставуваат мотивирачки елемент за работниците, а имаат силно влијание и врз добивањето на посакуваните резултати. Обратно, доколку некој работодавач не исплаќа додатоци на плата, покрај можноста да се соочи со прекршочни санкции, станува помалку атрактивен на пазарот на трудот за да привлече нови кадри, но и влегува во ризична зона каде што може да ги изгуби и добрите работници од својот тим.

Вообичаено, додатоците на плата се исплаќаат по следниве основи: прекувремена работа, ноќна работа, работа во три смени, работа во ден на неделен одмор, празници и неработни денови утврдени со закон и сл. Притоа, се определуваат проценти на зголемување на платата во зависност од основот. Во Република Северна Македонија најголемо зголемување на основната плата традиционално се бележи за работа во денови на празници и неработни денови утврдени со закон, кога работникот има право на надомест на платата што му припаѓа кога во тие денови не работи и плата за поминатите часови на работа зголемена за 50%.²³⁷

Покрај наведените, со прописите се предвидува уште и исплата на додаток за измината година работен стаж. Исто така, кога работникот работи во услови потешки од нормалните за определено работно место²³⁸, треба да се зголемува основната плата со методолошки пристап и вреднување на потешките услови за работа од нормалните за одделни работни места.

Во правец на воведување сè подобри практики во делот на плаќањето на човечките ресурси во организациите, менаџерите треба да размислуваат за

²³⁷ Види член 60 од Колективниот договор за вработените во земјоделството и прехранбената индустрија. *Службен весник на Р.М.* 175/2015. Толкувањата за ова прашање се дека на работникот му следува исплата на редовна плата за работа на тој ден (100%) и зголемен процент на плата од 150% или вкупно 250% заради фактот што работел на ден кој е утврден како празник.

²³⁸ Под работа во потешки случаи од нормалните вообичаено се предвидуваат: работни задачи во чие извршување работникот постојано е изложен на неповолни влијанија на околината (чад, влага, високи/ниски температури, бучава и сл.), при работни задачи во кои согласно прописите треба да употребува заштитни средства и работни при кои е изложен на посебни опасности (пожар, вода, експлозија и сл.).

проширување и надградување на опсегот на додатоците на плата. На тој начин, помалку атрактивните смени во процесите на работа или помалку посакуваните работни места во организациите заради постоењето одредени утврдени ризици, можат да се променат во посакувани смени или работни места. За вработените кои исполнуваат одреден квантум на часови прекувремена работа, можат да се предвидат и дополнителни стимулации од типот на повисок процент додаток на плата од предвидениот со официјален пропис, дополнителна плата, платен одмор, јавно признание и сл. Исплаќањето на додатоците на плата притоа не смее да ги исклучува предвидените стимулации од варијабилниот дел, туку напротив, треба да биде и основа за нивно доделување.

3.4. Други примања и награди за работна успешност

Сите исклучителни достигнувања на поединците во компанијата треба да бидат соодветно наградени. Ваквите вонредни залагања во работењето, всушност треба да се разликуваат од тоа што се супсумира под делот од платата за работна успешност. Тоа треба да бидат случаи кои е веројатно дека се случуваат инцидентно заради нивното значење и тежина, а и не мора да се случат, заради што не може да им се додели место во редот на основите од варијабилниот дел на плата.

Во одредени околности, особено тогаш кога се работи за изработка на проект или за завршена работа која има значителна вредност за организацијата, треба да биде предвидена посебна награда, најчесто во фиксен паричен износ, која ќе му се исплати на вработениот за неговата заслуга. Станува збор за вонредни достигнувања на пример од типот на предлагање и примена на квалитетно решение со кое значително се зголемува продуктивноста во работењето, односно се намалуваат трошоците на работа и/или се зголемува конкурентноста на компанијата на пазарот. Постапката за предлагање, примена и идентификување на придонесот на вработениот треба да биде точно опишана и јасна за страната на работодавачот и за страната на работникот. Ваквите вонредни залагања често повлекуваат и обврска за решавање на прашањата поврзани со интелектуалната сопственост, што може да донесе и голема вредност за самата организација.

Покрај претходно наведеното, во овој дел не треба да се заборави на можноста да бидат предвидени и наградите кои ќе се доделуваат за работник на месецот, со точно определени критериуми за нивно доделување. Исто така, би можеле да бидат предвидени и награди за посебен придонес во заштитата и безбедноста на луѓето и имотот во организацијата, за посебна промоција и јакнење на имиџот на компанијата, за исклучителни хумани и етички дела и постапки итн.

4. Финансиски аспекти при воведување нов метод за наградување

Од чисто економска гледна точка, сите трошоци²³⁹ кои настануваат во врска со вработените претставуваат трошоци на работењето.²⁴⁰ Но, концептот на менаџментот на човечките ресурси се заснова на определбата дека сите вакви издатоци се всушност трајна инвестиција во човечкиот капитал. Особено добро изградениот систем за наградување може да помогне да се оствари ефективен приход далеку над трошоците.²⁴¹ Од друга страна, доколку системот за наградување е добро скроен и предвидлив, работодавачот ќе може правилно да ги испланира расходите. Тоа за страната на работникот значи стабилност на приходите и исто така, можност за планирање на расходите.

Неразделив дел од процесот на креирање систем за наградување се и финансиските аспекти кои работодавачот или креаторот мора да ги има предвид. Буџетирањето средства за наградување на вработените, што вообичаено вообичаено се случува на крајот на деловната година за наредната година, всушност е правилен пристап базиран на потребата за планирање и антиципирање на сите активности во врска со наградувањето. Без оваа компонента би рекле дека е практично невозможно да се создаде систем во вистинска смисла на зборот, за кој би можела да се гарантира одржливост на подолг рок. Во таа насока, само добро осмислениот и заснован на анализи пристап, може да резултира со систем.

²³⁹ Пр. бруто заработки, трошоци за превоз и хранарина, трошоци за службени патувања, регреси, награди, авторски хонорари и сл.

²⁴⁰ Така и: Zorka Grandov, *Ekonomika i organizacija poslovanja*, Beograd, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, 2005, 42.

²⁴¹ Така и: Jiang Zhou, et. al., *ibid.*

Произволност во постапувањето не е препорачлива имајќи ги предвид последиците кои би можеле да се случат, а кои на кратко ќе ги презентираме во продолжение.

Прво, овој процес ќе мора да биде во извесна смисла транспарентен, што значи и комунициран со засегнатите страни. Од тој аспект, неисполнетите очекувања можат да резултираат со напуштање на организацијата, намалување на работниот учинок и ефикасноста, па сè до изразени незадоволства, несакан публицитет и дури и штрајкови.

Второ, што се надоврзува на претходното, донесената одлука во овој сегмент делува како своевиден “бран” на начин што она што е еднаш доделено, потоа тешко се одзема или веќе се чувствува како стекнато право за кое преговорите се многу тешки некогаш или дури и невозможни. Од друга страна, промените кои се случуваат последователно како резултат на задоцнетите анализи, исто така можат да имаат негативен ефект.

Трето, одлуките во овој дел можат значително да го комплицираат работењето на друштвото и да доведат до посериозни последици од типот на неликвидност и банкротства. Секое отежнато работење е основа за преземање непопуларни мерки како редуција на бројот на вработени.

Четврто, неодговорното постапување може да претставува и основ за “судир со законот”. Тука пред сè се мисли на ситуациите кога се пристапува кон примена на нов модел за наградување, а после извршените анализи се вршат промени кои значат промена на правилата, барање поврат или задржување на средства од вработените и сл.

Сите издатоци кои се предмет на анализата, од *сметководствен аспект* ќе се третираат како трошоци на работењето. Но, од аспект на *менаџментот со човечки ресурси*, овие издатоци може да добијат предзнак на инвестирање во човечкиот потенцијал, нешто што ќе значи повратен ефект и за организацијата во перспектива.

Основната анализа би можела да се ограничи на следните аспекти: претставување на број на вработени, основна нето и бруто плата според предвидените работни места, додатоци, надоместоци на плата и трошоци поврзани

со работата. Бројот на вработени може да биде претставен *реално*, односно во дадена големина во моментот на вршење на анализата, а може да се претстави и *плански* т.е. според бројот на планирани работни места, најчесто статуирани во акт за систематизација и/или годишен план за работа на друштвото. Основната нето плата која ќе се земе предвид во анализата е платата предвидена со коефициентите на сложеност за секоја одделна група. На основната плата се пресметува бруто платата, составена од: придонеси за задолжително ПИО, придонеси за задолжително здравствено осигурување, придонес за вработување, дополнителен придонес за задолжително осигурување во случај повреда или професионално заболување и персонален данок од доход. Првична пресметка може да се изврши на тој начин што платите во бруто износ за секое работно место ќе се помножат со бројот на извршители (реален или плански). Производите од сите овие операции на крајот ќе се соберат и ќе се добие збирот или *вкупната маса на пари*. Во однос на додатоците на плата (прекувремена работа, ноќна работа, работа во смени и сл.) и надоместувањето на трошоците поврзани со работата (превоз, храна, дневници и сл.), упатно е да се предвиди некаков просек од претходни три до шест месеци, кој ќе се додаде како бруто износ на првичната пресметка. Продлабочената анализа треба да ги вклучува и надоместоците на плата (за денови поминати на годишен одмор, боледување, празници, платено отсуство и сл.) со проценка колку лица и по кој основ користеле надоместоци на плата, во кој износ истите биле на товар на работодавачот и сл.

Меѓутоа, во овој дел се задржавме само на основната форма на материјално наградување или исплата на плата. Како што претходно споменавме, ваквото ограничување е непродуктивно кога дискутираме за потребата од креирање и постоење систем за наградување во организацијата. Тоа е причината во пресметките кои се вршат во друштвото, секогаш да се предвидуваат и трошоците потребни за сите видови материјално наградување, како и трошоците за исплата на т.н. награди за посебни достигнувања, залагања и инвентивност.

Но, заради фактот што зборуваме за систем на наградување, неминовно е во анализата да се предвидат и стимулациите. Притоа, стимулациите не може поинаку

да се изразат освен како вкупен износ (нето и бруто), доаѓајќи до "Best Worst-Case" сценарио.

Системот за наградување кој е заснован на јасно утврдена и објективна методологија, упатно е да биде базиран и на соодветна софтверска поддршка. Најголемите придобивки од спроведувањето информациски системи за човечки ресурси се брзото информирање и пристап до информациите, а најголема нивна пречка се недоволните финансиски вложувања во самиот систем. Информациските системи за човечки ресурси што имаат сè поголема функционалност, флексибилност и економска достапност многу често се користат во организации од сите големини. Според една студија, професионалниот статус на стручните лица задолжени за човечки ресурси се зголемува со примената на информациските системи за човечки ресурси за потребите на оформување стратески партнерства. Покрај тоа, овие системи можат да придонесат кон намалување на трошоците, кон зголемен квалитет на работењето, поголемо задоволство на клиентите и поголемо иновирање. Очигледно, во процесот во кој фирмите усвојуваат стратески пристап кон управувањето со човечки ресурси, информациските системи за човечки ресурси ќе имаат клучна улога во подобрувањето на способностите за управување со човечки ресурси и за идната успешност во работењето.²⁴²

Авторите²⁴³ се едногласни околу тоа дека секој систем за мотивирање на вработените треба да биде рентабилен, односно влогот во неговото креирање и спроведување мора да биде помал од добивката на деловниот систем по тој основ. Рентабилноста на системот за мотивација се постигнува со изградба на таков систем во кој висината на заработката е тесно поврзана со остварените резултати. Се смета дека постојат три рентабилни системи за мотивирање на вработените и тоа:

- *индивидуален*, каде што заработката директно зависи од резултатите на самите вработени;

²⁴² Цефри Х. Гринхаус, Церард А. Каланан и Вероника М. Годшолк, *Управување со кариерата*, 4 издание, Скопје, Арс Студио, 2015, 404.

²⁴³ Така: Ивана Мариновиќ Матовиќ, "Систем мотивисања запослених у функцији ефикасног управљања", *Часопис из области економије, менаџмента и информатике „БизИнфо“*, 1 (2010) : 189.

