



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА - Менаџмент

МАЈА ПУШКАРОВА

**Креирање на стратегија за правилно наградување
на вработените во организацијата**

-Магистерски труд-

Ноември, 2018

Апстракт

Наградувањето на вработените, според многумина, се смета за најсложена и најчувствителна функција во управувањето со човечките ресурси на секоја организација. Со наградувањето, помеѓу другото, треба да се мотивираат вработените да се однесуваат и да работат на начин преку кој ќе се обезбеди целосно остварување на индивидуалните и организациски цели и интереси. За да создадат повољно работно опкружување кое ќе ги поттикнува вработените на креативен и иновативен однос кон работата, организациите применуваат стратегија за правилно наградување на вработените. Станува збор за процес кој се остварува со креирање и управување на систем на наградување, кој подразбира плати, стимулации и други надоместоци кои работодавецот ги обезбедува за вработените, во замена за вложениот труд.

Креирањето на ефикасен систем на наградување се занимава со формулирање и имплементација на политики и процеси, со цел остварување фер, правично и конзистентно наградување на вработените, во согласност со нивната вредност за организацијата.

Клучни зборови: стратегија, наградување, управување, човечки ресурси, плати.

Abstract

Employee reward system is considered by many to be the most complex and most sensitive function in the management of human resources of any organization. Remuneration, among other things, should motivate employees to behave and work in a way that will ensure the full realization of organizational goals and interests and their individual goals. In order to create a favorable work environment that will encourage employees to work creatively and innovatively, organizations apply a strategy to properly reward employees. It is a process that is realized by creating and managing a remuneration system, which implies salaries, incentives, fees, and other values that the employer provides to employees in return for the work invested.

Creating an effective reward system deals with the formulation and implementation of policies and processes in order to achieve fair and consistent remuneration of employees according to their value for the organization.

Key words: strategy, reward, management, human resources, pay.

Содржина

Апстракт.....	2
Содржина.....	4
Вовед.....	7
1. Оправданост на истражувањето.....	11
2. Предмет и цели на истражувањето.....	12
3. Методи на истражување.....	13
1. Управување со наградувањето на вработените во организацијата.....	15
1.1. Дефиниција и цели на управување со наградите.....	15
1.2. Компоненти на управувањето со наградите.....	19
1.2.1 Стратегија за наградување.....	19
1.2.2 Политики за наградување.....	19
1.2.3 Вкупно наградување.....	20
1.2.4 Вкупна исплата.....	20
1.2.5 Основна плата.....	20
1.2.6 Евалуација (оценување) на работата.....	21
1.2.7 Анализа на пазарните стапки.....	21
1.2.8 Оценка и структура на платата.....	21
1.2.9 Неизвесни плати.....	22
1.2.10 Користи за вработените.....	22
1.2.11 Управување со ефикасноста (перформансите).....	22
1.2.12 Нефинансиски награди.....	22
1.3. Управување со вкупното наградување на вработените.....	23
1.3.1 Управување со наградувањето на менаџерскиот кадар.....	26
1.3.2 Управување со наградувањето на персоналот за продажба.....	29
1.3.3 Управување со наградувањето на директните работници.....	32
ВТОР ДЕЛ.....	34
2. Градење на менаџмент стратегија за награди.....	34
2.1. Дефинирање на менаџмент стратегија за награди.....	34
2.2. Развивање на активности за определување на стратегиските награди.....	38
2.3. Дефинирање на приоритети на стратегијата за наградување.....	40

ТРЕТ ДЕЛ	43
3. Оценување на работата, структурата и висината на платите како фактор за правилно наградување на вработените	43
3.1. Дефинирање и цели на активностите за оценување на работата	43
3.1.1 Аналитичко оценување на работата	53
3.1.2 Неаналитичко оценување на работата	55
3.2. Евалуација на извршување на работата со користење компјутерски техники	58
3.3. Дефинирање на структурата и оценката на платите	59
3.4. Видови на структура и оценки на платите	61
3.5. Проектирање на структурата и оценувањето на платите	70
ЧЕТВРТИ ДЕЛ	73
4. Неизвесни плати и други бенефинции за вработените	73
4.1. Дефинирање и аргументи за и против неизвесни плати	73
4.2. Видови неизвесни плати	80
4.2.1. Плати поврзани со исполнувањето (перформансите)	80
4.2.2. Плати поврзани со способноста (компетентноста)	82
4.2.3 Плати поврзани со придонесот	84
4.2.4. Плати поврзани со вештините	87
4.2.5. Подготвеност на организацијата за индивидуални неизвесни плати	89
4.2.6. Плати поврзани со услугите	90
4.2.7 Плати поврзани со тимот	92
4.3. Надоместоци и други исплати на вработените	93
4.4. Бенефинции за вработените	104
ПЕТИ ДЕЛ	114
5. Управување со системите на наградување	114
5.1. Буџетирање на награда и планирање	114
5.2. Оценување на системот на наградување	118
6. Емпириско истражување	123
6.1. Методологија на емпириското истражување	123
6.1.1. Оправданост на емпириското истражување	123
6.1.2. Предмет на емпириското истражување	124
6.1.3. Цели на емпириското истражување	124
6.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување	125

6.3. Методи на истражување	125
6.4. Резултати од емпириското истражување	126
7. Преферирање на активности за правилно наградување на вработените во организацијата	148
7.1 Улогата на менаџментот за правилно наградување како мотивирачки фактор на вработените во организацијата	148
7.2 Креирање на правилна менаџмент стратегија за наградување на вработените во организацијата	149
7.3 Правилно оценување на работата како фактор за мотивирачко наградување	151
7.4 Користење дополнителни награди и бенефиции за поголемо стимулирање на истакнатите вработени	152
7.5 Постојано унапредување на стратегијата за наградување на вработените	153
Заклучок	155
Користена литература:	165

Вовед

Врз основа пишуваните и незапишаните согледувања, базирани на долгогодишно животно и работно искуство, неопходно е вработените да се поттикнат, ако се сака да се зголеми нивото на нивната енергија и ентузијазам кои ги посветуваат на нивната работа. Мотивацијата на вработените е клучот на ефективното и ефикасно функционирање на деловните процеси во организацијата. Мотивираноста на вработените може да се обезбеди само ако се усогласат личните цели на вработените и целите на организацијата.

Слободно може да се каже дека системот на наградување е алатка достапна на менаџментот со која може да се обезбеди посакуваното однесување на вработените. Во спротивно, менаџментот може само да „апелира“ вработените да постапуваат одговорно и да ги постигнат посакуваните резултати. Во практиката е присутна заблудата дека е доволно да се воспостави систем на наградување кој им дава можност на вработените за значително зголемување на сопствената заработувачка, доколку остварат одредени резултати. Оправдано се поставуваат неколку прашања – врз основа на што се поставени критериумите и колку вработените се обучени да ги искористат можностите да заработат повеќе; или колку ја разбрале можноста која им се нуди; или колку поставените цели се реални.

Успешноста на целокупното работење на организациите и на целиот стопански систем зависи од најелитните ресурси – човечките ресурси, кои се креатори и создавачи на нови технички, технолошки и организациони решенија, создавачи на нови вредности и нови односи, управители на процесот на работа и на развојот на деловните системи и корисници на сите произведени добра и услуги. Од овие причини, многу е важно како и на кој начин овој најважен ресурс да се зачува и насочи на патот кон развојот, преку ефикасно наградување на остварените резултати во работата.

Во денешни услови на брзи промени на деловното опкружување се наметнуваат нови лимити за традиционалниот начин на третирање на човечките ресурси, давајќи им сосема нова и најважна улога во економската успешност на организациите и целата современа економија. Се работи за капитал кој се наоѓа во

поединците и кој треба што е можно подобро да се искористи и насочи кон усовршување и развој. Развојот на човечките ресурси е најважна функција на менаџментот со човечките ресурси, која е реакција на настанатите промени и барања на денешниот конкурентен пазар, создавајќи сосема нов пристап на управување со човечките ресурси и сосема нова деловна филозофија кон овој капитален ресурс.

Во овој контекст, од огромно значење е креирање и одржување на ефикасен систем на наградување на човечките ресурси (вработените) во организацијата. Со цел вработените да се насочат кон остварување на целите на организацијата, мора целите на организацијата да се усогласат со нивните поединечни, индивидуални цели, со што исполнувањето на нивните поединечни цели едновременно ќе значи и постигнување на целите на организацијата. Од менаџментот на организациите се бара диференциран пристап во изборот на техниките на мотивирање на вработените, приспособен според границите на можностите на поединецот. На некои вработени им се важни, првенствено и секогаш, материјалните награди и стимулации, на некои им е важно што работат и сигурноста во работата, на некои им се важни признанијата, при што задача на менаџментот е да ги открие и препознае мотивите на вработените и да обезбеди услови за нивно задоволување, преку едновременно остварување на потребите и целите на организацијата.

Под материјални награди и стимулации се подразбираат плати, надоместоци и други облици на надоместоци на вработените за вложениот труд. Поради своето значење, се сметаат како клучен фактор за управување со човечките ресурси. Може да се набљудуваат на два начини, во зависност од: степенот на редовност на материјалните примања и улогата на индивидуалната работа и однесување во нивното остварување. Кога станува збор за постојаноста во примањето на материјалните, односно финансиските примања и вкупните компензации на вработените во одредена организација, треба да се разликуваат две категории на финансиски награди: директни материјални, односно финансиски награди, кои се добиваат „во пари“ и „на рака“, и индиректни материјални награди, односно надоместоци, со кои се придонесува за зголемување на индивидуалниот

материјален стандард, иако вработените не ги примаат непосредно во облик на заработувачка (плата), ниту во кој било друг паричен облик.

Во првата категорија на награди припаѓа системот на плати, односно заработувачка и други материјални надоместоци, односно стимулации поврзани со индивидуалната или групна работа, поради што од индивидуален и организациски аспект се третираат како директни награди за работата.

Во втората категорија припаѓаат цела низа материјални бенефиции кои се стекнуваат со самото вработување во одредена организација, а кои од индивидуална гледна точка се од непарична природа, поради што не се остваруваат по критериумите кои се врзани за работната ефикасност и работната успешност. Тука припаѓаат: пензиско и инвалидско осигурување, здравствено осигурување, прехрана, стипендии и школарини, различни облици на осигурување, слободни денови, годишен одмор, рекреација и слично. Овој дел на материјални бенефиции за вработените е многу разновиден и во современите организации е многуразвиен, така што на него отпаѓа сè поголем дел од вкупните трошоци за работната сила. Досегашните искуства укажуваат на тоа дека тој позитивно влијае на привлекување и задржување на луѓето, но дека нема поголемо влијание врз нивното работно однесување.

Кога станува збор за другиот аспект на набљудување на материјалните награди, односно компензации, кој произлегува од улогата на индивидуалната работа и однесување во остварувањето, односно од нивото и опфатот на нивното организирање и дистрибуција во организацијата, состојбата е нешто посложена. Имено, дел од тие (материјални) награди се врзува за индивидуалното ниво на набљудување, затоа што зависи од индивидуалната работа и ефикасност, додека другиот дел се однесува на организациското ниво на набљудување, затоа што зависи од организациските програми (или организациската политика) и успешноста во остварување на поставените цели. Во прашање е голем дел на индиректни материјални давачки, но и сè поголем сегмент на индивидуални примања, зависни од успешноста на организацијата и на цела низа стратегии за мотивирање, со кои индивидуалните интереси и цели се поврзуваат со организациските интереси и цели. За таа цел, современите организации применуваат различни стратегии за

наградување, учество на вработените во добивката, и сл., со кои се влијае врз нивната продуктивност.

На мотивацијата на вработените, освен материјалните компензации, влијаат и различни нематеријални стимулации, затоа што со нив се задоволуваат одредени потреби на вработените. При мотивирањето на вработените, во современите организации се тргнува од претпоставката дека вработените се мотивираат за работа ако им се овозможи да ги задоволат повеќето свои потреби, како егзистенцијални така и сите останати, односно како оние од понизок, така и оние од повисок ред. Со цел целосно мотивирање на вработените, во организациите се применуваат различни нематеријални компензации и стратегии за мотивирање: адекватно дизајнирање на работата, демонстрирање на посакуван стил на менаџмент, учество на вработените, управување со помош на цели, флексибилни облици на работно време и останати нематеријални компензации и стратегии за мотивирање.

При креирање на системот на наградување, посебно внимание треба да се посвети не само на тоа истиот да биде стимулативен (ова е неопходно), туку и да излезево пресрет на уште една особина на вработените, која е посебно изразенакога станува збор за наградата—каде им е местото во однос на другите вработени. Организациите не треба да бидатизненадени кога одредени вработени, без оглед на нивната позиција во хиерархијата на организацијата, ја напуштаат, не поради тоа што не се задоволни од сопствената заработувачка, туку од нивната заработувачка во однос на другите вработени. Ова од причина што секој вработен очекува да прими „праведен“надомест за својот вложен труд и да постои разлика во однос на колегите.