- *групен*²⁴⁴, каде што заработката се поврзува со резултатите од работата на групата; и
- *организационен*, каде што висината на заработката се поврзува со успехот на целиот деловен систем (организацијата, м.з.).

Во Република Северна Македонија не се вршат анализи на редовна основа за издатоците на работодавачите по вработен. Последна објавена е анализата на Државниот завод за статистика²⁴⁵ за состојбите на овој план во 2008 година, каде што се наведува дека годишниот просек на издатоците на работодавецот по вработен во Република Северна Македонија, во 2008 година изнесува 318.273,00 денари. Месечниот просек на издатоците на работодавецот по вработен во Република Северна Македонија, во 2008 година изнесува 26.523,00 денари. Во 2008 година, годишниот просек на издатоците на работодавецот по фактички одработен час, во Република Северна Македонија изнесува 173,00 денари. Вкупниот годишен просек на фактички одработени часови по вработен, во Република Северна Македонија изнесува 1.845 часови.

За потребите на овој труд, во продолжение ќе биде прикажано вкупното зафаќање на просечниот трошок за вработен во компаниите од преработувачката индустрија во нашата земја во нивниот вкупен промет за период од десет години (2008-2017 година). Податоците се извлечени од соопштенијата кои се однесуваат на структурните деловни статистики.

Табела 32 – Вкупно зафаќање на трошоци за вработени во бруто износ во вкупен промет во компании од преработувачка индустрија (2008-2017)

Година	Вкупен промет (во мил. денари)	Трошоци за вработените во бруто износ (во мил. денари)	Процент на учество на трошоците за вработените во вкупниот промет
2017	321.086	36.975	11.52
2016	295.196	33.713	11.42

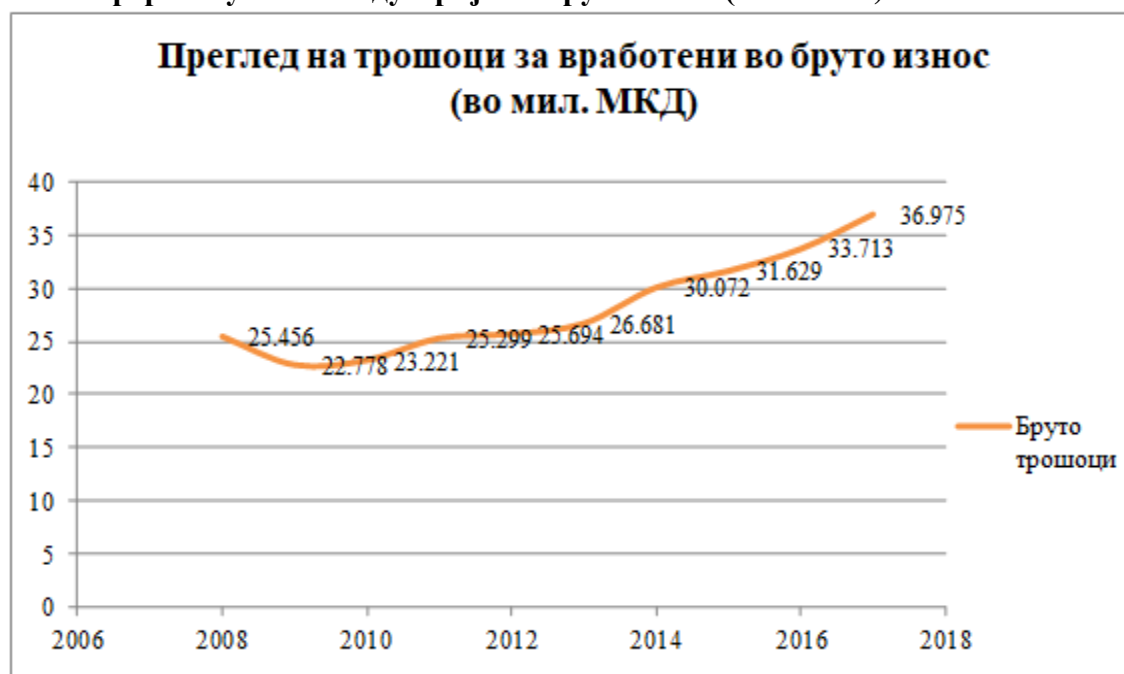
²⁴⁴ „Групата вработени“ во оваа смисла се дефинира како секој број вработени ангажирани во меѓузависна работа за меѓузависна награда. Види повеќе: Elaine C. Hollensbe and James P. Guthrie, "Group Pay-For-Performance Plans: The Role of Spontaneous Goal Setting", *Academy of Management Review*, 25/4 (2000) : 864.

²⁴⁵ Соопштение бр. 4.1.10.07 - Државен завод за статистика на Република Северна Македонија.

2015	281.595	31.629	11.23
2014	255.533	30.072	11.77
2013	229.461	26.681	11.66
2012	252.420	25.694	10.18
2011	257.403	25.299	9.83
2010	211.434	23.221	10.98
2009	183.492	22.778	12.41
2008	259.048	25.456	9.83
Просек	254.667	28.152	11.08

Извор: Државен завод за статистика на Република Северна Македонија и сопствени истражувања на авторот

Табела 33 – Преглед на трошоци за вработени во претпријатија од преработувачка индустрија во бруто износ (2008-2017)



Извор: Државен завод за статистика на Република Северна Македонија и сопствени истражувања на авторот

Од презентираниите податоци во Табелата и од Сликата може да се забележи дека, за десетгодишниот период, трошоците за вработените во компаниите од преработувачката индустрија во просек учествувале со 11,08% во вкупниот остварен промет. Притоа, може да се констатира дека ваквото учество е речиси константно бидејќи растело пропорционално со порастот на вкупниот приход во секоја од одделните години во анализираниот период. Во одредени

случаи трошоците за вработените можат да се компарираат и со вкупните оперативни трошоци на организацијата, односно да се изразуваат како процент од вкупните трошоци. Очекувањата се дека учеството на ваквите трошоци во вкупните приходи во наредниот период ќе расте заради почетокот на примената на различни практики во делот на ЧР, а поттинати од интерните организациски согледувања и промената на пристапот, од демографските случувања, потешкотиите да се обезбеди квалификувана работна сила и сл. Со оглед на тоа што значаен процент од средствата на компанијата се трошат на вработените, вистински предизвик за менаџментот и одделот за човечки ресурси е да изградат систем на награди што ќе ги потхранува целите на организацијата.

5. Наградување посебни групи работници во акционерските друштва со производна дејност

5.1. Наградување вработени во продажни служби

Со оглед на стратешката важност на продажната сила за организацијата, од клучно значење е да се дизајнираат и испорачаат стимулативни планови за продажба со кои што ќе се поттикне посакуваниот начин на однесување и ќе се добијат посакуваните резултати. Стратегиски и тактички е секој аспект од стиимулативниот план за продажба да биде усогласен со деловната/комерцијалната стратегија и приоритети. За една организација е потребно да расчисти со тоа што очекува од сопствената продажна сила, како и да обезбеди дека посакуваниот начин на однесување и резултатите се наградени соодветно.²⁴⁶

Наградувањето на вработените во продажните служби во акционерските друштва со производна дејност, како впрочем и наградувањето на сите останати вработени, е комплицирана задача на менаџментот. Од една страна, можеме да констатираме дека во делот на продажбата се соочуваме со релативно мерливи резултати, што секако ја олеснува задачата. Но, кои се тие резултати што треба да бидат остварени, врз основа на кои критериуми се изградени плановите за работа,

²⁴⁶ Kevin Empey, et. al., "The essential guide to Reward and recognition. How to get value in changing times. Human Resources Best Practice Series", *IBEC*, (2013): 39.

како да се индивидуализира планот, но и да се постигне целта на наградувањето итн.? Ова се само дел од прашањата или дилемите што мора да бидат разрешени како претходен услов или претфаза на креирањето метод за наградување за работниците кои работат продажба. Веќе го нагласивме тоа дека не постои универзален и единствен принцип по кој треба да се конципира методологијата за наградување во секоја една компанија, туку постојат низа уникатни состојби карактеристични за секоја компанија што мора да бидат земени предвид. Умешноста зависи од искуството, вештините, сеопфатниот пристап, упорноста и сл. на оние кои се занимаваат со оваа проблематика.

Планот за работа претставува сублимат на проекциите на компанијата за очекуваните и целните остварувања во одреден период. Остварувањата се количински и финансиски по одделна група производи и/или одделни производи, со фокус на одредени терени, региони, земји и сл. Притоа, количините секогаш се проектирани според два клучни фактори: а) можности за реално производство во компанијата и б) состојби на пазарите, очекувана побарувачка и трендови. Финансиските аспекти се поврзани со планираните расходи (за набавка на репроматеријали, покривање на трошоци за работна рака, транспорт, струја, вода и сите други трошоци на производство) и приходи по единица производ (особено очекувана разлика во цени која е еднаква на разликата помеѓу фиксните трошоци на производство и остварената продажна цена).

Краткиот осврт кон значењето на планот за работа, ќе биде влезна информација за понатамошна разработка на останатите аспекти. Менаџерите се соочуваат со тешки одлуки во однос на тоа: дали треба да се изработи планот за работа со сезоналитет или пак треба да биде рамномерен²⁴⁷, дали треба да се занемарат состојбите на пазарот и да се форсира исклучиво план во кој се земени предвид само производните капацитети, дали планот треба да има тенденција на раст/зголемување од еден период до друг период (пр. од една деловна година до друга деловна година), каква да биде поделбата на терените, кои производи и/или групи производи треба да бидат доминантни или во фокусот на продажните служби за остварување на посакуваните резултати итн.?!

²⁴⁷ Количински и финансиски рамномерно поделен на дванаесет месеци или на други периоди.

Слободно можеме да заклучиме дека единствен одговор на сите прашања не постои. Потребно е да се нагласи дека примарната улога на менаџерот при креирањето еден систем за наградување е да се постават контурите или правилата врз кои ќе се гради системот понатаму. Јасно определените правила ќе бидат од клучно значење за постигнувањето на целта при определувањето на посебните варијабли. Спротивно, нецелосно дефинираните работи можат да создадат конфузија во работењето, а би можеле да делуваат и дестимулативно врз вработените.

Врз основа на претходното, сосема јасно е дека наградувањето кај продажните служби мора да биде *тесно поврзано со остварувањето на планот за работа*. Таквиот план за работа мора да биде реален и заснован на вистинските можности и потреби. Во спротивно, несоодветно компонираниот план има директно негативно влијание врз постоењето систем за наградување, а уште повеќе врз неговата основна компонента - стимулативноста.

Платата на вработените лица за продажба во значителен обем мора да биде поврзана со остварувањата на планот за работа. Она што е дискутабилно е вклучувањето на учинокот во основната плата или издвојување како посебен стимулативен дел на плата. Дистинкција мора да се прави во однос на тоа што претставува учинокот одделно, а што делот за работна успешност. Бидејќи тоа често е проблем да се претстави на еден сосема јасен начин, повеќе заради субјективните гледишта на менаџерите во однос на наградувањето на продажните служби, решението во основа треба да се бара преку одговори на неколку важни работи. Прво, дали сите вработени²⁴⁸ кои работат продажба во компанијата треба да се наградуваат по планот за работа? Второ, доколку секое одделно работно место неминовно се поврзува со степенот на остварување на планот, каде ќе се земе дека од степенот на остварување на планот ќе зависи основната плата, а каде зависноста ќе се ограничи само на некој процент од вкупната определена варијабла (стимулативен дел)?

²⁴⁸ Тука се мисли на сите работни места во продажба определени со актот за систематизација на работните места.

Според нашето мислење, сите вработени кои *директно* работат во делот на продажбата, без оглед на официјалните називи на работните места (комерцијалист, референт по продажба, регионален менаџер по продажба, шеф по продажба и сл.), треба да заработуваат плата која примарно и директно е поврзана со степенот на остварување на планот за работа.

Во однос на второто прашање, би можеле да заклучиме дека при креирањето систем за наградување за продажните служби, исклучително важно е да се задржи еднаков пристап кон секој вработен, што значи за секое предвидено работно место. Поаѓајќи од таа премиса, би можело да биде спорно вметнувањето на планот за работа како нормиран учинок (компонента на основната плата) за дел од вработените (пр. трговски патници), додека за другите да се предвиди фиксна или загарантирана основна плата, а остварувањето на планот да биде дел од работната успешност или процент од севкупно определениот стимулативен дел на плата. Следејќи го овој принцип, менаџерот ќе се соочи со предизвикот за дефинирање висина на основната плата што треба да конвергира со „тежината“ на работното место, но и со предизвикот евентуално да го издвои остварувањето на планираните цели во делот на продажбата како основна категорија на платата за лицата кои работат продажба и да го предвиди како стимулативен дел. Основната плата или фиксната компонента во наградувањето претставува стабилен приход за продажните служби. Сосема извесно во тој дел ќе се поставува прашањето за постоењето некои други, условно и поважни, задачи и одговорности со кои ќе се оправда исплатата на основната плата кон лицето кое работи продажба?! Во суштина, заради фактот што би можело да се оцени дека впуштањето во вакви активности е деликатно и веројатно спротивно на законитостите на продажбата, често во практиката ќе се прибегнува кон задржување на остварувањето на планскиот задаток во основната плата.

Одговор на прашањето за намалување на основната плата во сразмер со помалку остварениот план за работа, ќе треба да се бара во законодавството со кое се регулираат минималните плати, но само тогаш кога нормираниот учинок е издвоен или изземен како детерминантна и во однос на висината на т.н. минимална плата. Состојбите со наградувањето во случај на надминување на планот за работа

се регулираат согласно можностите на компанијата, оценките за важноста од постигнување одредено значително зголемување на продажбата и потребите најсоодветно да се мотивираат вработените. Всушност, наградувањето што во основа се базира на степенот на исполнување на планот за работа, мора да биде стимулативно за добрите работници и дестимулативно за лошите работници. Неостварувањето на задачите во определен период треба да биде основа за престанок на работен однос на лицата кои не покажале потребен квалитет во работењето.

Кога се работи на утврдување метод за наградување за продажните служби во компанијата, секогаш мора да се има предвид и квантумот на задачи и одговорности кои еден работник во таа служба треба да ги има и заради кои ќе му биде обезбедена *основна плата*. Ваквиот пристап е универзален, односно не е уникатен за продажните служби, туку треба да се користи за секое предвидено работно место во организацијата. Во овој случај, продажбата на производите на компанијата во предвиден обем (количински и финансиски), секако, е најважна активност на работниците во продажните служби. Таа активност всушност би требало во поголем обем да го исполнува квантумот на основни работни задачи и одговорности, заради чија реализација ќе биде обезбедена најниска плата предвидена за конкретната група на сложеност во која е распоредено работното место. Поаѓајќи од ваквиот став, би можело да се заклучи дека би било посоодветно доколку, сепак, нормираниот учинок не се помешува со делот за работна успешност и во согласност со законската регулатива, биде дел од основната плата.

Една од клучните задачи за која е потребно поголемо теоретско и практично познавање на работите и умешност, е креирањето на т.н. варијабилен дел, кој во суштина е дел за работна успешност на работното место. Веќе претходно го објаснивме генералниот пристап кој треба да се одржи во овој сегмент. Затоа во оваа прилика ќе се осврнеме на концептот на делот за работна успешност за продажните служби.

На самиот почеток, заради можноста за квантифицирање или реално претставување на резултатите од работењето во продажбата, би оцениле дека

значајно се олеснува задачата на креаторите (менаџментот) при креирањето на одделните варијабли. Нивната висина и обем зависи од повеќе аспекти, а најмногу од целите кои се сакаат да се постигнат, потребата за дополнителна мотивација на вработените и разбирањето на суштинската улога која ја има продажбата како профитен центар во една компанија.

Одделните варијабли во основа можат да се поделат на две главни групи:

1) Варијабли кои се заеднички за сите работни места во рамките на одредена организациона единица или на ниво на компанија; и

2) Варијабли кои се уникатни за конкретното работно место.

Табела 34 – Примери за утврдување варијабилен дел за вработени во продажни служби

	Примери
Варијабли заеднички за сите работни места во организационата единица	<ul style="list-style-type: none"> - Наградување за завршен повисок степен на образование од предвидениот со актот за систематизација на работните места; - Зголемена иницијатива во работењето; - Изработка на анализи за потребите на работењето; - Издржани предлози за намалување на трошоци и зголемување на профит; - За пораст во продажба на ниво на организациона единица од минимално определен точен процент (пр. 10%) во однос на истиот месец претходната деловна година;
Варијабли уникатни за поединечното работно место	<ul style="list-style-type: none"> - За обезбедување навремена наплата на побарувањата од купувачи; - За пораст на продажба на ниво на сектор во точно определен процент (пр. 10%) во однос на истиот период од претходната деловна година; - За отворени точно определен број (пр. три) нови продажни објекти и/или купувачи на месечно ниво со точно определен минимален износ на месечна реализација (пр. од 5.000,00 ден.) по продажен објект/купувач и обезбеден континуитет во обработка на објектот; - За улистување нови асортимани (најдобро е за ова да се даде дефиниција) кај точно определен минимум постоечки купувачи (пр. три) со точно определен минимален износ на месечна реализација (пр. од 5.000,00 ден.) во вкупен

	износ; - За посетени најмалку точно определен број продажни објекти (пр. 15) и најмалку точно определен број фактури (пр. 20) на седмично ниво (остварување за секоја седмица во месецот);
--	---

Покрај тоа, одредени варијабли, зависно од тоа дали се поврзуваат со тимското/групното или пак индивидуалното остварување, можат да се поделат по следниве два критериуми:

1) Варијабли кои се поврзани со остварувањата на тимот (т.н. тимски стимулации или модел на соработка); и

2) Варијабли кои исклучиво се поврзани со индивидуалниот учинок.

Моделот на соработка на тимот се заснова на заедничко донесување одлуки и споделена работа за постигнување на заеничката финансиска цел. Овие колаборативни продажни тимови ги гледаат членовите на тимот како еднакви помеѓу себе. Со соодветната програма за компензација кај продажбата се предвидува иста награда за сите членови на тимот.²⁴⁹ Од друга страна, треба да се нагласи дека проблемот кај групните поттикнувања може да биде неангажманот кај дел од членовите на тимот.

5.2. Наградување вработени во производство

Во акционерските друштва со производна дејност е сосема природно најголемиот број од вработените, некаде и повеќе од две третини, да работат во производствените капацитети. Од таа причина, креирањето метод за наградување за вработените во производството е комплицирана задача. Посебна тешкотија претставува пренесувањето на различните специфики кои се поврзани со одделните работни места (пример, водач на машини), а уште повеќе спецификите кога се работи на исти работни места, но сепак на различни машини во погоните, директно во методот.

²⁴⁹ David J. Cichelli, *Compensating the Sales Force : a practical guide to designing winning sales reward programs, Third Edition*, New York, McGraw-Hill, 2018, 105.

Она што е примарно и најважно е тоа дека методот мора да биде правилно комунициран и доволно јасен за вработените. Сите дилеми со кои лицата се соочуваат во овој дел, мора да бидат расчистувани со посветена работа на претпоставените во производството и службата за човечки ресурси.

Потребата за поврзување на наградувањето со извршувањето или учинокот можеби најдиректно се согледува во делот на производството во една организација со ваква дејност. Ваквото поврзување, сепак, не треба да се заснова само на обемот на оствареното производство, туку и на квалитетот, трошоците или заштедите и сл.²⁵⁰

Во табелата во продолжение ќе бидат презентирани одредени варијабли што во основа се заеднички за различните работни места во производството и можат да користат при дизајнирањето на метод за наградување. Се разбира дека со презентираниите варијабли не се исцрпува листата на опции што можат да се искористат во функција на постигнување на целта.

Табела 35 - Примери за утврдување варијабилен дел за вработени во производство

	Примери
Варијабли заеднички за сите работни места во организационата единица	<ul style="list-style-type: none"> - наградување за завршен повисок степен на образование од предвидениот со актот за систематизација на работните места; - зголемена иницијатива во работењето; - за дополнително доделени работни обврски како водач на смена во погонот/ите во кој/кои работи
Варијабли уникатни за поединечното работно место	<ul style="list-style-type: none"> - за ефикасно и ефективно работење на повеќе различни машини - за учество при монтажа на нова опрема и учество на обука за работа на нова опрема во месецот во кој истата/тите се спроведувала/ле; - за обученост за отстранување на дефекти на различна опрема и од различна природа и ефикасност во отстранувањето на дефектите;

²⁵⁰ Така и: Živorad Vasić, et al., *Operativni menadžment*, Beograd, Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija, 2015, 167.

Кога дискутираме за спецификите на наградувањето на вработените во производството, мораме да имаме предвид дека од аспект на работните места и потребните квалификации во тој дел, не постои униформност. Таму не постои хомогена структура. Веќе нагласивме дека најголемиот број работни места се стационарни во производството и според тоа, дел од тие работни места се предвидени директно во погоните и се резервирани за т.н. елементарни занимања (пр. работници на пакување, подготвувачи, хигиеничари, транспортни работници и сл.), исто во погоните се предвидени работни места за техничари и сродни занимања (машински техничар, електро техничар, прехранбен техничар и сл.), како и стручни лица со завршено високо образование (машински или електро инженер, инженер технолог, металург и сл.). Покрај лицата кои што директно работат во погоните, постојат и раководни структури и лица кои што работат во служби што вршат дополнителни услужни работи за потребите на производството. Претставувајќи ја структурата на работните места, всушност интенцијата е да дадеме насоки за потребата од земање предвид на сите аспекти поврзани со одделните работни места во овој сегмент од работењето, што ќе се искористат за моделирањето на системот за наградување.

Специфика и во делот на наградувањето на вработените од производството е тоа што работата во основа може да се нормира и да се утврдуваат платите и/или варијабилните делови во сооднос со остварениот план за работа. Планот вообичаено е количински (по произведена единица/парче), асортимански и финансиски, со планиран број работници за негово ефикасно остварување. Доброто планирање, што подразбира оптимално усогласување на можностите на производните капацитети со побарувачката за продажба и можностите на ангажираните вработени, е важна претпоставка за постоењето на системот за наградување.

За Helper, Kleiner и Wang²⁵¹, системот за наградување на вработените во производствените компании, базиран единствено на плаќање по парче или едноставно заснован само на плаќање за квантитетот и квалитетот на

²⁵¹ Susan Helper, Morris M. Kleiner and Yingchun Wang, "Analyzing Compensation Methods in Manufacturing: Piece Rates, Time Rates, or Gain-Sharing?", *NBER Working Paper*, 16540 (2010) : 1-2.

произведениот аутпут, полека се напушта во светот. Причините за тоа се наоѓаат во воведувањето производни методи кои го нагласуваат квалитетот, брзото воведување нови производи и “just-in-time” производството. Овие промени имаат големо влијание врз оптималниот начин на плаќање, бидејќи тие ја зголемуваат потребата од враќање на: “multi-tasking”, каде што истите работници ги извршуваат и задачите кои лесно може да се набљудуваат (како производството) и задачите кои можат тешко да се набљудуваат²⁵² (како што е подобрувањето на процесите) и *производство на точни количини аутпут* (ниту повеќе, ниту помалку). Затоа, за работниците во производството се предлагаат типови на плаќања кои воопшто не се или пак само делумно се варијабилни. Имено, предлогот е да се замени начинот на индивидуално стимулативно плаќање по произведено парче, со *групно стимулативно плаќање* (како што е „поделба на профит“ или “gain-sharing”) или *плаќање без стимулации* („плаќање на час“ или “hourly pay/time rates”).

6. Почеток на примена на систем за наградување

Одлуката за почеток на примена или ставање во функција на системот за наградување треба да следува откако ќе се комплетираат претходните фази. Практично, сите успешно спроведени активности до тој момент треба да резултираат со донесување ваква одлука. Несомнено е тоа дека станува збор за комплицирана одлука чие спроведување може да создаде потешкотии во работењето на претпријатието. Меѓутоа, промените што се засновани на стратегиско постапување и одмерување на сите значајни аспекти, се посакувани и можат да ги подобрат севкупните состојби во организацијата.