На овој аспект на набљудување на наградите на вработените треба да се додаде и интересот на организацијата да ги оствари поставените цели и планови во работењето. Само ако овие интереси се усогласени, системот на наградување може да биде одржлив на долг рок. Ставовите дополнително се усложнуваат кога ќе се додаде и позицијата (фазата) на организацијата во сопствениот животен циклус, од причина што не постои систем на наградување, без оглед на тоа колку бил претходно успешен, кој може да биде универзално применлив восите фази низ

кои една организација поминува низ својот животен циклус. Практиката несомнено покажува дека она што било успешно применето во една фаза од растот и развојот на организацијата, во следната може да биде не само нестимулативно, туку дури и штетно за работењето и опстанокот на организацијата. Бидејќи работите се прилично сложени во предизвикот насочен кон создавање на системот за наградување, на овој процес мора да му се пристапи многу внимателно и врз основа на искуствата докажани во практиката, имајќи ги предвид претходно наведените специфики кои можат да се разликуваат, во зависност од индустриската дејност во која работи организацијата.

Методологија на истражувањето

1. Оправданост на истражувањето

Во услови на конкурентна бизнис клима во која работат претпријатијата, повеќето менаџерсе фокусираат на подобрување на квалитетот на производите и услугите што ги нудат, истовремено намалувајќи ги трошоците на работењето. Во меѓувреме, силна економија резултира со органичен пазар на труд. Како што организациите настојуваат да придобијат повеќе добри вработени, така и вработените бараат повеќе користиза нив. Стратегијата за правилно наградување на вработените е еден од начините за мотивирање на вработените, тие да ги променат работните навики и клучните однесувања во корист на организацијата.

Системите за наградување на вработените се однесуваат на политиките и процесите што ги применува организацијата за наградување на перформансите и мотивирање на вработените на индивидуално и групно ниво. Добивањето награда може да ги инспирира луѓето да работат подобро, што ќе резултира во остварување подобри резултати за организацијата. Исто така, ќе биде полесно да се привлечат и да се задржат вистинските луѓе. Креирањето на вистинската стратегија за наградување не се однесува само на плаќањето на вработените, исто како и конкуренцијата. Менаџерите треба да бидат сигурни дека ги имаат вистинските

луѓена вистинските места и улоги, кои добиваат праведен износ на надоместок за вложениот труд.

2. Предмет и цели на истражувањето

Предмет на ова истражување е правилното наградување на вработените во организацијата преку креирање, имплементација и управување на ефикасна стратегија за наградување, која има за цел обезбедување на мотивирани вработени кои овозможуваат ефикасно и ефективно работење на компанијата и остварување на поставените цели.

Преку процесот на оценување на работата на вработените и правилно структурирање на платите и другите надоместоци, се доаѓа до една важна варијабла за организацијата, а тоа е мотивацијата на вработените.

Поради големото значење за организацијата, менаџерите треба да посветат посебно внимание на вработувањето на стручни луѓе од една страна, како и спречување на флукуацијата на квалитетните работници, од друга страна. За да креираат поволно работно опкружување кое ќе ги поттикне вработените на креативен и иновативен однос кон работата, многу организации применуваат правилно осмислен систем за наградување на вработените.

Предметот на ова истражување е заснован на потребата улогата на човечкиот капитал во организацијата поблиску да се одреди и унапреди во однос на настанатите промени на деловните системи и нивното опкружување, со цел преку унапредување на системот на мотивација и наградување да се оствари поголема конкурентност, ефикасност и ефективност во работењето на организацијата.

Основна цел на ова истражување е да се потенцира значењето на правилното наградување на вработените и креирањето на најдобрата стратегија за таа цел, како и значењето на вработените, или човечките ресурси, за успешноста на организацијата, преку разработка на комплекс од поединечни цели:

- Дефинирање на поимот стратегија за наградување на вработените и нејзиното значење;

- Теоретска разработка на стратегијата за правилно наградување на вработените, преку детална разработка на активностите поврзани со креирање и имплементација на стратегијата за наградување, оценување на работата на вработените, оценување на платите, видовите плати и други бенефиции и управувањето со стратегијата на наградување;
- Согледување на значењето на процесот на креирање и примена на ефикасна стратегија за правилното наградување на вработените во организацијата, која води кон остварување на индивидуалните и организациските цели.

Менаџерите применуваат различни стратегии за наградување со цел да ги мотивираат вработените. Секоја стратегија има за цел да ги задоволи потребите на членовите на организацијата, преку стимулирање на соодветно организациско однесување. Меѓутоа, тешко е да се каже која стратегија е најефикасна, од причина што секоја покажува одредени ефекти во различни организациски ситуации. Практиката покажала дека комбинацијата на познатите стратегии е најдобра во процесот на мотивација на вработените, при што, во таа комбинација, доминантна улога има онаа стратегија која е најсоодветна во конкретната ситуација за организацијата.

3. Методи на истражување

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражување, во текот на истражувањето се комбинирани неколку квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како што се: анализа, анкета, компарација, статистика, за да се задоволат основните методолошки барања: објективност, сигурност, општост и систематичност. За таа цел е користена релевантна литература, истражувани се научно-теоретските сознанија и современата деловна практика.

Анализата е вршена врз основа на користената научно-теоретска содржина, што вклучува евалуација на достапните материјали (претежно од странска литература), кои се однесуваат на наградувањето на вработените и на креирање

ефикасна стратегија за наградување, како и нивното значење за конкурентната предност на организацијата на пазарот.

Анкетата како метод на истражување е користена преку формулирање на прашалник со стандардизирани прашања наменети за вработените во различни организации.

Компарацијата, како метод на истражување, се примени за да се направи споредба помеѓу моменталната и посакуваната состојба во делот на наградувањето на вработените.

Собраните податоци статистички се обработени, заради изведување на заклучоците. Со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Office Excel се изврши рангирање, табеларно прикажување и графичко претставување на обработените податоци.

Задачата на ова истражување е верификација на важноста на системот на наградување на вработените, како процес преку кој се инспирираат и мотивираат вработените да работат вредно на остварување на работните задачи, преку различни аспекти на мотивација, комуникација, тимска работа и интерперсонални врски, со посебен осврт на нивното наградување, а во функција на подобрување на организациската ефикасност.

ПРВ ДЕЛ

1. Управување со наградувањето на вработените во организацијата

1.1. Дефиниција и цели на управување со наградите

Управувањето со наградувањето се занимава со формулирање и имплементација на стратегии и политики со цел наградување навработенитеобјективно, правично и конзистентно, во согласност со нивната вредност за организацијата. Се однесува на развој на стратегии за наградување и проектирање, имплементација и одржување на системите за наградување (процеси на наградување, практики и процедури) кои имаат за цел задоволувањена потребите како на организацијата, така и на сите стејкхолдери. Наградата може да се смета како основен израз на работниот однос.

Главните цели на управувањето со наградувањето на вработените се¹:

- Наградување на вработените според нивното вреднување од страна на организацијата и нејзината подготвеност таа вредност да ја плати;
- Наградување на вработените за вредноста што тие ја создаваат;
- Наградување на вистинските работи со цел да се пренесе вистинската порака за она што е важно во однос на однесувањето и резултатите;
- Развивање на културата на остварување резултати;
- Мотивирање на вработените и стекнување на нивна посветеност и ангажман;
- Привлекување и задржување на висококвалитетни вработени кои ѝсе потребни на организацијата;
- Развивање позитивни работни односи;
- Усогласување на практиките на наградување со целите на организацијата, но и со вредностите на вработените; како што нагласува Duncan Brown, „Усогласувањето на практиката на наградување со

¹ Armstrong, M. (2007): A Handbook of Employee Reward, 2nd ed, Kogan Page, London.

вредностите и потребите на вработените е исто толку важно како и усогласувањето со деловните цели и е од клучно значење за реализација на поставените цели на организацијата²;

- Праведно чувство во третирање на луѓето во согласност со тоа што им припаѓа, т.е. им се должи, поради нивната вредност за организацијата (принципот на „Фер-чувствување“³ на Eliot Jaques;
- Применување на еднаков третман кон наградувањето, односно, обезбедување дека вработените се наградуваат соодветно во однос на останатите во рамките на организацијата, релативните односи помеѓу различните работни места се вреднувани што е можно пообјективно, обезбедувајќи притоа еднаква плата за работа со еднаква вредност;
- Конзистентно функционирање, така што одлуките за плаќање на вработените не се менуваат произволно и без соодветна причина, помеѓу различните вработени или во различно време;
- Транспарентно работење, каде вработените добро се запознаени како функционира системот за наградување и како тие се засегнати од него.

Управувањето со наградувањето се заснова на добро артикулирана филозофија, која се манифестира преку збир на верувања и водечки принципи кои се во согласност со вредностите на организацијата. Ова вклучува верувања во потребата да се постигне правичност, еднаквост, конзистентност и транспарентност во функционирањето на системот на наградување.

Оваа филозофија тргнува од тоа дека, доколку менаџментот на човечките ресурси се залага за инвестирање во човечкиот капитал од кој се бара разумен поврат, тогаш правилно е вработените да се наградуваат различно, според нивниот придонес (т.е., враќањето, приносот на инвестицијата кој тие го генерираат).

Процесот на управување со наградите го има усвоено пристапот на „целосна (вкупна) награда“, кој ја нагласува важноста на разгледување на сите аспекти на наградата како кохерентна целина која е интегрирана со другите иницијативи на

²Brown, D. (2001): “Reward Strategies; From intent to impact”, CIPD, London.

³Jaques, E. (1961): “Equitable payment”, Heinemann, London.

човечките ресурси, дизајнирани за постигнување на мотивација, посветеност, ангажирање и развој на вработените. Ова бара интеграција на стратегиите за наградување со останатите стратегии за управување со човечките ресурси, особено оние кои се однесуваат на развојот на човечките ресурси. Управувањето со наградувањето е составен дел на пристапот на менаџмент на човечкиресурси⁴.

Филозофијата на наградување ќе биде засегната од бизнисот и стратегиите за човечки ресурси на организацијата, значењето кое му го придава на наградувањето највисокото раководство и внатрешната и надворешната средина на организацијата. Надворешното опкружување ги вклучува нивоата на плати на пазарот на трудот (пазарни стапки), при што е корисно да се познаваат економските теории кои објаснуваат како се утврдуваат овие нивоа (како што е сумирано во Табелата 1).

Табела 1: Економски теории кои го објаснуваат нивото на плати на вработените

Table 1: Economic theories explaining the salaries of employees

Име на теоријата	Резиме на теоријата	Практично значење
Закон на понуда и побарувачка	При непроменети останати услови, ако има вишок на труд и понудата ја надминува побарувачката, нивото на платите се намалува; ако има недостаток на работна сила и побарувачката ја надминува понудата, платата се зголемува.	Ја нагласува важноста на факторите на пазарот на трудот кои влијаат на пазарните цени.
Теорија на плати врз основа на ефикасноста	Фирмите ќе плаќаат повеќе од пазарните цени на трудот, бидејќи веруваат дека високите нивоа на плати ќе придонесат за зголемување на продуктивноста, преку мотивирање на супериорните перформанси, привлекување на подобри кандидати, намалување на напуштањата од работа и	Организациите ја користат Теоријата на плати врз основа на ефикасноста (иако тие нема да ја наречат така) кога ги формулираат политиките за плати кои ги поставуваат како лидери на пазарот или барем над просекот.

⁴ Bloom, M. and Milkovich, G. T. (1998): Rethinking international compensation, *Compensation & Benefits Review*, 30 (1), pp 15–23.

	уверување на работниците дека се третираат праведно. Оваа теорија е исто така позната како „Економија на високи плати“	
Теорија на човечки капитал	Работниците поседуваат збир на вештини развиени преку образование и обуки, што генерира маса на продуктивен капитал.	И вработените и работодавците добиваат бенефиции од инвестирањето во создавање на човечки капитал. Нивото на плати треба да им обезбедува на двете страни разумен принос од нивната инвестиција.
Агенциска теорија	Сопствениците на фирмата (директорите) се одделени од вработените (агентите). Оваа разлика може да создаде „агенциски трошоци“, бидејќи агентите може да не бидат толку продуктивни како и директорите. Затоа, директорите треба да изнајдат начини за мотивирање и контролирање на напорите на вработените.	Потребен е систем на стимулации за мотивирање и наградување на прифатливо однесување. Овој процес на „поттикнување на усогласување“ се состои од плаќање на мерливи резултати за кои се сметаат дека се во најдобар интерес на сопствениците.
Напори за договарање	Работниците имаат за цел да постигнат договор за односот помеѓу она што го сметаат како разумен придонес и она што нивниот работодавец е подготвен да го понуди за да го извлече тој придонес.	Менаџментот мора да го процени нивото и видот на мотивациите што треба да ги понуди за возврат на придонесот што го бара од својата работна сила.

Филозофијата на управувањето со наградувањето тргнува од тоа дека активностите мора да бидат стратешки, тргнувајќи од фактот дека во прашање се долгорочни погледи, кои се поврзани со тоа како луѓето треба да се вреднуваат за она што го прават и постигнуваат. Стратегиите за наградување и процесите кои се потребни за нивно спроведување треба да потекнуваат од деловната стратегија на организацијата.

1.2. Компоненти на управувањето со наградите

Системот на управување со наградите на вработените во организацијата се состои од голем број меѓусебно поврзани процеси и активности кои се комбинираат, за да се осигури дека управувањето со наградувањето се спроведува ефикасно во корист на организацијата и луѓето кои работат во неа. Компонентите на системот на управување со наградувањето на вработените кратко се опишани подолу.

1.2.1 Стратегија за наградување

Стратегијата за наградување на вработените утврдува што организацијата има намера данаправи на подолг рок за да ги развие и имплементира политиките за наградување, практиките и процесите кои ќе го овозможат постигнувањето на поставените развојни цели.