Одлуката треба да биде донесена од раководниот орган или органот на управување²⁵³ во зависност од формата на друштвото. Предуслов во оваа фаза е тоа

²⁵² Се нагласува дека работните обврски за работниците во производство се прошируваат од едноставно физичко извршување на работите во производството со активности како што се: планирањето, донесувањето одлуки, тимската работа и решавањето проблеми. Види: Susan Helper, Morris M. Kleiner and Yingchun Wang, *op.cit.*, 7.

²⁵³ Тоа би бил/е управителот/ите во друштвото со ограничена одговорност (доколку постои и орган на надзор, ваквата одлука би требало да биде верификувана и од ваквиот орган, но можно е за вака важни прашања со договорот за основање на друштвото да е предвидена надлежност и на соборот на содружници); комплементарите во командитното друштво; одбор на директори во едностепениот

што овој орган мора да располага со сите потребни информации за системот за наградување и да го разбере како потреба на самата организација, како нешто што ќе влијае мотивирачки врз вработените и ќе ги подобри општите состојби. Едноставно, органот кој ја донесува одлуката мора да биде уверен во корисноста и квалитетот на системот. Од таа причина и претходно нагласивме дека е нужна партиципацијата и особено насочувањето при моделирањето на системот за наградување од страна на врвниот менаџмент и тоа во секоја фаза од работењето. Улогата на органот кој ја донесува одлуката е да ги интегрира сите активности во рамките на организацијата на овој план, да координира и да ја избере најдобрата опција. Тоа е можно само тогаш кога органот делувал проактивно, наместо реактивно и индиферентно по однос на ова прашање. Инаку, изземајќи ги процесите поврзани со менаџерското одлучување и пропратните дилеми, самата одлука е од формална природа бидејќи претставува интересен поединечен акт и содржински не отстапува од редовната практика на писмено одлучување за други слични прашања во компанијата.

Втората дилема која тука се наметнува е *влегувањето во примена* на системот за наградување. Тоа е периодот од донесувањето на одлуката до почетокот на нејзиното фактичко спроведување. Многу често во практиката, на самите служби во организацијата, особено кај сложените организации, им е потребно одредено време за прилагодување, доусогласување и разјаснување на повеќе технички, но некогаш и суштински прашања. Во таа смисла, наметнатата ургентност за почеток на примена на еден ваков систем мора да биде избалансирана со потребата за внимателно постапување. Затоа, врвниот менаџмент е тој што треба да го процени моментот кога треба да се започне со примената на новиот систем. Избрзаните одлуки можат да ги разлишаат столбовите на кои се заснова наградувањето.

Заради поедноставување на процесот, постојат варијанти за *етапно воведување* во точно дефиниран период. Тоа би значело избор на една или повеќе организациони единици во компанијата каде што првично ќе се започне со примена

систем на управување или управен одбор во двостепен систем на управување (со верификација од надзорен одбор) во акционерските друштва итн.

на новиот систем за наградување. Ваквата активност нужно мора да биде пропратена со анализа на постигнатите ефекти во однос на планираното и со донесување одлуки за коригирање на одредени аспекти. Препорачливо е при ваквиот пристап секогаш да се избираат најмалку две организациони единици со различен вид работни активности, односно единица каде што доминира физичката работа и единица каде што доминира интелектуалната работа, а потоа и по принципот на профитен - трошковен центар. На тој начин, посеопфатно може да се анализираат ефектите од новиот систем, што ќе создаде простор за побрзо заокружување на целиот процес.

Според изнесеното, најдобар период за почеток на примена на системот за наградување е тогаш кога иницијаторите на промената и другите тесно инволвирани лица во процесот, врз основа на сите параметри, се убедени дека е постигнат солиден компромис помеѓу различните барања и можности. Неоправдано долгото развлекување на процесот може да ги обесхрабри заинтересираните страни и да биде основа за уште поголемо незадоволство. Притоа, мора да се има предвид дека во овој дел го разгледуваме само прашањето за почеток на примена на еден целосен систем за наградување како одделна активност во процесот, без да навлегуваме во времето кое е потребно за решавање на сите претходни прашања.

Со чинот на донесување на одлуката за воведување во функција на системот, следува еден период на адаптација кој се состои од технички, но и од суштински активности. Примарно, реализацијата на одлуката е единствено можна со паралелно или последователно доусогласување на другите интерни акти²⁵⁴, но и со вршење соодветни промени во договорите за вработување²⁵⁵, како и со спроведување на потребните промени во финансискиот дел²⁵⁶. Суштинските активности повеќе се однесуваат на потребата од спроведување обуки за едукација на кадарот за значењето и примената на системот за наградување.

²⁵⁴ Пример, Колективен договор на ниво на работодавач.

²⁵⁵ Тука би можело да се има предвид дека е можна промена и на менаџерските договори за раководниот кадар.

²⁵⁶ Најчесто промените тука се однесуваат на изработка на табели за вршење соодветни пресметки, усогласување на софтверското решение за плати и сл.

7. Мониторирање и евалуација на резултатите

Како што претходно беше констатирано, еднаш воведениот систем за наградување не е непроменлив. Имено, од една страна треба да се инсистира на интервенции во системот само тогаш кога станува збор за суштинска потреба, а од друга страна мора да се обезбеди сигурноста или извесноста во делот на наградувањето. Мониторирањето и евалуацијата всушност треба да бидат насочени кон контрола и преиспитување на ефективноста на системот за наградување. Од мониторирањето и евалуацијата треба да произлезат сознанија за потребата од ревизија на системот и обемот на таквата активност.

Мониторирањето како независна задача подразбира следење на спроведувањето и примената на системот за наградување каков што е даден, усвоен, односно каков што веќе започнал да се применува. Мониторирањето на системот за наградување доминантно е активност на менаџментот, службите за финансии, за човечки ресурси и посебното тело формирано за таа намена. Сите тие чинители, покрај обврската да ја набљудуваат примената на системот, имаат и обврска да ги детектираат недостатоците или проблемите што се појавиле во меѓу време и да даваат насоки за нивно надминување. При мониторирањето базата е постоечкиот систем, но идентификуваните недостатоци би можеле да бидат подлога за следна измена и/или дополнување на системот како таков.

За да може да се дискутира за евалуација на резултатите, потребно е да измени одреден референтен период. Со евалуацијата практично се врши проценка во однос на тоа дали методот ги дава посакуваните резултати?! Најчесто е потребно да измене најмалку една година од воведувањето или подолг период, а со цел, од една страна, да се компарира новиот метод со нешто што претходно важело, а од друга страна, пореално да се согледаат состојбите и да се разбере значењето на методот. Евалуација најдобро е да се прави од страна на службата или менаџерот за човечки ресурси во компанијата со помош на *анкетни прашалници* или слични методи наменети за сондирање на мислењето на вработените, но може да се ангажира и надворешна агенција која на стручен методолошки начин ќе ја спроведе оваа активност.

Во секој случај, треба да се сфати дека е потребен извесен период методот за наградување да се прифати и практикува, на начин што со текот на времето ќе прерасне во компаниска вредност. Тоа не е така брз и едноставен процес. Иднината на таквиот систем ќе зависи од волјата на носителите на процесите и истрајноста во намерата да се применат најдобрите практики во делот на наградувањето како активност на менаџментот на човечките ресурси.

ГЕНЕРАЛНИ ЗАКЛУЧОЦИ

Врз основа на изложените теоретски и практични аспекти на истражуваната проблематика, а особено резултатите од спроведеното истражување, како особено важни можат да се презентираат следните *генерални заклучоци*:

1) Не постои универзален модел за наградување применлив за сите трговски друштва. Постојат само основни и посебни критериуми, правила, кои треба да се следат и прилагодуваат за секое трговско друштво. Системот за наградување во целина не може едноставно да биде преземен од друга организација, без добро согледување на потребите на самата организација која презема. Имплементацијата е сложен процес кој често подразбира вршење суштински организациски промени.

Утврдувањето на стандардите во делот на системите за наградување треба да биде задача на најупатените лица во организацијата и тоа треба да биде тимска задача. Заради перспектива на системот за наградување, неопходно е развивање на специјализирани комисии (комитети) во рамките на органите на управување што конвергира со концептот на скроен модел на управување. При градењето систем за наградување, важно е да се разбере дека перфекцијата е речиси невозможна, туку е потребно континуирано подобрување на самиот систем, преку објективен дијалог, земајќи ги предвид сугестиите од заинтересираните страни.

Според добиените резултати од спроведеното емпириско истражување, постои уште многу простор за работа на акционерските друштва од преработувачката индустрија во Република Северна Македонија во функција на создавање целосен и компактен систем за наградување што ќе испорачува резултати. Примарно, во нашата земја треба да се работи уште многу на планот на подобрувањето на состојбите во економијата, што ќе биде основа и за исплата на повисоки плати и разработка или ставање во функција на широко распоространетите практики во делот на наградувањето како активност на менаџментот на човечките ресурси. Од аспект на она што интерно треба да се направи во самите компании, препорачлива е постепена промена на деловната клима во која и понатаму преовладува авторитативно одлучување за сите поважни прашања поврзани со работењето. Во поважните прашања несомнено се вбројува и

наградувањето и доверувањето или децентрализацијата на задачите на посебни стручни комисии или тела (колективни формати) во компанијата. Ваквата децентрализација е поврзана со фазите на креирање на стратегијата за наградување на ниво на организација, како и концептуалното осмислување на системот во целина и неговите функции и значење. Промените во рамките на организациите треба да ги водат професионалци за човечки ресурси, правни работи, финансиски прашања и сл. Во однос на оперативното одржување на веќе утврдениот и воспоставен систем за наградување, децентрализацијата треба да се обезбеди преку непосредна улога на директниот претпоставен во процесот, со примена на методите за признавање и ценење.

Во прилог на децентрализацијата, говорат и резултатите од нашето истражување дека во најголемиот број компании во кои доминантна и исклучива улога во креирањето на системот за наградување има генералниот менаџер, постои одреден систем за наградување кој има недостатоци, заради што не може да се квалификува како целосен систем за наградување. Затоа, клучен предуслов за понатамошните чекори во градењето ваков систем е разбирањето на функцијата на наградувањето како активност на менаџментот на човечките ресурси од страна на врвните лица во компанијата и оттука и нивната волја за спроведување промени во тој дел. Со други зборови, како најважни или клучни предуслови за успешна имплементација на целосен систем за наградување треба да се имаат предвид следните два: постоење јасно утврдени критериуми за проценка на резултатите од работењето за секое одделно работно место и заложбата на менаџментот на компанијата за ставање во функција на системот за наградување.

2) Системот за наградување мора да има законска основа или да биде моделиран во согласност со закон, земајќи ги предвид потребите на компанијата. Обезбедувајќи ја законската основа на системот за наградување, компанија обезбедува иднина на таквиот систем.

Системите за наградување треба да се градат и воспоставуваат во согласност со принципот на фер информирање/консултирање на работниците, а со оглед на фактот што станува збор за едно од најважните прашања поврзани со работниот однос. Процесот на креирање систем за наградување или при одлучување за

наградување во секој случај, треба да бидат засновани на инклузија на засегнатите страни (претставници на работодавачот, вработени или нивни репрезентативни претставници). Верификацијата на солидноста на системот за наградување од сите заинтересирани страни, претставува додадена вредност за самиот систем и компанијата.

3) Само во организации каде што постои ефикасен систем за мотивирање на вработените ќе има успех и задоволство при работењето. Успешни се оние организации кои на вработените гледаат како на најзначаен ресурс во работењето и кои успешно менаџираат со човечкиот капитал. Со системот за наградување мора да се постигне што е можно подобар компромис помеѓу барањата на менаџментот (можностите на друштвото) и барањата на работниците. Компромисот би се постигнал, условно, доколку поголемиот труд вложен од работникот резултира со повисока плата, а повисоката плата на работникот резултира со поголем профит за трговското друштво. Утврдените бенефиции за работникот што вклучуваат поголема плата за реално вложен труд, резултираат и со поголемо задоволство на работното место. Стимулациите мора да бидат поставени врз основа на објективни критериуми за да се обезбеди долгорочност, а не задоволување на моменталните потреби. Долгорочноста претставува сигурност за работниците, но и за менаџерите кои ќе го застапуваат принципот на еднаквост и ќе се држат до правилата без да ги менуваат истите врз основа на дневните потреби. За да се обезбеди еден мотивирачки квалитетен систем за наградување во компанијата, потребно е да се наоѓаат ефикасни решенија за проблемите поврзани најмалку со: прецизното утврдување на нормираниот учинок за вработените чија работа може да се нормира, правењето јасна дистинкција помеѓу тежината/вредноста на одделните работни места, утврдувањето јасни критериуми за исполнување на зададените стимулации, начинот на вреднувањето на интелектуалниот труд и сл.

Материјалните награди не се единствен начин за мотивација на вработените, туку наградувањето треба да биде компилација од различни финансиски и нефинансиски поттикнувања за остварувањата на работното место. Од добиените резултати во спроведеното истражување, неспорно произлезе дека постои потреба да се работи на зголемување и подобрување на нематеријалните начини на

наградување во компаниите во Р.С.Македонија, односно да се работи на позасилена промоција и имплементација на различните HR практики за нематеријално наградување. Имено, како најзначајни начини за мотивација, покрај материјалното наградување, од страна на испитаниците во истражувањето беа посочени: напредувањето на повисоко работно место, доделувањето годишен бонус и можностите за стручни усовршувања.

4) Принципот на исплата според остварената продуктивност го зголемува потенцијалот за заработка и ги подобрува организациските перформанси. Ефикасноста на стимулациите може да се проценува врз основа на постигнатите или непостигнатите заштеди во процесот на работењето (заштеди кои не се поврзани со кратења на штета на системот за наградување) со чинот на зголемувањето или намалувањето на продуктивноста како резултат на самите стимулации. Затоа, препорачливо е секогаш платата да има и еден варијабилен дел кој ќе биде базиран на специфичното достигнување на поединецот. За да се обезбеди ефектот на стимулативност на плаќањата (материјалната компонента од наградувањето), задолжително треба да се прибегнува кон вградување на т.н. дел за работна успешност како компонента во вкупната плата.

Критериумите за исплата на т.н. дел за работна успешност мора да им бидат јасни како на раководството, така и на работниците, во однос на тоа зошто се дава/зема наградата. Критериумите што треба да преовладуваат или најдат широка примена при креирањето на делот за работна успешност, а уште повеќе при неговата исплата, се следните: остварената продуктивност, навременото и квалитетно исполнување на обврските и дополнителната иницијатива во работењето и варијациите од наведените. За да биде делот за работна успешност заснован на јасно дефинирани критериуми мора да се негува отворена комуникација со сите засегнати страни, без создавање чувство во работната средина дека дискусијата за платите е забранета, имајќи третман на деловна тајна.

Спротивно на претходното, мора да се прокламира отворен дијалог за основната плата со нејзините компоненти, а уште повеќе за стимулативниот дел и сите негови елементи. Висината на индивидуално исплатената плата по лице, детерминирана од личните заложби и вложен труд од негова страна, може да биде

деловна тајна бидејќи е поврзана со личните остварувања. Доколку одредена стимулација се поврзува со тимскиот учинок, тогаш упатно е истата да се разгледува во таков состав. Но, воведувајќи го ваквиот метод организациите објективно ќе се соочат со ситуациите на меѓусебно споредување помеѓу вработените што може да резултира со намалување на продуктивноста, одбивање да се работи, па дури и до штрајкови и немири. Единствениот одговор треба да се бара само во објективно поставените критериуми за исплата, нивната јасност, транспарентниот пристап кон сите лица и правилната проценка на работните места. Основната плата треба да се постави на реална основа, без задршки и размислувања за намалување, додека стимулациите кои се надградуваат на основната плата треба да бидат во помала пропорција, обезбедувајќи ја сигурноста или извесноста во наградувањето како компонента, кои продуцираат мотивирачка средина. Делот за работна успешност треба да се предвидува во пропорција најмногу до 50% од основната плата, а заради обезбедување на квалификативите за сигурност и извесност со наградувањето. Доминацијата на варијабилниот дел над основната плата може да резултира со негативен ефект изразен како несигурност на работното место, а најмногу заради можноста тој што врши пресметка на платата да може произволно да интервенира во значаен процент од истата.

Стимулативниот дел од плата треба да биде насочен кон охрабрување на работниците кои работат добро и имаат потенцијал да постигнуваат уште подобри резултати, но не и кон работниците кои покажуваат слаби до стандардни перформанси²⁵⁷. Индивидуалниот учинок (постигнување, резултат) треба да се земе како централна точка од која се поаѓа и врз основа на која се креира системот за наградување, но тоа мора да се поврзува и со резултатите на компанијата. Индивидуалните постигнувања и компанискиот резултат се меѓузависни и во тој правец доделувањето на заслуженото место на индивидуалните постигнувања во системот за наградување на компанијата, ќе има соодветен позитивен ефект и врз финансискиот резултат на компанијата. Лесната заработка на стимулацијата, на крајот делува демотивирачки за самиот работник, што не води кон исполнувањето

²⁵⁷ Стандардните перформанси се поврзани само со тоа што работникот редовно просечно го работи и ништо повеќе од тоа.

на целите во делот на продуктивноста и севкупниот перформанс. Друштва кои успешно спроведуваат систем на стимулативна плата, по правило успешно го контролираат и квалитетот на производството. Некогаш стимулирањето може да се определи за мала или поголема група работници и тоа по правило кога е потешко да се направи идентификација на индивидуалниот труд на поединецот. Стимулацијата за одреден тим треба да биде внимателно осмислена, а со цел да не се елиминира или уништи мотивирачкиот елемент на стимулацијата за индивидуалниот работник.

Стимулациите кои се поврзани исклучиво за постигнувањето одреден квантитет, можат негативно да се одразат на квалитетот во работењето. Делот за работна успешност сепак треба да биде комбинација од наградувањето според остварените резултати на работното место и наградувањето засновано на членството (сениорност и функција) во дадената организација. Во сите наведени ситуации потребен е балансиран пристап. Во системот за наградување заснован на реално определени критериуми за проценка на индивидуалниот учинок, исплатите или другите награди на раководните лица во голема мера треба да зависат и од резултатите на лицата кои ги предводат. Претходното заради потребата за постигнување што е можно поголема проактивност на раководните лица и оформување тимови кои што нема директно и единствено да зависат само од една личност.

Во фазата на моделирање на делот за работна успешност мора да се води грижа за спецификите кои ги носат физичката наспроти интелектуалната работа во колоквијална смисла, како и работата што може да се нормира и таа работа каде што тоа речиси е невозможно, а во правец на постигнување на целта со наградувањето.

5) Иако на системот за наградување треба да му се обезбеди долгорочност, не може да се инсистира на негова непроменливост, туку потребни се периодични ревизии на утврдените правила. Системот за наградување мора да биде подложен на евалуација, а со тоа и на корекција согласно укажаните потреби. Сепак, интервенциите треба да бидат сведени на минимум. Сигурноста во висината на платата и конзистентноста на политиката на плати во друштвата, вообичаено

резултира со високо остварен нормиран учинок на работните места. Резервите во однос на можното намалување на платите во перспектива, повлекуваат резерви и во однос на исполнувањето на нормите.

Случајните стимулации, исто така, не обезбедуваат раст на профитот на долг рок со оглед на тоа што не ја содржат компонентата на извесност. Работниците во едно трговско друштво имаат право и мораат да знаат што точно се очекува од нив и на каков начин нивните перформанси ќе бидат верификувани (проценети) или преведени во плата.

Секој систем за мотивирање на вработените треба да биде рентабилен, односно влогот во неговото креирање и спроведување мора да биде помал од добивката на деловниот систем по тој основ. Системот за наградување не треба да се согледува исклучиво како компаниски трошок, туку како инвестиција што ќе има позитивен импакт врз стабилизирањето и подобрувањето на финансиските ефекти од работењето.

Целосно и квалитетно изградениот систем за наградување е еден од предусловите за успешно работење на компанијата на подолг рок. Во таа смисла, компаниите треба да гледаат на наградувањето како на стратегиска определба. За најголемиот број компании креирањето систем за наградување претставува стратегиски пристап во менаџментот со човечките ресурси. Таквиот пристап придонесува кон тоа акционерските друштва со производна дејност да бидат поатрактивни работодавачи на пазарот на трудот. Системот за наградување кој е изграден во целост може да се смета како еден од најважните механизми (ако не и најважен на подолг рок) за привлекување и задржување квалитетни кадри во компаниите.

Преглед на литература

- **Книги**

1. Albijanić, Miloljub. *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013.
2. Antić, Miljenko. *Sociology of Work and Professional Ethics*. Zagreb : Faculty of Civil Engineering, 2016.
3. Armstrong, Michael and Stephen, Taylor. *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. 13th Edition*. London: Ashford Colour press Ltd, 2014.
4. Armstrong, Michael. *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action. 3rd Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.
5. Armstrong, Michael. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice. 2nd Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2007.
6. Boljanović, Đorđević, Jelena i Žarko, S. Pavić. *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Prvo izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2011.
7. Boxall, Peter, John, Purcell and Patrick, Wright. *Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc., 2007.
8. Cichelli, J. David. *Compensating the Sales Force : a practical guide to designing winning sales reward programs. Third Edition*. New York: McGraw-Hill, 2018.
9. Ćirović, Milutin, et.al. *Strateški menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2009.
10. Comp, Larry and Steve, Smith. *Executive Compensation. For Private Company CEOs and Business Owners*. Valencia: LTC Performance Strategies, Inc., 2014.
11. Crane, P. Donald. *Personnel, the management of human resources*. Fourth Edition. Boston, Mass. : Kent, 1986.
12. Everard, E. Kenneth and James, L. Burrow. *Business principles and management*. Cincinnati, Oh. : South-Western, 1996.
13. French, L. Wendell. *Human resources management*. Boston [и др.] : Houghton Mifflin company, 1994.
14. Grandov, Zorka. *Ekonomika i organizacija poslovanja*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo, 2005.
15. Greer, R. Charles. *Strategic Human Resource Management. Second Edition*. Boston: A Pearson Education Company, 2003.

16. Guzina, Milica. *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*. Beograd : Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta, 1988.
17. Heneman, L. Robert and Erin, E. Coyne. *Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system*. Alexandria, VA: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2007.
18. Jones, R. Gareth and Jennifer, M. George. *Современ менаџмент*. Скопје : Глобал комуникации, 2008.
19. Kucurski, Marijana. *Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih na performanse organizacija u Srbiji*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2015.
20. Kulović, Dženan. *Strategijski menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Kemigrafika, 2012.
21. Lončarević, Ranko. *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2007.
22. Martinović, Milan i Zorica, Tanasković. *Menadžment ljudskih resursa*. Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, 2014.
23. Marušić, Sveto. *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. Zagreb : Ekonomski Institut, 1990.
24. Mašić, Branislav, et.al. *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2010.
25. Maslow, H. Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers, 1954.
26. McManus, John. *Leadership: Project and Human Capital Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Linacre House, 2006.
27. Méndez, Barrenechea, A. Marco. *The Provisions of Incentives and Organization Design*. Thes. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2013.
28. Milić, Zoran. *Menadžment ljudskih resursa*. Drugo izdanje. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo, 2011.
29. Milić, Zoran. *Organizacija i logistika poslovanja*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo, 2010.
30. Mitchell, Barbara and Cornelia, Gamlem. *The Big Book of HR*. Wayne, NY: Career Press, 2017.