1.2.2 Политики за наградување

Политиките за наградување ги опфаќаат следниве прашања⁵:

- Нивото на награди, земајќи го предвид „ставот на пазарот“ – каквесе интерните стапки на плати на вработените во споредба со пазарните стапки, на пример, усогласување со средната или горната квартална стапка;
- Постигнување рамноправност во наградувањето;
- Релативната важност на наградувањето поврзана со надворешната конкурентност и внатрешниот капитал;
- Пристап до вкупна награда;
- Опсег на користење на неизвесни награди во однос на перформансите, компетентноста, придонесот или вештината;
- Улога на линиските менаџери;

⁵ Brown, D. (2001): Reward Strategies; From intent to impact, CIPD, London.

- Транспарентност – објавување информации за структурите и процесите на наградување на вработените.

Политиките за наградување мора да ја имаат предвид поврзаноста и усогласеноста помеѓу вработениот и улогата што тој ја извршува. Нема смисла да се постави погрешно лице за вистинската работа или вистинска личност за погрешна работа.

1.2.3 Вкупно наградување

Вкупната награда е комбинација на финансиски и нефинансиски награди достапни на вработените во организацијата (објаснети подолу во трудот).

1.2.4 Вкупна исплата

Вкупната исплата ја претставува вредноста на сите готовински плаќања (вкупната заработувачка) и користите кои ги добиле вработените.

1.2.5 Основна плата

Основната плата е износот на исплатата (фиксната плата) која ја претставува стапката на плаќање на трудот за одредена работа. Може да се менува според сложеноста на работата или, за произволните работници, според потребното ниво на вештина.

Основната плата е под влијание на внатрешни и надворешни варијабли. Внатрешните варијабли можат да се мерат со одредена форма на евалуација на работата. Надворешните варијабли се оценуваат преку следење на пазарните стапки. Алтернативно, нивото на платите може да биде договорено преку колективно договарање со синдикатите, или со постигнување индивидуални договори.

Основната плата може да се изрази како годишна, неделна или стапка по работен час. Надоместоците за прекувремена работа, промена на работно место или зголемени трошоци за живот на друго место, можат да се додадат на основната

плата. Основната стапка може да се прилагоди за да го изрази зголемувањето на трошоците за живот или пазарните цени на трудот, со одлука од страна на организацијата или во договор со синдикат.

1.2.6 Евалуација (оценување) на работата

Евалуацијата на работата е систематски процес за утврдување на релативната вредност, или опсег на работа во една организација, со цел да се воспостават внатрешни релативни вредности и да се обезбеди основа за дизајнирање на рамноправна структура за оценување, оценување на работата на вработените во структурата и управување со тие релативни вредности. Со овој процес не се одредува нивото на плати директно. Оценувањето на работата може да биде аналитичко или неаналитичко. Тоа се заснова на анализа на работните места или улоги, што доведува до креирање на описи на работните места или на профилите за работа.

1.2.7 Анализа на пазарните стапки

Анализата на пазарните стапки е процес на идентификување на стапките на плати на пазарот на трудот за споредливи работни места, со цел за донесување информирани одлуки за нивото на плати во рамки на организацијата. Може да се донесе одлука за тоа како треба да се однесуваат интерните стапки на платите во однос на надворешните стапки – пазарниот став на организацијата.

1.2.8 Оценка и структура на платата

Работните места можат да се постават во структура на оценување според нивната релативна важност. Нивоата на плати во структурата се под влијание на пазарните стапки. Структурата на платата може да се состои од ранг на плати поврзани со оценките кои обезбедуваат опсег на прогресија на платите, врз основа на перформансите, компетентноста, придонесот или услугата. Алтернативно, може

да се користи „стапка по место“ или „индивидуални оценки за работата“ за сите или за некои работи, со кои не се предвидува прогресија на платата на работното место.

1.2.9 Неизвесни плати

Во оценувањето можат да се обезбедат дополнителни финансиски награди кои се поврзани со перформансите, компетентноста, придонесот, вештината или услугата на вработените. Тие се нарекуваат „неизвесни плати“. Неизвесните плати можат да се додадат на основната плата, односно „да се консолидираат“. Ако таквите плаќања не се консолидирани (т.е., се исплатени како готовински бонуси) се опишуваат како „варијабилна плата“.

1.2.10 Користи за вработените

Користите за вработените вклучуваат пензии, боледувања, осигурување, користење на службени возила и голем број други користи. Тие содржат елементи на наградување дополнителни на различните форми на готовински плаќања и, исто така, вклучуваат надоместоци за вработените кои не се строго надоместоци, како што се годишните одмори.

1.2.11 Управување со ефикасноста (перформансите)

Процесите за управување со перформансите ги дефинираат очекувањата за индивидуалните перформанси и придонес, ги оценуваат перформансите во однос на тие очекувања, обезбедуваат редовни конструктивни повратни информации и резултираат со договорни планови за подобрување на перформансите, учењето и личниот развој. Тие се средство за обезбедување нефинансиска мотивација, а, исто така, можат да го помогнат одлучувањето за неизвесните плати.

1.2.12 Нефинансиски награди

Овде припаѓаат наградите кои не вклучуваат директни плаќања и често произлегуваат од самата работа, на пример, достигнување, автономија,

признавање, мерки за користење и развивање на вештини, обука, можности за развој на кариера и висококвалитетно лидерство.

1.3. Управување со вкупното наградување на вработените

Како што е дефинирано од страна на Manus и Graham⁶, вкупната награда „ги вклучува сите видови награди – индиректни и директни, како и внатрешни и надворешни“. Секој аспект на награда, имено, основна плата, неизвесна плата, користи на вработените и нефинансиски награди, кои ги вклучуваат интерните награди од самата работа, поврзани се меѓусебе и се третираат како интегрирана и кохерентна целина. Вкупната награда го комбинира влијанието на двете главни категории на награда: 1) Трансакциски награди – опипливи награди кои произлегуваат од трансакции помеѓу работодавецот и вработените во врска со платите и бенефициите и 2) Релациони награди – нематеријални награди поврзани со учење, развој и работно искуство (Слика 1).

Трансакциски награди	Основна плата	Вкупна плата	Вкупно наградување
	Неизвесна плата		
	Користи за вработени		
Релационски награди	Учење и развој	Нефинансиски внатрешни награди	
	Работно искуство		

Слика 1: Компоненти на вкупна награда

Figure 1: Components of total reward

Пристапот на вкупна награда е холистички – не се потпира на еден или два механизми за наградување кои функционираат изолирано, туку се зема предвид

⁶Manus, T. M. and Graham, M. D. (2003): Creating a Total Rewards Strategy, American Management Association, New York.

секој начин на кој луѓето можат да бидат наградени и задоволни од нивната работа. Целта е да се максимизира комбинираното влијание на широк спектар иницијативи за наградување преку мотивација, посветеност и ангажирање. Како што објаснила Sandra O’Neal⁷: „Целокупната награда го опфаќа сето она што вработените го вреднуваат во работниот однос“.

Еднакво широка дефиниција за вкупната награда е понудена од WorldatWork⁸, според која се тврди дека вкупните награди се „сите достапни алатки на работодавецот кои можат да се користат за привлекување, задржување, мотивирање и задоволување на вработените“.

Според Thompson⁹, целосната (вкупната) награда, обично не опфаќа само традиционални, квантифицирани елементи, како што се плата, варијабилни плати и бенефиции, но, исто така, и повеќе нематеријални, непарични елементи, како што се: постигнување и практикување одговорност, можности за кариера, учење и развој, внатрешна мотивација обезбедена од самата работа и квалитетот на работниот живот обезбеден од организацијата“.

Концептуалната основа на вкупната награда се однесува на конфигурација или „зближување“, така што различните процеси на наградување се меѓусебно поврзани, комплементарни и меѓусебно зајакнувачки. Стратегиите за вкупно наградување се вертикално интегрирани со деловните стратегии, но тие, исто така, се хоризонтално интегрирани и со останатите стратегии за човечките ресурси, за да се постигне внатрешна конзистентност.

Придобивките од пристапот на вкупна награда се¹⁰:

- Поголемо влијание –Комбинираниот ефект на различните видови награди овозможува подлабоко и подолготрајно влијание врз мотивацијата и посветеноста на луѓето;

⁷O’Neal, S. (1998): The phenomenon of total rewards, ACA Journal, 7 (3), pp 8–14.

⁸WorldatWork (2000): Total Rewards: From Strategy to Implementation, WorldatWork, Scottsdale, A. Z.

⁹Thompson, M. (2002): High Performance Work Organization in UK Aerospace, The Society of British Aerospace Companies, London.

¹⁰Lawler, E. (1990): Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Зајакнување на работниот однос –Работниот однос заснован на пристапот на вкупно наградувањеовозможува максимално искористување на релациските и трансакциски награди и затоа е попривлечен за поединците;
- Флексибилност да се задоволат индивидуалните потреби–Како што истакнуваат Milkovich I Bloom¹¹: „Релациските награди можат посилно да ги поврзат поединците со организацијата, бидејќи тие можат да одговорат на посебните индивидуални потреби на поединците“;
- Управување со талентите–Релациските награди овозможуваатзасновање на позитивен психолошки договоркој може да биде различен на пазарот за регрутирање, кој е многу потешко да се копира во однос на индивидуалните практики на наградување. Организацијата може да стане „работодавецсо избор“и „одлично место за работа“, со што ќе ги привлече и ќе ги задржи талентираните луѓе кои ѝ се потребни.

Во суштина, идејата за вкупна награда вели дека наградувањето на луѓето е многу повеќе од „фрлање на пари на нив“. За О’Нил, стратегијата на вкупно наградување е од клучно значење за решавање на многу прашања кои се јавуваат во регрутирањето и задржувањето на вработените, како и во обезбедување алатки за влијание врз однесувањето: „Таа може да помогне да се создаде работно искуство кое ги задоволува потребите на вработените и ги поттикнува да придонесат со дополнителен напор, преку развивање на договор кој адресира широк спектар на прашања и преку трошење на парите каде што ќе бидат најефикасни во решавањето на променливите вредности на работниците“.

¹¹ Bloom, M. and Milkovich, G. T. (1998): Rethinking international compensation, Compensation & Benefits Review, 30 (1), pp 15–23.

1.3.1 Управување со наградувањето на менаџерскиот кадар

Корпоративното управување се базира на еден збир односи помеѓу менаџментот, одборите, акционерите и различните влијателни групи на компании, при што се дефинира рамката за поставување на целите на претпријатието и утврдување на средствата за постигнување на овие цели, како и следење на спроведувањето и ефикасноста. Корпоративното управување е еден вид „управувањена менаџментот“, или „метаменаџмент“. Управувањето е процес во кој менаџерите, работејќи самостојно и во групи, преку ефективна и ефикасна употреба на ограничените ресурси ги постигнуваат целите на организацијата. Главната задача на менаџерите е да се направат луѓето во организацијата способни за заедничко дејствување прекуединствени цели, единствени вредности, ефикасна организациска структура и соодветна обука и развој на нивниот потенцијал. За нивните напори менаџерите треба да бидат соодветно наградени. Менаџментот на компанијата е дисциплина за раководење со компанијата¹².

Наградувањето на менаџерите е еден од најважните механизми на корпоративното управување. Всушност, наградувањето на менаџерите е внатрешен механизам за корпоративно управување со значително влијание врз мотивацијата на менаџерите. Квалитетот на корпоративното управување, според тоа, значи почитување на интересите, пред сè, на врвните менаџери во претпријатието, кое произлегува од потребата за поттикнување на менаџерите да донесуваат профитабилни одлуки за претпријатието.

Раздвојувањето на управувањето од сопственоста на претпријатијата резултирало со познатиот конфликт на интереси меѓу сопствениците и менаџерите (познат како Principal agent theory), при што еден од можните начини за решавање на овој конфликт на интереси во претпријатието претпоставува креирање и развој на механизми за поттикнување (шема за надомест) на наградувањето, кое ќе ги стимулира менаџерите да работат во интерес на сопствениците (акционерите), но, исто така, и развој на ефикасен систем за следење на активностите на менаџерите.

¹² Mahmutović, H., Kulović, Dž.: Upravljanje preduzećem, Datastatus, Beograd, 2010, str. 105.

Поттикнувањето на менаџерите се темели на збиродразлични парични и непарични награди за нивната работа и придонес кон остварување на целите на претпријатието. Целите на системот за наградување се менувале со текот на времето: правилно наградување, стимулирање на менаџерите како би оствариле што подобри резултати, настојување да се привлечат и задржат најспособните. Системот за наградување на менаџерите, односно „пакетот за мотивирањена менаџерите“, имаат повеќе форми на парични и непарични награди. Основните парични награди се: плати, бонуси, обични или приоритетни акции, распределба на добивката и форми на одложено наградување на менаџерите.

Менаџерскиот договор ги дефинира стандардите и местата на организациските перформанси. Според овој пристап, постигнувањето на очекуваните резултати во работењето треба да биде во директен сооднос со менаџерските интереси, односно, менаџерските компензации треба да се етаблираат во контекст на остварените деловни резултати. Во Македонија не постои закон за уредување на системот на наградување на корпоративните менаџери, но се применуваат речиси сите принципи кои функционираат во модерните системи за наградување на менаџерите во корпорациите. Формите и висината на менаџерските награди се дефинираат, најчесто, со Правилник за наградување на менаџерите кој го усвојува Надзорниот одбор, кој се формализира преку менаџерските договори.

Добрите политики и стратегии за наградување на менаџерите се во функција на поттикнување на работата на менаџерите за доброто на компанијата и интересот на сопствениците. Ова претпоставува дека стратегијата за наградување треба да се дефинира во рамките на стратегијата за управување со човечките ресурси, на начин кој ќе ги поддржува стратешките интереси на компанијата.

Развојот и креирањето на механизам за наградување на менаџерите најчесто се користи со комбинирање на следните политики за наградување на менаџерите¹³:

1) Создавање услови за менаџерите да бидат сопственици на акции на компанијата со чија дејност управуваат;

¹³Babić, M., Simić, M., Šunje A., Puljić, M.: Korporativno upravljajnje, principi i mehanizmi, Revicon, 2008, str.78.

2) Врзување на менаџерските награди, односно компензации, за постигнатите резултати од работењето на компанијата. Во овој контекст, менаџерите можат да ги постигнат своите цели и интереси само ако истовремено ги постигнат целите и интересите на компанијата и нејзините сопственици;

3) Закана на менаџерите за отпуштање во случај на остварени лоши резултати на долг рок. Остварувањето на оваа закана е фатално за менаџерите, бидејќи никој не сака да прими неуспешен менаџер и да го прифати ризикот од неуспешно работење на компанијата.

Стратегијата за наградување на менаџерите мора јасно да ги дефинира и потенцира основните принципи за поставување на програмите за наградување и донесување одлуки за надоместоците. Во таа смисла, стратегијата на менаџерските компензации мора да вклучува¹⁴:

- 1) Дефинирање на конкурентниот пазар и/или група на компании за споредба;
- 2) Целна позиција за различните компоненти на менаџерските плати;
- 3) Целната структура на вкупната плата (фиксен во однос на варијабилен дел на платата, краткорочни во однос на долгорочни стимулации, итн.);
- 4) Посакуваниот однос помеѓу постигнатите резултати и заработената плата;
- 5) Важност на акционерскиот капитал, создавањето вредност за акционерите, сопственост на акциите од највисоките менаџери;
- 6) Усогласеност со клучните законодавни, даночни и сметководствени прописи;
- 7) Политика на наградување на највисоките менаџери во делови на компанијата надвор од земјата.

Управувањето со ризиците и обликувањето на системот за наградување на менаџерите претставува недвосмислена одговорност на Надзорните одбори на

¹⁴ Galetić, L.: Modeli nagrađivanja vrhovnog menadžmenta, u: Tipurić: Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008, str. 448-449.

директори. Меѓутоа, пред сè, неопходно е да се дефинираат стратешките цели на компанијата и нивното соодветно ниво на ризик. Дури потоа може да се воспостави систем на компензации кој почива врз сет на мерила кои ги почитуваат поставените цели. Сепак, не е доволно само да се каже дека системот за наградување на менаџерите треба да биде усогласен со долгорочните интереси на компанијата и акционерите. Голем предизвик во практиката на корпоративното управување, од кој во голема мера ќе зависат неговите резултати во иднина, е подобрување на преговарачката позиција на Одборот на директори vis-a-vis менаџментот на компанијата. Менаџерите отсекогаш имале преголемо влијание врз условите и висината на надоместоците кои се засновани на ефикасноста, додека неизвршните членови на Одборот на директори не беа во можност да дадат објективна независна оценка, поради тоа што шемите за наградување (компензациони шеми) на менаџерите, обично биле намерно комплицирани и нетранспарентни, со цел да се прикријат вистинските услови и последици.

Во структурата на надоместоцитена менаџерите треба да се утврди какви се односите помеѓу парите и акциите, фиксните и варијабилни компоненти на платите, како и краткорочните и долгорочните стимулации за менаџерите. Добрите практики за корпоративно управување сè уште не се целосно имплементирани во претпријатијата во Македонија, така што менаџерските договори не се доволно актуелизирани¹⁵.

1.3.2 Управување со наградувањето на персоналот за продажба

Вработените во одделот за продажба имаат клучна улога во организациите. Тие се главниот јавен лик на организацијата, со примарна одговорност за генерирање на продажба – оттука профит–и за давање на првите услуги на потрошувачите. Компаниите генерално претпоставуваат дека парите се клучен

¹⁵Mahmutovic, H., Sabic, A.: “Modeli nagradzivanja korporativnih menadzera u funkciji razvoja kompanije”, Naucno-strucni skup sa medunarodnim ucescem “Quality”, Neum, B&H, juni.

мотиватор за продавачите. „Постави ги стимулациите правилно и ќе следат добри перформанси“ е општоприфатена мудрост¹⁶.

Како што истакнува Armstrong, природата на продажбата предизвикува наградите на продажниот персонал традиционално да бидат повеќе ориентирани кон резултатите, во односна другите вработени¹⁷. Како резултат на тоа, наградувањето на продажниот персонал често се дизајнира испроведува одделно од останатите работници. Променливата плата или „плата според ризикот“, како што се бонуси и стимулации, се општа карактеристика на компензациониот пакет за продажниот персонал. Исто така, исплатата на провизија – плаќање на дел од она што е вредностна договорот за плаќање по продажба, на пример, десет проценти за секои 100 проценти од бруто продажба, е заеднички елемент на наградувањето на продажниот персонал.

Постигнувањето на вистинската комбинација на основната плата, варијабилната плата и правото на нефинансиски награди, во голема мера зависи од природата на процесот на продажба, какои од видот на компанијата и производите и услугите кои ги продава.

Продажбата на производи и услуги може да биде оптоварена со несигурност и ризици, и за организацијата и за вработените во продажбата. Како резултат на тоа, најсоодветниот пакет за наградување на продажниот персонал е оној кој ги комбинира доволните стимулации за да обезбеди дека вработените ќе бидат подготвени да преземат дел од ризикот, со одредено ниво на гарантирано плаќање, така што вработените нема да почувствуваат дека сите нивни напори се залудни, доколку не оствариле продажба. Во овој контекст, како најтипични пакети на наградување на продажниот персонал се јавуваат: комбинација од плата и провизија; плата и бонус или плата, провизија и бонус. Фиксната провизија, иако е ефикасна во подобрувањето на продуктивноста на продажниот персонал, ги охрабрува да се фокусираат на продажба на најлесниот производ, а не на она што е во најдобар интерес за долгорочната иднина на компанијата. Таквиот аранжман

¹⁶Brown, D.: “Reward strategies: from intent to practice”, Chartered Institute of Personnel and Development” London, 2001.

¹⁷Armstrong, M.: “Employee reward”, Institute of Personnel and Development, London, 1999.

може, исто така, да поттикне неетичко однесување, преку спроведување на тактики за продажба со висок притисок, што може да ги отуѓи клиентите и да ѝ наштети на репутацијата на компанијата. Фиксната плата, иако е добра за генерирање и на продажниот персонал и на лојалност на клиентите, ги обесхрабрува иновациите и ја спречува компанијата лесно да ја модифицира стратегијата за наградување за да го смени однесувањето. Таа, исто така, ги зголемува фиксните трошоци на продажбата и значи дека компанијата го презема целиот ризик. Продажните бонуси, додека обезбедуваат флексибилност за компанијата да ги менува основните награди, често се комплексни за администрирање и разбирање, и може, ако се придружени со неколку цели, да ја замагли јасната линија помеѓу резултатите и наградите.

Дел од проблемот со идентификување на вистинската структура на наградата на продажниот персонал е дека природата на продажбата предизвикува менаџерите да не можат да спроведуваат комплетна контрола над продажниот персонал. Ова од причина што продажниот персонал можеби ќе сака да го максимизира сопствениот личен интерес, наместо да ги следи интересите на компанијата. Поради ова, наградите на продажниот персонал честопати се разликуваат од оние на останатите вработени. Наградувањето се користи за да се обезбеди продажниот персонал да дејствува во најдобар интерес за бизнисот. Наградувањето на агентите за продажба врз економски базираната рамка, којашто во отсуство на соодветни мотиви за обезбедување на нивните интереси, предвидува конфликт меѓу работодавецот (организацијата) и агентот (лицето за продажба), се користи за да се објасни наградувањето на продажната сила. Оваа теорија, исто така, сугерира дека работодавецот има тешкотии да потврди како, всушност, се однесува агентот. Ова го отежнува ефикасното мерење на резултатите. Еден од начините е да се одлучи за систем за контрола на резултатите, што значи дека продажниот персонал е одговорен за остварените резултати, но не и за нивното однесување. Таков е пристапот на дефинирање на провизијата за продажниот персонал како значителен дел од целокупниот компензациски пакет. Алтернатива е да се користи систем за контрола на однесувањето, што го прави продажниот персонал одговорен за однесувањето, со

надеж дека на крајот ќе следат резултатите. Системот за контрола на однесувањето е поврзан со плата што претставува висок процент од вкупниот надомест.

На крајот, изборот на стратегијата за наградувањена продажниот персонал ќе зависи од видот на компанијата, нејзината големина и од тоа колку време е во бизнисот, производите и услугите што ги нуди на клиентите, природата на продажбата (дали се работи за брза продажба или продолжен процес со вклученост на повеќе од едно лице) и големината на улогата на поединецот во процесот на продажба, во споредба со другите фактори кои влијаат на изборот на клиентот, како цена, рекламирање и квалитет на производот.

1.3.3 Управување со наградувањето на директните работници

Наградувањето на директните работници се смета за витален инструмент во постигнување ефикасност во работата и остварување на поставените цели на организацијата. Добро наградените работници чувствуваат дека нивниот труд е ценет од страна на компанијата за која работат. Исто така, тие се охрабрени да работат напорно и ефикасно, доколку се свесни дека нивната благосостојба, кариера и личен развој се значајни за нивните работодавци. Директните работници се моторот на возилото – организацијата, додека нивната награда е горивото. Ниту една организација не може да ги оствари своите поставени цели без своите вработени. Akerlele, причините за ниската продуктивност на директните работници ги гледа во неколку фактори, меѓу кои и неуспехот на работодавецот да им обезбеди соодветен надоместок за напорната работа и недисциплината на привилегираната класа која арогантно го покажува нивното богатство, што е многу деморализирачко за работничката класа и, следствено, ја намалува нивната продуктивност¹⁸.

Маркова и Форд истакнуваат дека, вистинскиот успех на компаниите произлегува од подготвеноста на вработените да ја искористат својата креативност, способности и знаење, во корист на компанијата и нејзините цели, и

¹⁸ Akerlele, A.: Role of Labour in Productivity, Nigeria Journal of Industrial Relation, Vol.5, pp.50-58, 1991.

да ги поттикне и да ги негува овие позитивни инпути на вработените преку воспоставување ефикасни практики за наградување¹⁹.

Важноста на мотивираните вработени не може да се нагласи доволно во организациски контекст. Мотивираните вработени се попродуктивни, поефикасни и повеќе подготвени да работат кон остварување на организациските цели, отколку вработените кои се соочуваат со ниско ниво на мотивација²⁰.

Entwistle смета дека ако работниците работат ефикасно и продуктивно, тоа води до наградување и како резултат на тоа мотивациониот фактор на вработените лежи во нивните резултати од работењето.

Високомотивираните вработени претставуваат конкурентна предност за секоја компанија, бидејќи нивните перформанси ја водат организацијата кон успешно остварување на нејзините цели.

Постојат два основни видови награди за работниците: финансиски и нефинансиски, кои можат да се искористат во позитивна насока, со цел подобрување на ефикасноста на вработените.

Финансиските награди подразбираат исплата на работниците за остварените резултати, како што се бонуси, промоција на работното место, провизии, совети, награди и подароци, итн.

Нефинансиските награди се непарични награди, како општествено признавање, пофалба и благодарност, итн.

¹⁹ Markova, G. & Ford C.: Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 No. 8, 813-823, 2011.

²⁰ Schuster, J.R. and Zingheim, P.K. (1992): "The new pay", Lexington Books, New York.

ВТОР ДЕЛ

2. Градење на менаџмент стратегија за награди

2.1. Дефинирање на менаџмент стратегија за награди

Стратегијата за наградување обезбедува одговор на две основни прашања: 1) Каде организацијата го гледанејзиниот систем на наградување по неколку години? и 2) Како планира да стигне таму?

Оттука, секоја стратегија се занимава со две работи: крајот и средствата. Како крај, стратегијата ја опишува визијата за тоа како ќе изгледа процесот на наградување за неколку години. Како средство, таа покажува како се очекува визијата да биде реализирана²¹.

Стратегијата за наградување е „декларација за намера“ која дефинира штосака организацијата да постигне на подолг рок, со цел да ги развие и имплементира политиките, практиките и процесите на наградување кои ќе го поттикнат остварувањето на поставените бизнис цели и ќе ги задоволат потребите на засегнатите страни (стејкхолдери). Стратегијата обезбедуванасоки и рамка за развој на политиките, практиките и процесите за наградување на вработените. Таа се базира на разбирањето за потребите на организацијата и на нејзините вработени и како тие најдобро можат да бидат задоволени. Исто така, се занимава со развивање на вредностите на организацијата за тоа како луѓето треба да бидат наградени и со формулирање на водечките принципи кои ќе обезбедат остварување на овие вредности.

Стратегијата за наградување е поткрепена со филозофијата за наградување која го изразува она во што организацијата верува дека треба да биде основа врз која луѓето се вреднувани и наградени. Филозофиите на наградување често се артикулираат како водечки принципи.