31. Nadoveza, Boško i Helena, Peđić. *Ekonomika preduzeća*. Brčko: Evropski Univerzitet, 2014.
32. Robbins, P. Stephen and Mary, Coulter. *Management*. 11th Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012.
33. Robbins, P. Stephen and Timothy, A. Judge. *Organizational Behavior*. 15th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012.
34. Torrington, Derek, Laura, Hall and Stephen, Taylor. *Human Resource Management*. Essex: Prentice Hall Europe, 2005.
35. Vasić, Živorad et al. *Operativni menadžment*. Beograd: Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija, 2015.
36. Беличанец, Тито, Александар, Климовски и Тимчо, Муцунски. *Корпоративно управување*. Скопје : Правен факултет "Јустинијан Први", 2014.
37. Боландер, Џорџ и Скот, Снел. *Управување со човечки ресурси*. Кочани : Генекс, 2011.
38. Велч, Џек и Сузи, Велч. *Вештини за победување*. Скопје : Матица македонска, 2009.
39. Гринхаус Х. Џефри, Џерард, А. Каланан и Вероника, М. Годшолк. *Управување со кариерата*. 4 издание. Скопје: Арс Студио, 2015.
40. Дафт, Л. Ричард. *Менаџмент*. Кочани : Генекс, 2011.
41. Диксон, Патрик. *Градење подобар бизнис : клучот за идниот маркетинг, менаџмент и мотивација*. [Б.м.] : Profile books, 2009.
42. Димитровски, Роберт. *Менаџмент на човечките ресурси*. Скопје: Бигла Папир, 2007.
43. Донеv, Дејан. *Филозофија на менаџерството*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, 2014.
44. Дракер, Ф. Питер. *Менаџирање за иднината*. Скопје: Икона, 2009.
45. Дракулевски, Љубомир. *Лидерство : основа за ефективен стратeгиски менаџмент*. Скопје : Економски факултет, 1999.
46. Ехренберг, Г. Роналд и Роберт, С. Смит. *Модерна економија на трудот: теорија и јавна политика*. Скопје: Магор, 2010.

47. Ивановска, Шекеринка. *Интернационален развоен менаџмент : современи организации и глобални менаџери*. Свети Николе : Меѓународен центар за славјанска просвета, 2016.
48. Јанкуловска, Марија. *Менаџмент на човечките ресурси во организациите*. Свети Николе : Меѓународен центар за славјанска просвета, 2014.
49. Коевски, Горан, et.al. *Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва*. Второ изменето и дополнето издание. Скопје: Скопје : International finance corporation, 2011.
50. Лихтенберг, Р. Френк. *Корпорациски преземања и продуктивност*. Скопје : Арс Ламина, 2010.
51. Магрета, Џоан. *Што е менаџмент. Како функционира и зошто менаџментот е сечија работа*. Скопје: Икона, 2008.
52. Мартин, Џон. *Клучни концепти во управувањето со човечки ресурси*. Скопје: Арс Студио, 2014.
53. Матис, Л. Роберт и Џон, Х. Џексон. *Управување со човечки ресурси*. Скопје: Магор, 2010.
54. Менкју, Н. Грегори. *Принципи на економијата*. Скопје: Нампрес, 2009.
55. Наумовска, А. Виолета. *Менаџмент и мотивација*. Скопје : Европски универзитет - Република Македонија, 2008.
56. Наумовска, Лидија. *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје : Европски универзитет - Република Македонија, 2008.
57. Наумоски, Петар. *Трудово право*. Скопје : Европски универзитет - Република Македонија, 2007.
58. Петковски, Константин и Александра, Стоилковска. *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје : Универзитет за туризам и менаџмент, 2010
59. Петровски, Добри. *Менаџмент на човечки ресурси*. Битола : Универзитет "Св. Климент Охридски", Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи, 2007.
60. Печијарески, Љупчо. *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*. Прилеп : Економски факултет, 2007.

61. Ракичевиќ, Габриела. *Менаџмент на човечки ресурси*. Охрид : Факултет за туризам и угостителство, Центар за научно-истраживачка работа, 2007.
62. Ристиќ, Жарко и Слободан, Комазец. *Менаџмент људских ресурса*. Београд: АБС Глас, 1993.
63. Рунчев, Николче. *Кадровскиот менаџмент и квалитетот на економијата*. Штип : Олимп, 2010.
64. Саздовска, Сунчица, Валентина, Чичева и Весна, Димовска. *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*. Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, 2008.
65. Силверстејн, Бери. *Мотивирање на вработените*. Скопје : Икона, 2010.
66. Старова, Гзиме. *Трудово право*. Скопје : Култура, 2009.
67. Стефановска, Лидија и Менде, Солунчевски. *Стратегиски менаџмент*. Скопје : Бизнис академија Смилевски, 2015.
68. Супиот, Алес. *Трудово право*. Скопје : Арс ламина, 2010.
69. Трајанов, Стојан. *Коментар на Законот за работните односи*. Скопје: Идеал-Графика, 2016.
70. Трејси, Брајан. *Мотивација*. Скопје : Паблицер, 2015.
71. Хит, А. Мајкл, Ајрланд, Р. Двејн, и Роберт, Е. Хоскинсон. *Стратегиски менаџмент. Конкурентност и глобализација*. Скопје: Нампрес, 2012.
72. Чавдар, Кирил. *Правен лексикон на трговското и граѓанското право*. Скопје: Агенција „Академик“, 2004.
73. Џонс, Гарет и Џорџ, Џенифер. *Современ менаџмент*. Скопје : Глобал комуникации, 2008.
74. Шермархорн, Ф., Јр., Џон. *Менаџмент*. Кочани : Европа 92, 2014.
75. Шуклев, Бобек, et.al. *Корпоративното управување со големите акционерски друштва во Република Македонија*. Скопје : Економски факултет, 2013.
76. Шуклев, Бобек и Љубомир, Дракулевски. *Стратегиски менаџмент*. Скопје : Економски факултет, 2001.
77. Шуклев, Бобек. *Корпоративно управување*. Скопје : Економски факултет, 2011.

- **Статии и монографии**

1. Adnan, Zurina, Hazman, Shah, Abdullah, and Jasmine, Ahmad. "Direct Influence of Human Resource Management Practices on Financial Performance on Malaysian R&D Companies". *World Review of Business Research* 1/3 (2011) : 61-77.
2. Aguinis, H. Joo and Ryan, K. Gottfredson. "What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money". *Business Horizons* 56 (2013) : 241-249.
3. Akerlof, A. George and Janet, L. Yellen. "The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment". 458-482.
4. Altobelli, Rocco, Matthias, Keller and Miriam, Widmer. "Perceived Wage Disparity and Satisfaction With Wage Increase: Moderating Effect of Gender, Tenure, Wage Level and Satisfaction With Wage Disparity". *Six Studies of Employees in Switzerland, Department of Business Administration University of Zurich* (2014) : 5-29.
5. Ariely, Dan, et. al. "Large stakes and big mistakes". *Review of Economic Studies* 76 (2009) : 451-469.
6. Ashtalkosi, Savo and Irena, Ashtalkoska. "Frustration of working as a problem of human resources management". *UTMS Journal of Economics* 3/2 (2012): 193-198.
7. Bamberger, Peter and Elena, Belogolovsky. "The impact of pay secrecy on individual task performance". *Personnel Psychology* 63 (2010) : 965-996.
8. Barnes, M. Christopher and Frederick, P. Morgeson. "Typical performance, maximal performance, and performance variability: Expanding our understanding of how organizations value performance". *Human Performance* 20 (2007) : 259-274.
9. Barnes, M. Christopher, Jochen, Reb and Dionysius, Ang. "More than just the mean: Moving to a dynamic view of performance-based compensation". *Journal of Applied Psychology* 97 (2012) : 1-30.
10. Barth, Erling, et.al. "Performance Pay and Within-firm Wage Inequality". *Manpower Human Resources Laboratory* 007 (2008) : 1-42.
11. Bishop, H. John. "The Recognition and Reward of Employee Performance". *CAHRS Working Paper* 89-05 (1989) : n.pag.
12. Bussin, Mark and Ronel, Nienaber. "The gender pay gap – a boardroom perspective". *The SABPP Women's Report* (2015): 13-17.

13. Boudreau, W. John and Peter, M. Ramstad. "Human Resource Metrics: Can Measures Be Strategic?". *CAHRS / Cornell University WP 98-10* (sine anno) : 1-28.
14. Boudreau, W. John. "Strategic human resource management measures: Key linkages and the people advantage model". *CAHRS Working Paper 98-28* (1998) : 1-29.
15. Boohene, Rosemond and Asamoah, Appiah, Williams. "Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited." *International Business and Management* 4/1 (2012) : 135-145.
16. Bosch, Anita. "Reasons for the gender pay gap – what HR practitioners should know". *The SABPP Women's Report* (2015): 3-6.
17. Bowen, E. David and Cheri, Ostroff. "Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System." *Academy of Management Review* 29 (2004) : 203-221.
18. Branisavljević, Radić, Marina. "Upravljanje ljudskim resursima i savremena tehnologija". *Sinteza - Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum* (2014) : 330-335.
19. Brown, Duncan and Peter, Reilly. "Measuring the effectiveness of pay and reward practices. How do we achieve more evidence-based reward management?" *Institute for Employment Studies* (2009) : 1-14.
20. Bryson, Alex and John, Forth. "The Theory and Practice of Pay Setting". *Manpower Human Resources Laboratory, Centre for Economic Performance, London School of Economics* (2006) : 1-54.
21. Buntak, Krešimir, Ivana, Droždek i Robert, Kovačić. "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima." *Technical journal* 7-1(2013) : 56-63.
22. Çalişkan, Nemli, Esra. "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance". *Journal of Naval Science and Engineering* 6/2 (2010) : 100-116.
23. Cania, Luftim. "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance". *Economia. Seria Management* 17/2 (2014) : 373-383.
24. Colella, Adrienne, et.al. "Exposing pay secrecy". *Academy of Management Review* 32 (2007) : 55-71.

25. Conroy, A. Samantha, et.al. "A multilevel approach to the effects of pay variation". *Research in Personnel and Human Resource Management* 32 (2014) : 1-64.
26. Curhan, R. Jared, Hillary, Anger, Elfenbein and Gavin, J. Kilduff. "Getting off on the right foot: Subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations". *Journal of Applied Psychology* 94 (2009) : 524-534.
27. Currall, C. Steven, et.al. "Pay Satisfaction and Organizational Outcomes". *Personnel Psychology* 58 (2005) : 613-640.
28. De Waal, André and Paul, Jansen. "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization". *3rd European Reward Management Conference* (2011) : 1-16.
29. Došenović, Dragana. "Sistemi nagrađivanja zaposlenih radnika u organizacijama". *Economics* 4/1 (2016) : 107-118.
30. Downes, E. Patrick and Daejeong, Choi. "Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research". *Human Resource Management Review* 24 (2014) : 53–66.
31. Dürr, Caroline, Nadine, Hebeisen and Silvan, Nietlisbach. "Pay-Level Satisfaction and Turnover Intention: The Moderating Effect of Leadership Satisfaction". *Six Studies of Employees in Switzerland, Department of Business Administration University of Zurich* (2014) : 145-170.
32. Dyczkowska, Joanna and Tomasz, Dyczkowski. "Relations Between Planning Systems and Employee Reward Schemes in Polish Enterprises". *Zagreb International Review of Economics & Business* 17 (2014) : 81-95.
33. Dyer, Lee and Walton, E. Burdick. "Personnel and human resource management". *Cornell University, Industrial relations at the dawn of the new millennium* (1998) : 62 - 83.
34. Đuričin, Dragan i Stevo, Janošević. "Strategijska analiza ljudskih resursa." Univerzitet u Nišu, Ekonomski Fakultet: *Časopis "Ekonomске teme"* 1 (2009) : 1-46.
35. Đurković, Vemić, Jelena i Živka, Pržulj. "Determination of competitive advantage from the perspective of intangible resources of companies". *Montenegrin Journal of Economics* 11 (2009) : 75-82.

36. Eisenberger, Robert and Justin, Aselage. "Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity". *Journal of Organizational Behavior* 30 (2009) : 95-117.
37. Empey, Kevin, et. al. "The essential guide to Reward and recognition. How to get value in changing times. Human Resources Best Practice Series." *IBEC* (2013): 1-58.
38. Erić, Nielsen, Jelena, Vesna, Aleksić, Stojanović i Aleksandra, Bošković. "Evaluacija efekata korporativnog preduzetništva". *POSLOVNA EKONOMIJA X/II* (2017) : 163-186.
39. Eshun, Cynthia and Frank, K. Duah. "Rewards as a Motivation Tool for Employee Performance". *Blekinge Institute of Technology* (2011) : n.pag.
40. Falk, Armin. "Fairness and motivation". *IZA World of Labor* 9 (2014) : 1-10.
41. Ferrin, L. Donald and Kurt, T. Dirks. "The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects". *Organization Science* 14 (2003) : 18-31.
42. Freeman, B. Richard, Joseph, R. Blasi and Douglas, L. KruseShared. "Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options". *National Bureau of Economic Research, University of Chicago Press* (2010) : 1-37.
43. Frey, Raphael, Sandro, Jean-Mairet and Jeannine, Stehli. "Unfulfilled Salary Expectations and Employees' Attitudes: The Moderating Effect of Psychological Contract Orientation". *Six Studies of Employees in Switzerland, Department of Business Administration University of Zurich* (2014) : 83-114.
44. Galbraith, R. Jay. "The Evolution of Enterprise Organization Designs". *Journal of Organization Design* 1/2 (2012) : 1-13.
45. Ganta, Chaitanya, Vinay. "Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance". *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences* 2/6 (2014) : 221-230.
46. Gardner, G. Donald, Linn, Van Dyne and Jon, L. Pierce. "The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2004) : 307-322.