²¹Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (1990): Strategic Management: Concepts and cases, Irwin, Georgetown, Ontario.

Според Браун, „Стратегијата за наградување, во крајна линија, е начин на размислување кој може да се примени за кое било прашање поврзано со наградувањето што произлегува во една организација, за да се види како може да се создаде вредност од него“²².

Аргументите за развој на стратегија за наградување можат да се најдат во одговорите на следните прашања:

- Мора да се има идеја за тоа каде се оди; или, како ќе знаете како да стигнете таму; и како ќе знаете дека стигнале (ако некогаш го направите тоа)?
- Трошоците за плати во повеќето организации се најголем дел од расходите – тие можат да изнесуваат 60 отсто, а често и многу повеќе во трудоинтензивните организации – оттука нели има смисла да се размислува за тоа како треба да се управуваат наградите долгорочно?
- Може да постои позитивна врска меѓу наградите, во најширока смисла на зборот, и перформансите, па не треба ли да размислуваме за тоа како можеме да ја зајакнеме таа поврзаност?
- Како што пишуваат As Cox и Purcell: „Вистинската корист во стратегиите за наградување лежи во комплексните врски со останатите политики и практики за управување со човечките ресурси“²³. Зарем ова не е добра причина за развој на стратешка рамка за наградување која укажува на тоа како процесите на наградување ќе бидат поврзани со процесите на управување со човечките ресурси, така што двете ќе бидат кохерентни и меѓусебно ќе се поддржуваат?

Стратегијата за наградување може да биде широко дефинирана, едноставно укажувајќи на општата насока во која се смета дека треба да се движи процесот на управување со наградите. Дополнително или алтернативно, стратегијата за

²² Brown, D.: “Reward Strategies; From intent to impact”, CIPD, London. 2001.

²³ Cox, A. and Purcell: Searching for leverage: pay systems, trust, motivation and commitment in SMEs’, in S. J. Perkins and St John Sandringham (eds): Trust, Motivation and Commitment, Strategic Remuneration Centre, Faringdon, 1998.

наградување може да содржи листа на конкретни намери кои се однесуваат на конкретни аспекти на управување со наградувањето.

Стратегијата за наградување (во поширока смисла) може да ја обврзе организацијата кон извршување на целосната политика за наградување. Основната цел, притоа, може да биде да се постигне соодветна рамнотежа помеѓу финансиските и нефинансиските награди. Друга цел, понатаму, би можела да се однесува на користење на останати пристапи за развој на работниот однос и работното опкружување, кои ќе ја зголемат посветеноста и ангажираноста и ќе обезбедат повеќе можности за придонесот на луѓето да биде ценет и препознаен.

Примери за други широки стратешки цели на стратегијата за наградување вклучуваат:

- 1) Воведување на поинтегриран пристап кон менаџментот на наградувањето – поттикнување на континуиран личен развој и наведување на можностите за развој на кариерата;
- 2) Развивање на пофлексибилен пристап кон наградувањето, кој вклучува намалување на вештачките бариери, како резултат на пренагласеност на оценувањето и промовирањето;
- 3) Генерално наградувањена луѓето според нивниот придонес;
- 4) Поддршка на развојот на културата на исполнување и градење нивоа на компетентност и
- 5) Појаснување за тоа кое однесување ќе биде наградено и зошто.

Изборот на иницијативите за наградување и приоритетите поврзани со нив ќе се темелина анализа на моменталните околности во организацијата и проценка на потребите на бизнисот и неговите вработени. Следат примери за можни конкретни иницијативи за наградување, од кои една или повеќе од нив можат да се карактеризираат како стратегија за наградување:

- Замена на сегашните методи за неизвесни плати со шема на платиспоред придонесот;

- Воведување на нова структура и оценување на платите, на пример, структура со широки граници или структура според кариерата;
- Замена на постоечката шема на проценка на работното место со компјутеризирана шема која јасно ги прикажува организациските вредности;
- Подобрување на процесите за управување со перформансите, така што тие ќе обезбедат подобра поддршка за развој на културата на перформанси и појасно ќе ги идентификуваат потребите за развој;
- Воведување формална шема за признавање;
- Развој на систем на флексибилни бенефиции;
- Изготвување на еднакви извештаи за награди со кои ќе се осигури дека работата со еднаква вредност е подеднакво платена;
- Комуникациски програми дизајнирани да ги информираат сите за политиките и практиките на наградување во организацијата;
- Обуки и дизајнирање на програми насочени кон зголемување на способностите на линискиот менаџмент.

Водечките принципи го дефинираат пристапот кој организацијата го применува во процесот на управување со наградите. Тие се основа на политиките на наградување и обезбедуваат упатства за активностите содржани во стратегијата за наградување. Тие ја искажуваат филозофијата за наградување на организацијата – нејзините вредности и верувања за тоа како луѓето треба да бидат наградени.

Начелните принципи за наградување се однесуваат на следното:

- Развој на политики и практики на наградување кои го поддржуваат постигнувањето на целите на организацијата;
- Обезбедување награди кои ги привлекуваат, задржуваат и мотивираат вработените и помагаат во развојот на висока култура на перформанси;
- Одржување на конкурентни стапки на плати;
- Наградување на луѓето според нивниот придонес;

- Препознавање на индивидуалната вредност на секој што дава ефективен придонес, не само на исклучителните изведувачи;
- Дозвола на разумна флексибилност во функционирањето на процесите на наградување и при изборот на бенефиции од страна на вработените;
- Доделување на поголема одговорност за одлуките за наградување на линиските менаџери.

Вработените во организацијата треба да бидат вклучени во дефинирањето на водечките принципи, кои потоа можат да им се соопштат на сите за да се зголеми разбирањето за тоа што ги поддржува политиките и практиките за наградување во организацијата.

2.2. Развивање на активности за определување на стратегиските награди

Формулирањето на стратегијата за наградување може да се опише како процес на развивање и дефинирање на насоката на нејзиниот развој. Главните фази во овој процес се:

1. *Фаза на дијагностицирање*—Кога се договараат целите на процесот на наградување, актуелните политики и практики на наградување, разгледување на опциите за подобрување и неопходните промени;
2. *Фаза на детално дизајнирање*—Кога предложените подобрувања и промени се деталзираат и се тестираат какви било промени (пилот-тестирањето е многу важно);
3. *Фаза на финално тестирање и подготовка;*
4. *Фаза на имплементација*, проследена со тековен извештај и модификации.

Логичен чекор-по-чекор модел за овој процес е илустриран на Слика 2. Моделот вклучува доволно можности за консултации, вклученост и комуникација на засегнатите страни, кои ги вклучуваат високите менаџери како врвни донесувачи на одлуки, како и вработените и линиските менаџери.

Меѓутоа, во практиката, формулацијата на стратегијата за наградување ретко може да се сретне како логичен и линеарен процес, претставен како на

сликата. Како што е објаснето и претходно, стратегиите се развиваат. Стратегиите за наградување треба да одговорат на промените во организациските барања што се случуваат постојано. Тие треба да ги следат новите трендови во управувањето со наградите и да ги модифицираат своите ставови соодветно.



Слика 2: Модел на развивање на стратегија за наградување

Figure 2: Model of development of reward strategy

Целта на имплементацијата е стратегијата за наградување да се направи оперативна во реалноста, преку градење на капацитетот на организацијата да ги

реализира предлозите разработени во фазата на нејзиниот развој. Како што нагласува Армстронг: „Од суштинско значење е стратегијата секогаш да се дизајнира, имајќи ја предвид нејзината имплементација“²⁴.

Purcell верува дека фокусот на стратегијата треба да биде на нејзината имплементација²⁵. Имплементацијата подразбира претворање на стратешкиот план во акција, а потоа во резултати. Ефективната стратегија за наградување е жив процес, при што нејзината формулација е лесна, но имплементацијата е тешка. Потребен е прагматичен пристап – добро е она што функционира.

Имплементацијата на стратегијата за наградување е многу повеќе од процесот на нејзино дизајнирање – како ќе се направи, а не што ќе се направи, притоа применувајќи ги принципите на процедурална и дистрибутивна правда.

Луѓето мора да чувствуваат дека постапките што се користат за да се одредат нивните групи на плати, ниво на плати и нивно зголемување се фер, правични, постојано применливи и транспарентни. Тие, исто така, мора да чувствуваат дека наградите што им се доделени се само врз основа на нивниот придонес и вредност за организацијата.

Специјалистите за човечки ресурси и наградување треба да го поттикнуваат развојот на способностите на менаџментот преку иницирање на процеси кои лесно можат да се спроведат од страна на линиските менаџери, промовирање на разбирањето преку комуницирање за она што се случува, зошто се случува и како истото ќе влијае на секој поединец, обезбедувајќи насоки, помош и обука, каде што е потребно.

2.3. Дефинирање на приоритети на стратегијата за наградување

Како дел од процесот на дефинирање и развој на стратегијата за наградување, организацијата треба да ги постави и нејзините приоритети. Во овој контекст, организацијата треба да развие акциски план со кој стратегијата за

²⁴ Armstrong, M., A.: Handbook of Employee Reward, 2nd ed, Kogan Page, London, 2007.

²⁵ Purcell, J.: Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac, Human Resource Management Journal, 9 (3), pp 26–41, 1999.

наградување ќе ја спроведе во реалноста, преку идентификување на конкретна акција за секој елемент, како плата, бонус, бенефиции.

Организацијата треба да развие проектен план за наградување, кој вклучува ресурси, резултати и временска рамка. Во него треба да се дефинираат крајните резултати, непредвидените настани и индивидуалните улоги, вклучувајќи ја одговорноста за одобрување и имплементација на стратегијата за наградување. Неопходно треба да се постави и имплементира надзор над спроведувањето на стратегијата, за што одговорното лице поднесува извештај за постигнатиот прогрес во нејзината реализација.

Со цел успешно дефинирањена тоа што се сака да се постигне со дефинираната стратегија за наградување, потребна е сигурност дека организацијата има јасно разбирање за целите на наградувањето. Работата во фазата на подготовка ќе помогне да се обезбеди основа за ова, бидејќи ќе треба да се размисли како начелата и целите на наградувањето ги зајакнуваат целите на клиентите, деловните цели и потребите на вработените.

Потребно е идентификување на целите на стратегијата за наградување и на тоа кои од нив се приоритет за организацијата. За ова помагаат расположливите информации за потребите на организацијата и нејзините вработени, како и познавањето и деталната анализа на актуелната состојба на системот на наградување. Покрај тоа, целите и приоритетите на стратегијата за наградувањето вклучуваат следново:

- Поддршка и остварување на организациските цели;
- Помагање во регрутирањето и задржувањето на висококвалитетните кадри;
- Поттикнување на тимската работа;
- Зајакнување на односот помеѓу перформансите и наградата;
- Мотивирање и ангажирање на вработените;
- Испорака на трошошно-ефективна награда.

Со цел да се постигнат овие цели, стратегијата за наградување треба да биде: лесна за комуницирање со сите вработени, достапна, едноставна за

администрирање, прилагодлива на променливите потреби на организацијата и вработените, јасно усогласена со организациските вредности и однесување.

Најчесто користена алатка за нагласување на целите и приоритетите на стратегијата за наградување е матрицата на целите на наградувањето. Таа може да се искористи за нагласување на идентификуваните цели на стратегијата за наградување, кои потоа можат да се оценуваат според нивното значење.

Оваа вежба може да биде спроведена од различни засегнати страни, како што се Управниот одбор, линиските менаџери и другите клучни засегнати страни, било поединечно или во рамките на група. Важно е притоа да се поттикне диференцијација помеѓу целите и да не се оценува секоја цел со „10“. Резултатите потоа можат да се споредат, што помага да се укаже на севкупните приоритети и конзистентноста на мислењата.

Може да се вклучи и дополнителна колона во матрицата за да се побара од засегнатите страни да го оценат степенот до кој овие цели се испорачуваат во моментот. Ова може да укаже на какви било големи разлики помеѓу моменталната состојба и посакуваните награди.

Откако ќе се развијат принципите, можатда се воспостават мерки за проценка колку ефективно овие принципи се практикуваат и да се направи анализа на јазот помеѓу тековните и посакуваните состојби во стратегијата за наградување.

ТРЕТ ДЕЛ

3. Оценување на работата, структурата и висината на платите како фактор за правилно наградување на вработените

3.1. Дефинирање и цели на активностите за оценување на работата

Опстанокот на компаниите на пазарот и успешноста во работењето, директно зависат од квалитетот на човечките ресурси во организацијата. Поради тоа, менаџерите кои се занимаваат со оценка (евалуација) на работниот учинок на вработените, управување со кариерата и програмите за усовршување, се под постојан притисок да ја извршуваат оваа работа максимално одговорно и објективно.

Оценувањето на перформансите на вработените е процес на организирано и континуирано следење, вреднување, насочување и прилагодување на нивните резултати и нивното работно однесување, поради остварување на организациските цели, засновано на соодветни критериуми, методи и системи за проценка²⁶. Пред да се започне со дизајнирање на еден процес на евалуација на работата, потребно е да се утврдат целите на процесот. Целите во голема мера влијаат на методите на самата евалуација. Исто така, неопходно е евалуацијатана работата да се презентира на вработените, кои треба да се запознаат со критериумите и предметот на оценување.

Евалуацијата на работната ефикасност е неопходна за ефикасно управување и оценка на вработените. Ако е правилно изведена, овозможува професионален развој на поединците, подобрување на организациските перформанси и води кон остварување на колективните цели на компанијата. Формално, како дел од политиката на компанијата, евалуацијата на работата на вработените може да се спроведува годишно, квартално или, почесто, по потреба.

²⁶Čerović, S. (2011):“Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu”, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 187.

Извештаите составени по евалуацијата на работниот učinok овозможуваат основа за дискусија помеѓу менаџерите и вработените за начинот на унапредување на работната ефикасност. Исто така, вработените добиваат јасни препораки и совети за подобрување на работењето и елиминирање на слабостите²⁷. Врз основа на извештаите, вработените можат да состават личен план за развој и со тоа да ја насочат својата кариера во правец на поголема работна ефикасност. Во процесот на евалуација на работата, како најважни функции се издвојуваат: *развојната, административната, стабилизационата и документарната функција*²⁸ (Табела 2).

Табела 2:Најважни функции на процесот на евалуација на работниот učinok и неговата специфична употреба

Table 2: The most important functions of the process of evaluation of the performance and its specific use

Функција	Специфична употреба
Развојна функција	<ul style="list-style-type: none">• Идентификување на предностите и слабостите на поединците• Утврдување на план за развој• Утврдување на потреби за обука• Промена на работни позиции во компанијата• Управување со талентот на вработените• Плати
Административна функција	<ul style="list-style-type: none">• Програма за бенефиции (користи)• Одлука за унапредување или отказ• Идентификација на вработени со лоши перформанси
Стабилизациона функција	<ul style="list-style-type: none">• Следење на нивото на исполнување на целите• Дефинирање на нови цели за вработените• Утврдување на правец за развој на вработените

²⁷<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1461>

²⁸Bogicević – Mikić, B. (2006): *Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, str.101.*

- | | |
|--------------------------|--|
| Документарна
функција | <ul style="list-style-type: none">• Планирање на човечките ресурси• Основа за почитување на законските прописи• Документи потребни за донесување одлуки• Следење и споредување на резултатите во повеќе циклуси |
|--------------------------|--|

Секоја од функциите кои се прикажани во Табела 2 има големо значење. Развојната функција се однесува на придонесот на евалуацијата на работниот учинок за професионалниот развој на вработените. Утврдувањето на слабостите на вработените создава основа за нивно елиминирање (на пример, преку соодветна обука), а идентификувањето на силните страни на вработените поттикнува развој на програма за управување со талентите во организацијата. Евалуацијата може да се гледа и како основа за донесување одлуки за унапредување, откази или воведување на програма за бенефиции, па во врска со тоа, постои и административната функција²⁹. Со оглед на тоа што процесот на евалуација е извор на информации за нивото на исполнетост на организациските цели, спомената ќе биде и стабилизационата функција. Ништо помалку важна не е ни документарната функција. Се препорачува чување на одредени документи и резултати од евалуацијата, за да се овозможи споредување на резултатите во одредени временски периоди, но и да се обезбедат докази за почитување на важечките законски прописи од страна на организацијата.

Многу чест случај е евалуацијата на работниот учинок да се организира само на годишно ниво. Меѓутоа, компаниите би требало одговорно да пристапат кон ова активност и, како еден тековен процес, да ја искористат за унапредување на системот на работа. Во случај кога се спроведува правилно, евалуацијата на работниот учинок ја следат четири општи фази, и тоа³⁰:

Фаза 1 – Планирање. На почетокот на работната година, менаџерите организираат состанок со вработените, со цел утврдување на целните

²⁹ Bogicević – Mikić, B. (2006): Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, str.101.

³⁰ Grote, D. (2012): The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers, AMACOM, New York, str. 19.

перформанси кои во текот на годината се бараат од вработените. Во текот на состанокот се дискутира за целите и проектите на кои ќе работат вработените и за начините на кои вработените ќе ја извршуваат својата работа (ставови и однесување кои компанијата ги очекува од вработените). Исто така, во оваа фаза се разгледува и планот за развој на вработените.

Фаза 2 – Следење. Во текот на годината, вработените се посветени на целите, нормите и одговорностите кои им се доверени. За да можат вработените да бидат поттикнати на успех, менаџерите организираат обуки кои ќе им овозможат на вработените да ја остварат својата цел. Менаџерите создаваат атмосфера која ги мотивира вработените и ги решава евентуалните проблеми. И во оваа фаза, задолжителен е состанок на кој ќе се утврди моменталното ниво на успешност на вработените.

Фаза 3 – Евалуација. Како што се ближи времето за формална оценка, менаџерите ги сумираат сите податоци за перформансите на вработените и ја пополнуваат официјалната документација за евалуација. Постојат и други методи за евалуација, каде менаџерите не се единствени кои ги оценуваат преформансите на вработените (на пример, информации од 360°). Менаџерите треба да ги проценат вработените врз основа на тоа каков е нивниот резултат, ако се земат предвид конкретните стандарди кои им се поставени. Вработените треба да имаат информација, како и врз основа на што ќе бидат оценувани³¹. Врз основа на резултатите од евалуацијата, се носи одлука за понатамошниот план за развој на вработените и за евентуалната промена на позицијата на вработените во компанијата.

Фаза 4 – Извештај. На крајот на годината, менаџерите организираат уште еден состанок и ги информираат вработените за резултатите од евалуацијата и за понатамошниот план за развој. Целта е недостатоците од претходната година да се елиминираат преку обука и професионални усовршувања, кои менаџерите ги предлагаат за вработените, односно вработениот. На крај, се одредуваат деловните цели и одговорностите на вработените во идната работна година.

³¹Dessler, G. (2007): Ovnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, str.185.

Секако дека постојат варијации, но практиката покажала дека следењето на овие четири општи фази се покажува како успешно. Она што е важно е вработените во текот на годината (без разлика во колку фази е организирана евалуацијата), да имаат повратни информации за личниот учинок, за да можат навремено да реагираат и да ги коригираат недостатоците. Доколку менаџерот недоволно комуницира со вработените, лесно може да се случи вработените да развијат чувство дека работата се реализира добро, иако состојбата е сосема спротивна.

Сите прашања кои се однесуваат на вработените можат да бидат јасно согледани преку резултатите од евалуацијата. Евалуацијата на работниот учинок дава релевантни информации за јазот помеѓу постоечките вештини и оние потребни во иднина³². На пример, дали компанијата ќе ги оствари своите цели, зависи во голема мера од мотивацијата на вработените. Мотивацијата е чест предмет на евалуација, па преку резултатот истата може да се процени колку вработените се ориентирани кон исполнување на целите. Ако тоа ниво е ниско, потребно е итно преземање на мерки кои ќе ја зголемат мотивацијата на вработените, а со самото тоа и шансите за успех на компанијата.

Основната цел на следењето и оценувањето на работната успешност е подигнување на општата организациска способност и остварување на стратегиските цели на организацијата. Проценката на успешноста на вработените служи за донесување одлуки во врска со наградувањето на вработените, а, исто така, дава и податоци за успешноста на организацијата и за нејзината конкурентска предност. Проценката на перформансите придонесува и за планирање и развој на индивидуалната кариера на вработените. Следењето и проценувањето на успешноста е во интерес на организацијата (добивање објективни и важни информации за работното однесување и работната успешност на вработените) и вработените (информации за индивидуалната работа, за да може да знаат колкава им е успешноста и што треба да преземат за да го зголемат знаењето и способноста)³³. Со овој став уште еднаш се потврдува основната хипотеза дека

³²Bahtijarević-Siber, F. (1999): Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb, str.508.

³³Kulić, Ž. (2002): Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Univerzitet Megatrend, Beograd, str.310.

информациите кои ги дава евалуацијата на работниот učinok се важни и за насочување на развојот на кариерата на вработените и за достигнување на колективните цели на организацијата.

Секоја помала или поголема компанија, државна институција или приватна компанија, како и секој вработен, треба да поминат преку програма за евалуација на работниот učinok. Добро формулираните програми за евалуација поттикнуваат комуникација помеѓу членовите на еден или повеќе тимови, распоредени на различно ниво во организацијата.



Слика 3: Користи од спроведување на програмите за евалуација на работниот učinok

Figure 3: Benefits from the implementation of performance evaluation programs

На Слика 3 се прикажани само некои од многубројните користи кои произлегуваат од квалитетна програма за евалуација на работниот učinok.

Перформансите кои компаниите ги очекуваат од вработените зависат од нивните способности, мотивација и поддршка која ја добиваат. Меѓутоа, мотивацијата е елемент кој најчесто недостасува во оваа синергија³⁴. Мотивацијата најкратко може да се дефинира како внатрешна волја, желба која не поттикнува да дејствуваме, обично во насока на остварување на некоја цел. Разбирањето на

³⁴ Jeffords, R.D., Bresee, H.E., Parsons, C.D. (1997): Motivating Top Performers. Internal Auditing, pp.52-56.

факторите на мотивацијата на вработените е особено важно, затоа што мотивацијата е во директна врска со перформансите, како лични, така и организациски. За да може да се оствари максимално ниво на мотивација на вработените, менаџерите мора да ги познаваат потребите и мотивите на луѓето со кои раководат и да знаат како да го обезбедат нивното задоволување³⁵.

Евалуацијата на работниот учинок може мотивационо да дејствува на вработените, и тоа на повеќе начини, како, на пример:

- Процесот на евалуација на вработените укажува на елементите кои се од најголемо значење за компанијата;
- Поради тоа што вработените сакаат да остварат работна исклучителност и да бидат препознаени како професионалци во компанијата и пошироко, оваа активност им помага да го остварат тоа, преку укажување на слабостите и поттикнување на развој на силните страни;
- Резултатите од евалуацијата им помагаат на вредните, стручните и амбициозните вработени да бидат унапредени и да поминат на повисоко ниво во организацијата или да бидат наградени;
- Компаниите со помош на евалуација на работниот учинок ги откриваат талентите во организацијата и организираат програми за нивен понатамошен професионален развој.

Евалуацијата на работната ефикасност можат да ја спроведуваат оние кои се добро упатени во работата и перформансите на вработените, иако не редок случај е евалуацијата да ја вршат и екстерни консултанти. Постојат многу начини да се изведе евалуацијата, како, на пример³⁶:

- Супервизорите (директните менаџери) ги оценуваат вработените;
- Вработените ги оценуваат супервизорите (директните менаџери);
- Членови на тимот се оценуваат едни со други;

³⁵ Vesić, D.(2010): Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Medžunarodna naučna konferencija– Menadžment, 2010, Kruševac, str.1.

³⁶ Dessler, G. (2007): Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, str.185.

- Екстерни консултанти и корисници/купувачи;
- Самооценување;
- Повратни информации од 360°.

Супервизорите ги оценуваат вработените. Првиот начин е и најчест. Се смета дека традиционалното оценување на вработените од страна на директните менаџери е засновано на претпоставката дека директниот менаџер (супервизор) е личност која е најмногу квалификувана да ги оцени перформансите на вработените реално, објективно и чесно.

Предноста на оваа оценка се гледа во тоа што директниот супервизор обично најмногу знае за задачите кои ги извршува поединецот и за тоа колку добро е тоа направено³⁷. Меѓутоа, познато е дека, во овој случај, може да се јави и пристрасност или, едноставно, супервизорот да не ги гледа вработените подеднакво.

И вториот начин, каде *вработените ги оценуваат супервизорите* или директните менаџери, исто така, често се среќава. Дobar пример за тоа се некои факултети на универзитетите во Македонија, каде се спроведува овој тип евалуација. Студентите на факултетите по пат на on-line анкети и прашалници ги оценуваат професорите и асистентите, за да може квалитетот на наставата да достигне завидно ниво и да биде во согласност со очекувањата на студентите. Анонимноста може да ја зголеми доверливоста, затоа што тоа за вработените може да значи одредена сигурност. Во случај вработените да се идентификуваат, реално е да се очекуваат повисоки оценки, па затоа анонимноста се препорачува.

Евалуацијата на работниот учинок каде *членовите на тимот се оценуваат меѓусебно* е погоден начин во услови кога менаџерот не може да издвои многу време за оценување. Исто така, претставува најдобро решение за унапредување на перформансите на целиот тим, затоа што членовите на тимот најдобро се познаваат меѓусебно. Меѓутоа, овој начин на евалуација не е посакуван начин при донесување на административни одлуки (откази и унапредувања), затоа што се можни конфликти.

³⁷ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, str.304.

Оценувањето можат да го спроведат и *екстерни консултанти*. Тие, на пример, можат да бидат повикани да ја следат и оценат работа на раководителите на секторите во компанијата. Постојат и состојби каде на менаџерите во компаниите им даваат професионална помош при спроведување на евалуацијата. Една од лошите страни на овој начин на евалуација е тоа што услугите на екстерните консултанти, вообичаено, се скапи. Меѓутоа, екстерните субјекти не мора да бидат консултанти, туку може да бидат и самите корисници на услугите/производите на компанијата. На пример, во секторот продажба купувачите се најмеродавни за давање информации за квалитетот на производот или услугата што ја купуваат.