47. Gerhart, A. Barry, Harvey, B. Minkoff and Ray, N. Olsen. "Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence". *CAHRS Working Paper Series 95-04* (1995) : 1-29.
48. Gibbons, Robert. "Incentives in Organizations". *Journal of Economic Perspectives* 12 (1998): 115–132.
49. Gibbs, Michael. "Design and Implementation of Pay for Performance". *Chicago Booth Working Paper 12* (2005) : 1-35.
50. Gilbreath, Brad and Michael, M. Harris. "Performance-based pay in the workplace: Magic potion or malevolent poison?" *The Behavior Analyst Today* 3-3 (2002) : 311-322.
51. Gill, David, Victoria, Prowse and Michael, Vlassopoulos. "Cheating in the workplace: An experimental study of the impact of bonuses and productivity". *Journal of Economic Behavior and Organization* 96 (2013) : 120-134.
52. Grau, Julian, Sandra, Portmann and Raphael, Steiger. "Perceived Wage Transparency and Turnover Intention: The Moderating Effect of Perceived Wage Dispersion". *Six Studies of Employees in Switzerland, Department of Business Administration University of Zurich* (2014) : 59-82.
53. Gupta, Nina and Jason, D. Shaw. "Compensation: The neglected area of HRM research". *Human Resource Management Review* 24 (2014) : 1-4.
54. Gutić, Dragutin i Jakša, Damjanić. "Identifikacija zaposlenih kao oblik psihosocijalne interakcije u organizaciji". *SVAROG Naučno-stručni časopis* 5 (2012) : 118-128.
55. Helper, Susan, Morris, M. Kleiner and Yingchun, Wang. "Analyzing Compensation Methods in Manufacturing: Piece Rates, Time Rates, or Gain-Sharing?" *NBER Working Paper 16540* (2010) : 1-52.
56. Heneman, G. Herbert and Donald, P. Schwab. "Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement". *International Journal of Psychology* 20 (1985) : 129-141.
57. Herzberg, Frederick. "One more time: how do you motivate employees?" *Harvard Business Review* 65/5 (1987) : 5-16.

58. Hollensbe, C. Elaine and James, P. Guthrie. "Group Pay-For-Performance Plans: The Role of Spontaneous Goal Setting". *Academy of Management Review* 25/4 (2000) : 864-872.
59. Huselid, A. Mark. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal* 38/3 (1995) : 635-672.
60. Idrees, Zahra, et.al. "Effect of salary, training and motivation on job performance of employees". *American Journal of Business, Economics and Management* 3/2 (2015) : 55 - 58.
61. Isaac, G. Robert, Zerbe, J. Wilfred and Pitt, C. Douglas. "Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory". *Journal of Managerial Issues* 13 (2001) : 212-226.
62. Jackson, E. Susan and Randall, S. Schuler. "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments". *Anna Rev. Psychol.* 46 (1995) : 237-264.
63. Jambrek, Ines i Ivan, Ivica, Penić. "Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća". *Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij.* 29/ 2 (2008) : 1181-1206.
64. Jensen, Anthony. "Insolvency, Employee Rights & Employee Buyouts, A Strategy for Restructuring". *A report commissioned by The Common Cause Foundation and co-funded by Co-operative Action, Ithaca Consultancy* (2006): 1-78.
65. Jiang, Zhou, et. al. "Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times". *International Journal of Business and Management* 4/11 (2009) : 177-183.
66. Jovanović, Milan. "Strategija osnaživanja i nematerijalno nagrađivanje zaposlenih". *Peta međunarodna konferencija: Primena novih tehnologija u menadžmentu i ekonomiji ANTiM, Zbornik radova, Knjiga I* (2016) : 457-469.
67. Jovanović, V. Goca i Slavko, A. Božilović. "Motivacija i politika upravljanja ljudskim resursima u organizaciji". *TEHNIKA – MENADŽMENT* 72-1 (2017) : 117-125.

68. Judge, A. Timothy. "Validity of the Dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of Differential Prediction". *Personnel Psychology* 46 (1993) : 331-355.
69. Judge, A. Tomothy, et.al. "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature". *Journal of Vocational Behavior* 77 (2010) : 157-167.
70. Kerr, Jeffrey and John, Jr, W. Slocum. "Linking Reward Systems and Organizational Cultures". *Historical Working Papers* 85-203 (1985): 1-24.
71. Kolarić, Borislav. "Zavisnost nivoa poverenja zaposlenih od forme organizacione strukture". *ŠKOLA BIZNISA Naučnostručni časopis* (Sine Anno) : 132-140.
72. Lawler, III. E. Edward. "The New Pay - A Strategic Approach." *CEO Publications G* 95-3/279 (1995) : 1-14.
73. Lazarević, Igor. "Evaluacija i nagrađivanje zaposlenih". *BB-Informator* 230 (Sine anno) : 32-35, dostupno na: <<https://www.scribd.com/document/234366220/Evaluacija-i-nagra%20ivanje-zaposlenih-drugi-deo-nagra%20ivanje-zaposlenih>> posledno poseteno na 23.04.2019 godina.
74. Leković, Božidar i Gizela, Štangl, Šušnjar. "Performanse, kompenzacije – zarade i beneficije u funkciji razvoja ljudskih resursa". Dostupno na: <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/publikacije_EFSu_2009_2013/1_SM_2009_bozidar_lekovic.pdf> posledno poseteno na: 22.02.2018 godina.
75. Lemieux, Thomas, Bentley, W. Macleod and Daniel, Parent. "Performance Pay and Wage Inequality". *Quarterly Journal Of Economics* CXXIV 1 (2009) : 1-49.
76. Lolić, Slađana. "Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala". Časopis „Poslovne studije” 9-10 (2013) : 333-357.
77. Lucassen, Jan. "Work Incentives in a Historical Perspective: Some Preliminary Remarks on Terminologies and Taxonomies". *International Institute of Social History Amsterdam* (2001) : 5-15.
78. Maag, Cyrill, et.al. "Perceived Wage Disparity and Job Satisfaction: The Moderating Effect of Career Orientation". *Six Studies of Employees in Switzerland, Department of Business Administration University of Zurich* (2014) : 31-57.

79. Mahmutović, Hasan i Aida, Šabić. "Modeli nagrađivanja korporativnih menadžera u funkciji razvoja kompanije". 9. *Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2015"*, Neum (2015) : 47-56.
80. Mattson, M., I., Torbiörn and J., Hellgren. "Effects of staff bonus systems on safety behaviors". *Human Resource Management Review* 24 (2014) : 17-30.
81. Miceli, P. Marcia and Iljae, Jung. "Predictors and Outcomes of Reactions to Pay-for-Performance Plans". *Journal of Applied Psychology* 76/4 (1991) : 508-521.
82. Mitra, Atul, Nina, Gupta and Jason, D. Shaw. "A comparative examination of traditional and skillbased pay plans". *Journal of Managerial Psychology* 26 (2011) : 278-296.
83. Munyon, P. Timothy, et.al. "Pay-for-politics: Considering the variable compensation - organizational politics relationship". In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of Organizational Politics* 2 (2015) : 1-47.
84. Nadrljanski, J. B. Mila, Ante, J. Sanader and Đurđica, N. Vukić. "Rewarding and human resources as factors of competitive advantage." *Pedagogija* 3 (2016) : 269-278.
85. Nyberg, J. Anthony, Jenna, R. Pieper and Charlie, O. Trevor. "Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective". *Journal of Management* (2014) : 1-31.
86. Olomolaiye, A. and C., Egbu. "Motivating knowledge workers: The dilemma of HRM's contribution to knowledge management in the construction industry". *1st International Salford Centre for Research and Innovation (SCRI) Research Symposium, March 30th - 31st 2004, Salford University, Manchester* (2004): 129-139.
87. Ovidiu-Iliuta, Dobre. "Employee motivation and organizational performance". *Review of Applied Socio-Economic Research* 5/1 (2013) : 53-60.
88. Özutku, Hatice and Harun, Öztürkler. "The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in the Turkish Manufacturing Industry." *Ege Academic Review* 9/1 (2009) : 73-93.
89. Pardee, L. Ronald. "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland". *A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation* (1990) : 1-24.

90. Park, Sanghee and Sturman, C. Michael. "The Relative Effects of Merit Pay, Bonuses, and Long-Term Incentives on Future Job Performance". *Cornell University, ILR School, Compensation* (2009) : 1-34.
91. Pascual-Ezama, David, Drazen, Prelec and Derek, Dunfield. "Motivation, money, prestige, and cheats". *Journal of Economic Behavior and Organization* 93 (2013) : 367-373.
92. Pasztor, Judit and Szabina, Valent. "Fringe Benefit - still a Motivation?" *FIKUSZ '16 Symposium for Young Researchers* (2016) : 127-140.
93. Paunović, Milica, Marija, Božić i Nina, Pavićević. "Motivacione teorije i društveno odgovorno poslovanje". Zbornik radova 7. Međunarodni simpozijum u upravljanju prirodnim resursima (2017) : 394-398.
94. Paunović, Svetislav. "Ljudski resursi i preduzetnička kultura u savremenim korporacijama". *Sinteza - Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum* (2014) : 217-220.
95. Peša, Anita, Anja, Glavočević i Petar, Čovo. "Empirijsko istraživanje integrativnog organizacijskog modela kreativnosti i inovativnosti (IOMKI): mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj". *Poslovna Izvršnost Zagreb IX/2* (2015) : 9-30.
96. Pieterse, H. Jos, Marjolein, C.J. Canie"ls and Thijs, Homan. "Professional discourses and resistance to change." *Journal of Organizational Change Management* 25/6 (2012) : 798-818.
97. Pryor, L. Frederic. "Incentives in manufacturing: the carrot and the stick". *Monthly Labor Review* (1984) : 40-43.
98. Radić, Vlado i Nikola, Radić. "Uticaj motivacije zaposlenih na performanse organizacije". *Synthesis - International Scientific Conference of IT and Business-Related Research* (2015) : 353-358.
99. Radović - Marković, M. "Effective Organizational Change Management". *Serbian Journal of Management* 3/1 (2008) : 119-125.
100. Rynes, L. Sara, Barry, Gerhart and Kathleen, A. Minette. "The Importance of Pay in Employee Motivation". *Human Resource Management* 43/4 (2004) : 381-394.