Самооценувањето е вид на евалуација каде вработените сами ги проценуваат своите перформанси. Се смета дека учествувањето на вработените во процесот на евалуација ја подобрува нивната мотивација и го намалува одбранбениот страв во текот на разговорот за успешноста³⁸. Најчестиот проблем е субјективноста и пренагласувањето на професионалната способност, па овој вид на евалуација не се покажува како најпрепорачлива. Овој метод на евалуација најчесто се комбинира со проценката која ја извршува супервизорот (директниот менаџер). Поради деловна безбедност и страв од отказ, повеќето работници не го прифаќаат самооценувањето со голема желба како објективен процес, па оценките со кои ги рангираат своите перформанси често се повисоки од реалните. Според едно истражување на вредноста на овој метод, 40% од вработените кои биле распоредени на различни позиции се сместиле себе си помеѓу 10% најуспешни во компанијата, додека голем број се сместиле себе помеѓу најуспешната половина³⁹.

Кога евалуацијата на работниот учинок се изведува од повеќе извори, станува збор за повратна информација од 360°. Можните учесници во овој вид оценување се прикажани на Слика 4.

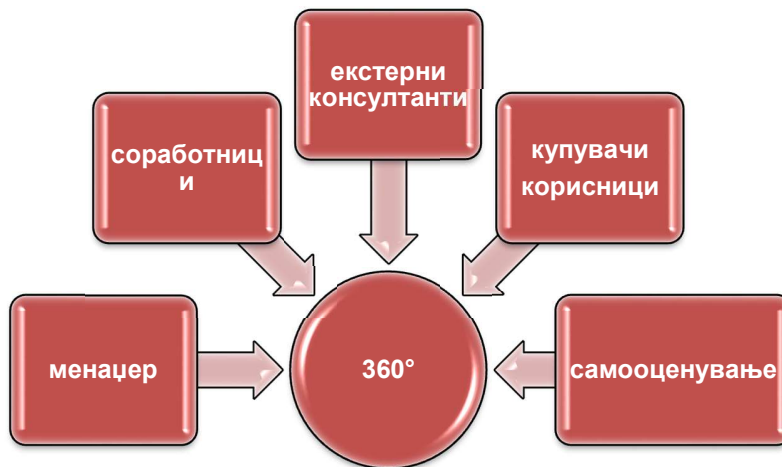
Најчесто, за овој вид евалуација се користат on-line формулари кои ги пополнуваат оценувачите. Резултатите од овие анкети може компјутерски да се

³⁸ Campbell, D. Lee, C. (1988): Self-Appraisal in performance evaluation, Academy of management, str.302.

³⁹ Dessler, G. (2007): Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, str.187.

обработат, затоа што недостаток на оваа евалуација е тоа што бара многу време⁴⁰. Овој начин (и метод) на евалуација тргнува од ставот дека менаџерот не е најсигурниот извор на информации за вработените, туку само резултатите кои доаѓаат од повеќе извори (прикажани на Слика 4) се валидни.

На овој начин се обезбедува објективност, а и вработените можат да дадат свој придонес во професионалниот развој на соработниците⁴¹. Најдобар учинок се постигнува во случај кога сите вработени имаат јасна слика за целите на евалуацијата. Проблемот кој може да се јави е во случај кога повратните информации од 360° се користат за административни одлуки, но, главно, се собираат за да се подобри учинокот.



Слика 4:Можни извори за евалуација на работниот учинок
Figure 4: Possible sources for evaluation of the performance

На Сликата4 се прикажани можните учесници во евалуацијата на работниот учинок. Најчесто, евалуацијата ја врши менаџерот.

Некои истражувања покажуваат дека, компаниите кои ја спроведуваат програмата за евалуација врз основа на повратни информации од 360° треба сериозно да се посветат на прашањата како што се: обука на вработените кои ги оценуваат и трошоците за програмата⁴². Најважно е повратните информации кои ќе

⁴⁰Dzorđević – Bojanović, J. (2011):*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.187.

⁴¹Достапно на: http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/q/B07_1.pdf

⁴² Pfau, B. (2002): Does a 360-degree Feedback Negatively Affect the Company Performance?, HR Magazine, str.55.

дојдат до вработените да бидат објективни и во служба на понатамошен професионален развој.

За жал, овој концепт во последно време се користи често само затоа што е популарен и затоа што „конкуренцијата го прави истото“, без јасно одредени критериуми за оценување, па честопати се стекнува погрешна слика дека овој концепт не придонесува за објективно оценување и дека „само троши време и пари“⁴³. Постои речиси универзален став дека употребата на повратните информации од 360° не се препорачува при одредување на висината на наградата на вработените.

Некои автори, меѓу кои и Hurley, сметаат дека е важно целта на евалуацијата секогаш да биде јасна, што во практиката ретко се случува⁴⁴.

Мислењата за сигурноста на повратните информации од 360° се силно поделени и неопходно е да се пристапи кон сериозно истражување на оваа тема.

3.1.1 Аналитичко оценување на работата

Постојат два основни видови на шеми за евалуација на работата, познати како „аналитички“ и „неаналитички“.

Шемите за аналитичко оценување се шеми во кои што работите се расчленуваат на компоненти (познати како фактори), при што се доделуваат поени (scores) за секоја компонента на работата, по што се добива финален збир кој ја дава целосната оценка на работата. Гледајќи на работите како на серија од делови, а не како на целина, на работодавците им се овозможува да го оценат секој фактор одделно, доделувајќи му поени или вредност, која ја покажува неговата релативна важност во однос на останатите делови од работата како целина⁴⁵.

Во денешни услови, најчесто користени фактори (елементи на работата) се следниве⁴⁶:

⁴³ Tomašević, V. (2007): Profesionalni razvoj i profesionalne veštine, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.56.

⁴⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, str.308.*

⁴⁵ <http://www.ashworthblack.co.uk/job-evaluation/>

⁴⁶ Suff, P., Reilly P.: "The Appliance of an Inexact Science Job Evaluation in the 21st Century", Institute for Employment Studies, Brighton, 2006.

- *Знаењето и способностите*: работно искуство, квалификации, специјални обуки;
- *Комуникацијата и контактите (односите)*: социјални вештини, ентузијазам и дипломатија;
- *Одлучувањето*: расудување, иницијатива и аналитичка способност;
- *Влијанието*: ефикасност, влијание на купувачи, одговорност и резултати од грешките;
- *Управувањето со луѓето*: човечки односи, способност за работа под притисок и одговорност за надгледувањето;
- *Слободата на дејствување*: обем на контрола и супервизија;
- *Работното опкружување*: знаења поврзани со специфични работни практики и опсег на потребни менаџерски способности;
- *Одговорноста за финансиските ресурси*; буџетирање.

Во продолжение следи кратка презентација на најчесто користените аналитички методи за оценка на работата во практиката.

Рангирање на бодови. Ова е најчесто користениот метод. Клучните елементи на секое работно место, познати како „фактори“, се идентификуваат од страна на организацијата, а потоа се делат на компоненти. Секој фактор се проценува одделно, преку доделување бодовиво согласност со нивото потребно за работата. Колку е посложена работата, толку е поголема вредноста на бодовите.

Оваа шема ги има следните предности:

- Дава образложение зошто различните работи се рангираат различно;
- Го почитува принципот Еднаква награда за еднаква вредност на работа;
- Генерално е помалку субјективна техника во однос на неаналитичките техники на оценување на работата.

Сепак, за оваа метода е потребно повеќе време за имплементирање, што ја прави постапката сложена и скапа. Покрај тоа, може да се смета и за нефлексибилна форма на евалуација на работата во услови на брзи промени, а бара и аритметичка прецизност, која не е секогаш оправдана.

Споредба на факторите. Евалуацијата на работата преку споредба на факторите е слична на шемата за рангирање на бодови, и се заснова на проценка на факторите, иако не им се доделуваат бодови. Употребата на Методот на споредба на факторите за проценка на работата не е толку раширена како системот на рангирање на бодови, бидејќи употребата на бодови овозможува да се рангираат голем број работи едновремено.

Шема базирана на компетентноста. Кај оваа аналитичка метода за евалуација на работата се врши вреднување на способностите (компетенциите) кои се бараат за извршување на различни работи, на различно ниво.

3.1.2 Неаналитичко оценување на работата

Во литературата најзастапени се четири најчесто користени неаналитички техники за евалуација на работата:

- *Рангирање на работата,*
- *Споредба на парови,*
- *Класификација на работата и*
- *Интерен бенчмаркинг.*

Со примена на овие шеми, евалуаторитевршат проценка на работите врз основа на нивната вредност за организацијата. Работите се анализираат, пред сè како целина, а не преку расчленување на нивните конститутивни делови. Овие техники на евалуација на работата многу повеќе се засноваат на субјективни елементи, кои ги прават непогодни кога станува збор за примена на принципот Еднаква награда за еднаква вредност на работата.

Рангирање на работите. Рангирањето е процес на споредување на работите како целина една со друга и нивно подредување според предвидената вредност за организацијата. Рангирањето на работата е едноставен процес кој го одразува она што луѓето настојуваат да го прават при споредувањето на работите, но, притоа:

- Не постојат дефинирани стандарди за оценување на релативната вредност и затоа нема причина да се брани редот на рангирањето на работите – тоа е само прашање на мислење;
- Рангирањето не е прифатливо како Метод за утврдување на споредлива вредност во случај на работи со еднаква вредност;
- Може да биде тешко да се оправда изнаоѓањето на нови работи во структурата или да се оцени дали постои случај на поместување врангот на работите.

Споредба на парови. Оваа е, исто така, релативно едноставна техника. Секоја работа се оценува како целина и се споредува со секоја друга, притоа доделувајќи бодови (0, 1 или 2), според тоа дали важноста на работата се проценува дека е помала, еднаква или поголема во однос на другите работи. Доделените бодови за секоја работа потоа се собираат и се рангираат. Овој Метод на евалуација на работата ги има сите предности на рангирање на работите и е повеќе систематичен. Затоа е најдобро да се ограничи на организации со најмногу 30 работи, при што не вклучува анализа на работите, ниту укажува на степенот на разликата меѓу нив. Споредбата на парови не е прифатлив метод за утврдување на споредлива вредност во случаи на работи со еднаква вредност.

Интерен бенчмаркинг или усогласување на работите. Оценувањето на работата преку интерен бенчмаркинг или усогласување, едноставно значи споредување на работата што се разгледува со која било интерна споредлива работа, за која се верува дека е правилно оценета и платена и класифицирањена работата што се разгледува во истата класа. Споредбата обично се прави на целата работа, без да се анализираат одделните фактори на работата. Интерниот бенчмаркинг е едноставен и брз метод за евалуација на работата, меѓутоа:

- Се потпира на расудувања кои можат да бидат целосно субјективни и тешко може да се оправдаат;
- Зависи од идентификацијата на соодветни репери кои се правилно оценети и таквите споредби може само да ги задржат постојните нееднаквости;

- Како метод не е прифатлив во случаи на работи со еднаква вредност.

Класификација на работите. Класификацијата на работите е процес на групирање на работите во групи на различни нивоа, со споредување на работата како целина со скала во облик на хиерархија на дефинирани работи. Таа се заснова на иницијално дефинирање на одреден број и карактеристики на нивоа (bands), во кои ќе бидат групирани работите. Дефинициите за нивоата може да се однесуваат на одредени работни карактеристики како: вештина, одлучување и одговорност. Класификацијата на работите е најстариот употребуван облик на неаналитичка евалуација на работата, бидејќи е едноставен, лесно разбирлив метод и обезбедува поставување на стандарди корисни за процесот на расудување во форма на дефиниции за ниво на работни задачи. Меѓутоа:

- Не може да се примени за сложени работи кои не можат да се вклопат во едно ниво на евалуација;
- Дефинициите за одделните нивоа за евалуација имаат тенденција да бидат генерализирани, поради што можеби нема да бидат многу корисни во оценувањето на граничните случаи;
- Тешко се применува во евалуација и оценување на различни работи, за кои барањата за носителите на работата се многу различни;
- Дефинициите на нивоата за евалуација имаат тенденција да бидат нефлексибилни и да не реагираат на промените кои влијаат на улогите и содржината на работите;
- Системот на оценки може да поддржинесоодветни хиерархии;
- Не го почитува принципот Еднаква награда за работи со еднаква вредност.

При изборот на соодветен метод на неаналитичко оценување на работата треба да се имаат предвид сите нивни предности и слабости, со цел за избор на најсоодветниот метод за организацијата, во конкретните услови на работа и фазата на животниот циклус во која се наоѓа организацијата.

3.2. Евалуација на извршување на работата со користење компјутерски техники

Во денешните современи услови на работење сè почесто се користат различни софтвери кои, по пристапни цени, им овозможуваат на работодавците да вршат проценка на учиноците и ефикасноста на своите вработени, така што во текот на целата година ги следат и оценуваат нивните карактеристики кои влијаат на учиноците. Врз основа на внесените податоци се добива писмен извештај за проценка на учиноците на вработените. Најпознати програми од овој вид во САД се Employee Appraiser, Performance Pro.net, www.improvenow.com, и сл.⁴⁷.

Со помош на компјутерските мрежи и современата технологија, работодавците се во можност да се поврзат со компјутерите и телефоните на своите вработени и да бидат во тек со времето и квалитетот на нивните работни активности. На пример, во Центарот за услуги за потрошувачите на General Electrics вработените одговараат на повеќе од 14.000 телефонски разговори дневно. Овие разговори се снимаат и прегледуваат за да им се помогне на вработените да ги подобрат услугите кои им ги нудатна потрошувачите. Менаџерите можат да слушнат што зборуваат нивните вработени со клиентите и да видат што отвораат на екраните на персоналните компјутери⁴⁸.