101. Samnani, Al-Karim and Parbudyal, Singh. "Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying". *Human Resource Management Review* 24 (2014) : 5-16.
102. Schaubroeck, M. John, et.al. "An under-met and over-met expectations model of employee reactions to merit raises". *Journal of Applied Psychology* 93 (2008) : 424-434.
103. Scheibli, Randy, Alban, Zeqiri and Nadja, Zürcher. "Different Pay Elements and Pay Satisfaction: The Moderating Effect of Gender". *Six Studies of Employees in Switzerland, Department of Business Administration University of Zurich* (2014) : 115-144.
104. Scott, L. Kristin, Jason, D. Shaw and Michelle, K. Duffy. "Merit pay raises and organization-based self-esteem". *Journal of Organizational Behavior* 29 (2008) : 967-980.
105. Shahzadi, Irum, et. al. "Impact of Employee Motivation on Employee Performance". *European Journal of Business and Management* 6/23 (2014) : 159-167.
106. Shaw, D. Jason. "Pay Levels and Pay Changes". *Handbook for Industrial, Work, and Organizational Psychology* (2014) : 1-53.
107. Shaw, D. Jason. "Pay dispersion, sorting, and organizational performance". *Academy of Management Discoveries* 1/2 (2015) : 165-179.
108. Shaw, D. Jason, et.al. "Success and survival of skill-based pay plans". *Journal of Management* 31 (2005) : 28-49.
109. Singh, Parbudyal and Natasha, Loncar. "Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent". *Relations industrielles / Industrial Relations* 65/3 (2010) : 470-490.
110. Spooner, Keri and Sarah, Kaine. "Defining Sustainability and Human Resource Management". *International Employment Relations Review* 16/2 (2010) : 70-81.
111. Stevanović, Slavica i Grozdana, Belopavlović. "Atraktivnost stimulacija zaposlenih u savremenom društvu". *Трудот е дел од истражувачките проекти под шифри 47009 (Европски интеграции и општествено-економски промени во стопанството на Србија на патот кон ЕУ) и 179015 (Предизвици и перспективи на структурните промени во Србија: Стратешки правци на економскиот развој и усогласување со барањата на ЕУ) финансирани од страна на Министерството за наука и технолошки развој на Република Србија* : 77-91

112. Stevanovic, Slavica i Ivana, Simeunovic. "Importance of the management incentives for the improvement of company's activities". *MPRA Paper* 35364 (2011) : 1-19.
113. Sturman, C. Michael, et.al. "Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay". *Personnel Psychology* 56 (2003) : 997-1035.
114. Suff, Paul, Peter, Reilly and Annette, Cox. "Paying for Performance. New trends in performance-related pay". *Institute for Employment Studies* (2007) : 1-35.
115. Thompson, Marc. "Pay and Performance: The Employer Experience". *The Institute for Employment Studies Report* 218 (1992) : 1-32.
116. Trevor, O. Charlie, Greg, Reilly and Barry, Gerhart. "Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequity". *Academy of Management Journal* 55 (2012) : 585-610.
117. Ulrich, Dave. "A New Mandate for Human Resources". *Harvard Business Review* January/February (1998): 1-8.
118. Vidaković, Tatjana. "Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih". *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije* II/I (2012) : 161-177.
119. Vohs, D. Kathleen, Nicole, L. Mead and Miranda, R. Goode. "The psychological consequences of money." *Science* 314 (2006) : 1154-1156.
120. Vujić, Vidoje. "Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom". *Informatol.* 43 (2010): 90-95.
121. Williams, L. Margaret, Michael, A. McDaniel and Lucy, R. Ford. "Understanding multiple dimensions of pay satisfaction". *Journal of Business and Psychology* 21 (2007) : 429-459.
122. Беличанец, Тито и Даница, Миладинова. „Заштита на правата на работниците во случај на статусна промена или пренесување на претпријатие, бизнис или дел од бизнис од едно во друго трговско друштво“. *Деловно право* 25 (2011): 62-93.
123. Беличанец, Тито. „Договори со членови на органи на управување, со раководни работници, со деловни лица (менадери) и рабоводен орган (менадер) и договори за вработување“. *Деловно право* 14 (2005) : 7-49.
124. Богдановска, Ѓуровиќ, Андријана. „Влијанието на мултинационалните компании врз развивањето на човечкиот капитал во Република Македонија“.

Економски развој : списание на Економскиот институт-Скопје 10/2 (2008) : 189-207.

125. Димовски, Тане. „Наградувањето на вработените како дел од менаџментот на организацијата“. *БАС, Зборник на трудови - Менаџментот и современите практики - Трет симпозиум – Менаџментот и вработливоста* (2014) : 225 - 229.

126. Дракулевски, Љубомир. „Обликувањето на работата и мотивацијата“. *Годишник на Економскиот факултет во Скопје* 39 (2004) : 303-313.

127. Есмерова, Емануела. „Мотивација и нејзиното влијание на ефективноста на учиниот“. *Економија и бизнис: списание за теорија и практика* 11/127 (2008) : 28-29, 31-33.

128. Ефтимоски, Димитар. „Економскиот растеж и човечкиот капитал во недоволно развиените земји со посебен осврт на Република Македонија“. *Економски развој : списание на Економскиот институт-Скопје* 2/1 (2000) : 95-110.

129. Зисовска, Ангела и Трајко, Мицески. „Влијанието на системот за наградување врз задоволството на вработените“. *Годишен зборник на Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет* 8/X (2016) : 61-79.

130. Ивановски, Ѓорѓи. „Нормирањето на трудот е еден од значајните предуслови за правично наградување и зголемување продуктивноста на трудот“. *Современо претпријатие: списание за економски, организациони и книговодствени проблеми на стопанските организации* 19/2 (1976) : 18-30.

131. Каламатиев, Тодор и Александар, Ристовски. „Економски зависен труд и економски зависни работници - нова форма на работа и нов (tertium genus) работно-правен статус на работници помеѓу вработените и самовработените лица“. *Годишник на Правниот факултет во Скопје* (2016) : n.pag.

132. Коевски, Горан. „Менаџерски договори и работноправниот статус на членовите на органите на управување и на другите раководни работници : со образец на договорот“. *Деловно право: часопис за теорија и практика на правото* 5/12 (2004) : 199-227.

133. Коевски, Горан. „Улогата на вработените во корпоративното управување“. *Годишник на Правниот факултет во Скопје* 42 (2006) : 474-483.

134. Мајхошев, Андон. „Правен режим на системот на платите со посебен осврт на минималната/најниската плата“. *Правник* 231-232 (2011) : 60-62.
135. Матовић, Мариновић, Ивана. “Систем мотивисања запослених у функцији ефикасног управљања”. *Часопис из области економије, менаџмента и информатике „БизИнфо“* 1 (2010) : 185-196.
136. Митрева, Елизабета и Весна, Продановска. „Планирање и развој на кадарот како деловен ресурс во македонските компании“. достапно на:
<http://eprints.ugd.edu.mk/4888/1/_ugd.edu.mk_private_UserFiles_elizabeta.mitreva_DeSKTOP_4.pdf>, последно посетено на: 18.06.2018 година.
137. Михајловски, Зоран. „Системи за наградување на менаџерите“. *Правник* 250 (2013) : 10-15.
138. Михајловски, Зоран. „Наградувањето на членовите на органите на управување и на другите раководни лице (менаџерски договори) и нивниот работно-правен статус“. *Деловно право* 22 (2010) : 389-411.
139. Мицић, Радмила и Љиљана, Арсић. “Управљање људским ресурсима у организацијама”. *Економски погледи* 2 (2010) : 27-40.
140. Неделковски, Љубе. „Платите и надоместоците низ судската практика“. *Деловно право* 16 (2006) : 45-60.
141. Годорова, Софија. „Нереалното вреднување на трудот ја оневозможува стимулативната компонента на распределбата“. *Преглед на активноста на општествено-политичките организации на СР Македонија* 32/12 (1987) : 34-41.
142. Томановиќ, Теофил. „Плата, надоместок на плата и придонеси од плата за време на штрајк“. *Правник* 252 (2013) : 23-34.
143. Тошевски, Цветко. „Нормативно уредување на платите и надоместоците на плати во претпријатијата“. *Економски советник* 2 (1995) : 22-29.
144. Трпески, Предраг. „Проблеми во урамнотежувањето на пазарот на трудот - ригидност на реалните плати“. *Годишник на Економскиот факултет во Скопје* 38 (2003) : 453-460.
145. Узунов, Ванчо. „Новиот систем на бруто плати во Република Македонија и неговите можни импликации врз животниот стандард“. *Ревизија за социјална политика* 1/2 (2008) : n.pag.

146. Фидановски, Марјан. „Надоместоци и примања на работникот од работен однос“. *Репрезент* 10/10 (2007) : 373-376.

- **Докторски и магистерски тези**

1. Barović, Đ. Ljubomir. *Životni ciklusi preduzeća i rešavanje konflikata primenom medijacije*. Dis. Beograd: Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, 2014.
2. Berber, Nemanja. *Komparacija upravljanja kompenzacijama u Republici Srbiji i zemljama Evrope*. Dis. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet u Subotici, 2015.
3. Frank, Sue, Ann. *What does it take to motivate better performance and productivity in the federal workplace? Ask the employees*. Dis. The Andrew Young School of Policy Studies - Georgia State University and The School of Public Policy - Georgia Institute of Tehnology, 2011.
4. Mirabella, W. James. *Employee Preferences for Pay Systems as a Function of Personal Job Inputs and Job Characteristics*. Dis. School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 1999.
5. Obiekwe, Nduka. *Employee Motivation and Performance*. Thesis. Centria University of Applied Sciences, 2016.
6. Schuldes, H. Christine. *Employee Preferences for Pay System Criteria: A Pay System Survey*. Dis. Capella University, 2006.
7. Tomanović, Anja. "Liderstvo i nagrađivanje zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti". Mas. Rad. Univerzitet Singidunum, Sine anno.
8. Tomić, Miloš. *Unapređenje modela organizacije i upravljanja poslovnim procesima u industrijskim uslužnim preduzećima*. Dis. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet Tehničkih nauka, 2016.
9. Wright, Angela Mary. *Reward systems and organization culture - an analysis drawing on three perspectives of culture*. Dis. University of Greenwich, 2013.
10. Азири, Брикенд. *Модели за наградување на членовите на одборот на директори*. Дис. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет, 2010.

11. Беловски, Војо. *Менаџментот во трговските друштва на капиталот*. Дис. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје, 2000.
12. Беља, Бујамин. „Изградба на интегриран систем на наградување во организациите од прехранбената индустрија“. Маг. Труд. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет, Скопје, 2012.
13. Василевски, Новица. „Нефинансиски начини за мотивација на вработените во организациите“. Маг. Труд. Универзитет "Св. Кирил и Методиј", Машински факултет, Скопје, 2011.
14. Вчков, Љупчо. *Влијанието на системите на наградување врз ефикасноста на извршената работа*. Дис. Скопје: Универзитет "Св. Кирил и Методиј", Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, 2014.
15. Дамески, Сашко. „Лидерство и наградување на вработените во насока на подобрување на успешноста на компанијата“. Маг. Труд. Европски Универзитет-Република Македонија, Факултет за економски науки, 2014.
16. Делева, Милена. „Препораката за наградување на директорите и другите регулативи на Европската унија наспроти регулативите на Њујоршката берза“. Маг. Труд. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Правен факултет „Јустинијан Први“, Скопје, 2010.
17. Јаневска, Елена. „Влијанието на програмата за нефинансиско наградување врз мотивацијата на вработените“. Маг. Труд. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје, 2013.
18. Поповски, Филип. „Ефектот од имплементирањето на системот за менаџмент со квалитет врз мотивацијата на човечки ресурси во организациите“. Маг. Труд. Меѓународен славјански институт "Г.Р. Державин, Свети Николе, 2013.
19. Танева, Наташа. „Влијанието на внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите“. Маг. Труд. Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, 2012.
20. Чорбески, Зафир. „Теории на мотивација и нивно имплементирање во работата на интернационалните компании“. Маг. Труд. Европски универзитет, Факултет за економски науки, Скопје, 2011.

- **Правни прописи и други акти**

1. Закон за работните односи. *Службен Весник на Република Северна Македонија* 62/2005.
2. Закон за трговските друштва. *Службен весник на Република Северна Македонија* 28/2004.
3. Закон за вонсудско спогодување. *Службен весник на Р.М.* 12/2014 и понатаму.
4. Општ Колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството. *Службен весник на Република Северна Македонија* 115/2014.
5. Меѓународни конвенции на МОТ.

- **Разни публикации**

1. U.S. Merit Systems Protection Board. *Designing an Effective Pay for Performance Compensation System. A Report to the President and the Congress of the United States by the U.S. Merit Systems Protection Board*, 2006.
2. European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. *Wages: A working conditions and industrial relations perspective*, 2013
3. Change Management Leadership Guide. Ryerson University: Human Resources, 2011.
4. IFC. *Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва*, 2008.

- **Електронски извори**

1. www.akademika.com.mk
2. www.ilo.org
3. www.slvesnik.com.mk
4. www.ssm.org.mk
5. www.stat.gov.mk
6. www.ec.europa.eu/eurostat
7. www.biznismreza.mk

Прилози