Во врска со овој метод на проценка на работниот учинок се покренати многу дискусии кои се однесуваат на етичките прашања во врска со ваков вид на контрола, како и во однос на зголемувањето на факторот на стресот во работното опкружување. Имено, приватноста станува многу важна работа во современото работно опкружување, и покрај тоа што не постојат точни објаснувања, ниту правни ниту организациски, за тоа што, всушност, значи приватност во работно опкружување и кои се нејзините граници. Оттука, многу компании склучуваат посебни договори со своите вработени кои се однесуваат на начинот на користење на електронските системи во компанијата, како од страна на вработените, така и од страна на самата компанија. Ваквите договори имаат за цел намалување на

⁴⁷Bojanovic, E., Pavic, Z.: "Osnove menadzmenta ljudskih resursa", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

⁴⁸Muller, M.: "The Manager's Guide to HR", Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, str. 216.

неправилностите во користењето на системите и избегнување на сите непријатни ситуации кои можат да настанат.

3.3. Дефинирање на структурата и оценката на платите

Структурата и оценувањето на платите обезбедува логички дизајнирана рамка која ѝ помага на организацијата во имплементација на политиката на плати. Таа овозможува на организацијата да утврди каде треба да се постават одделните работни места во хиерархијата на работи, ги дефинира нивоата на плати и опсегот на прогресија на платите; обезбедува основа за управување на релативните односи и постигнување на еднаква плата, како и следење и контрола на исплатата на платите.

Структурата на нивоата (групите) се состои од низа или хиерархија на нивоа (категории на плати), во кои се распределуваат групите на работи кои се во голема мера меѓусебно споредливи. Може да постои единствена структура која содржи одредени категории или нивоа, која е дефинирана според нивниот број и ширина. Алтернативно, структурата на платите може да се подели во поголем број на одделни работи или во групи на работикај кои суштинската природа и целта на работата се слични, но работата се изведува на различни нивоа⁴⁹.

Структурата на платите ги дефинира различните нивоа на плати за работи или групи на работи, во зависност од: нивната внатрешна релативна вредност како што е утврдено со евалуацијата на работата, одекстерните односи утврдени со анализа на пазарните стапки, а понекогаш и од договорените нивоа на плати. Структурата на платите обезбедува основа за зголемување (прогресија) на платите во согласност со перформансите, компетентноста, придонесот или услугата на вработените.

Може да постои единствена структура на плати што ја покрива целата организација или може да постои една структура на плати за мануелните работници, а друга за останатите вработени (ова се јавува поретко). Во последните

⁴⁹Armstrong, M. and Brown, D. (2001): Pay: The New Dimensions, CIPD, London e-reward (2008) Survey of Grade and Pay Structures, e-reward.co.uk, Stockport.

години, постои тенденција кон „хармонизирање“ на условите меѓу различните групи на вработени, како дел од напорите кон обезбедување на „единствен статус“. Ова во развиените земји е карактеристично за многу организации од јавниот сектор, поддржани од национални договори за единствен статус на вработените. Извршните директори понекогаш се третираат одделно, при што политиките за нивно наградување се носат од Комитет за наградување составен од неизвршни директори.

Структурата на оценувањето (категиите на платите) станува структура на плати кога нивоата или групите на платите се придружуваат на соодветна оценка, опсег или ниво. Во некои опсежни структури, референтните точки и зоните на платите можат да бидат поставени во рамките на посебен опсег кој го дефинира нивото на платите за работните места распределени во тој опсег.

Стапка на плаќање (Spot rate) е стапката за поединечна работа или поединец што не е вградена во одделно ниво или категорија на плата во конвенционалната структура на оценување и не дозволува прогресија на платата.

Структурата (нивоата) и оценувањето на платите треба:

- Да биде соодветна на културата, карактеристиките и потребите на организацијата и нејзините вработени;
- Да го олесни управувањето со односите и постигнување на еднаквост, правичност, конзистентност и транспарентност во управувањето со оценувањето и платите;
- Да се приспособува на притисоците кои произлегуваат од промените на пазарот и недостатокот на соодветни вештини;
- Да овозможи оперативна флексибилност и континуиран развој;
- Да обезбеди соодветно наградување на перформансите, придонесот и да овозможи зголемување на вештините и компетенциите на вработените;
- Јасно да го дефинира наградувањето, латералниот развој и можностите за остварување на кариера;
- Да биде логична и јасна за вработените;

- Да ѝ овозможи на организацијата да врши контрола врз спроведувањето на политиките на плати и буџетите.

Постојат повеќе видови структури на плати, кои се обработени кратко во продолжение.

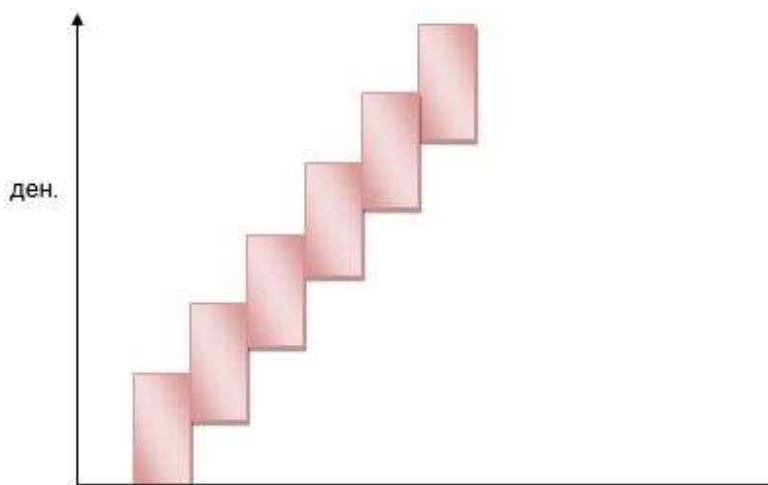
3.4. Видови на структура и оценки на платите

Видовите на структура и категоризирање на платите кои се среќаваат во практиката се: мултистепенена, широкостепенена, широкослојна, фамилија на работи, фамилијана кариера и „pay spine“ (работен столб на плати).

Мултистепенена структура. Овој вид структура(кој често се среќава и како тесностепенена структура) се состои од редослед на категории (нивоа) на плативо кои се сместени работите со широка еквивалентна вредност (Слика 5).

Може да се јават 10 или повеќе нивоа на плати (категориина работи), особено во јавниот сектор, каде можат да постојат дури 18 или повеќе категории.

Нивоата на платите можат да се дефинираат како опсег (интервал) на поени за оценување на работите, така што секоја работа за која поените од евалуацијата припаѓаат во рамките на дефинираниот опсег на поени, ќе припадне во соодветното ниво.



Слика 5: Мултистепенена структура на плати

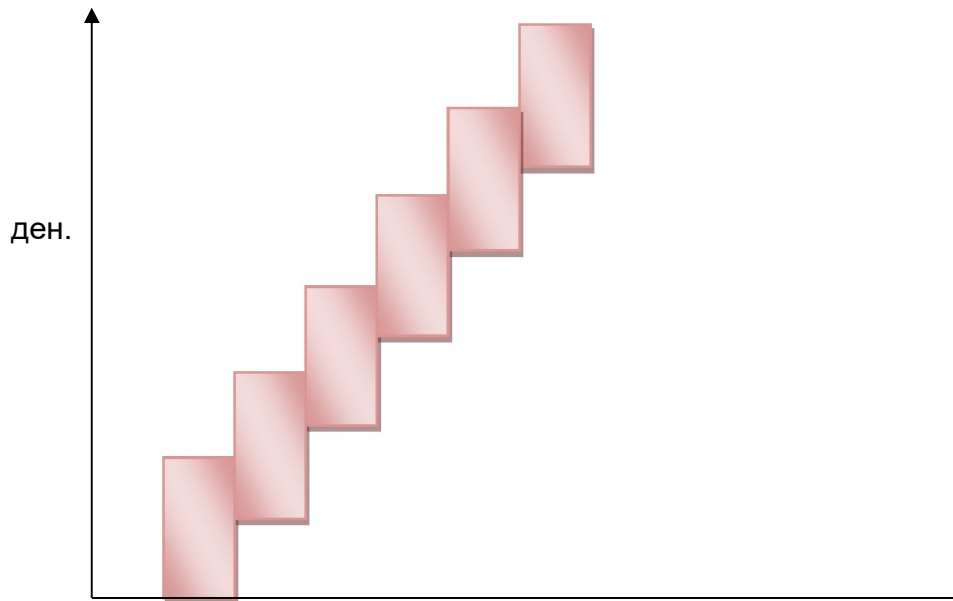
Figure 5: A multi graded structure of pay

Алтернативно, нивоата може да се определат според одредени дефиниции или профили кои ги обезбедуваат потребните информации кои се бараат за соодветната работа (аналитичко совпаѓање). Оваа информација може да биде дополнета со повикување на бенчмарк работите што веќе се оценети како дел од процесот на дизајнирање на структурата и оценувањето на платите.

Техниките на „управување со просекот“, често се користат за анализа и контрола на политиката на платите, преку споредување на реалната плата со референтната плата како дел од дефинираната политика на плати, при што се добиваат споредбени показатели. Тие го мерат односот помеѓу стапките на реалните плати и референтните плати, како процент. Ако овие две стапки се совпаѓаат, соодносот е 100 проценти. Компаративната анализа, всушност, ја споредува реалната исплата на плати (вистинската плата) со политиката на плати (со стапката на плата за лице кое е целосно квалификувано и компетентно во неговата работа).

Проблемот со мултистепените структури на плати е тоа што го поттикнуваат „оддалечувањето од нивото (групата)“, односно, ги поттикнуваат неправедните напредувања на вработените. Ова се случува затоа што е тешко да се прави разлика меѓу последователните нивоа, дури и со помош на евалуација на работата.

Широкостепената структура на плати, како што е прикажано на Слика 6, вообичаено има 6 до 9 нивоа на плати, за разлика од мултистепената структура, која вообичаено има 10 и повеќе нивоа.



Слика 6: Широкостепена структура на плати

Figure 6: A broad-graded structure of pay

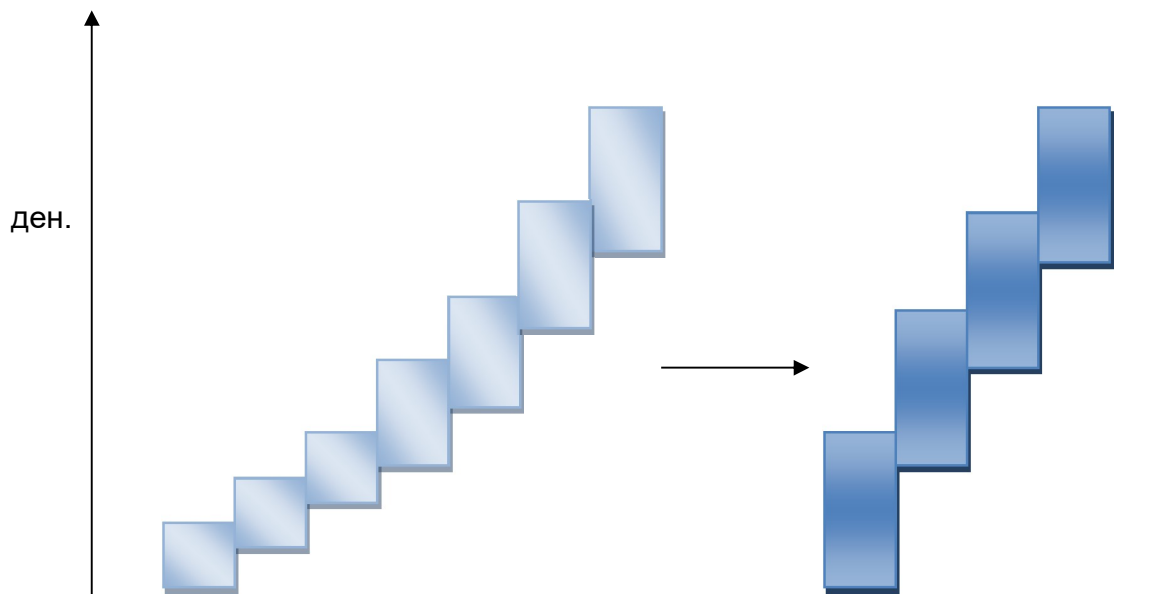
Одделните категории (нивоа) на плати може да вклучуваат „референтни точки“или „пазарни сидра“кои ја покажуваат платата за целосно компетентен изведувач во одделната категорија и се усогласени со пазарните стапки. Категориите и опсегот на плати се дефинирани и управувани на ист начин како и кај мултистепените структури, со таа разлика што зголемената ширина на нивоата значи дека организациите понекогаш воведуваат механизми за контрола на прогресијата во рамки на одделното ниво на плати, така што вработените мораат неизбежно да го достигнат горниот лимит на платата. Во овој контекст, достапните механизми се состојат од:

- Контрола на референтни точки –Опсегот е предвиден за прогресија според компетентноста, со зголемување на референтната точка. Потоа, поединците можат да заработат парични бонуси за високи постигнувања кои можат да се консолидираат до максималната плата во категоријата, ако се одржат високите нивоа на достигнувања;

- Контрола на прагот –Точката е дефинирана во опсегот на плати над кој не може да се зголеми платата, освен ако поединците не постигнат одредено ниво на компетентност и постигнување;
- Сегментна или зонска контрола –Претставува продолжување на контролата на прагот, која подразбира поделба на нивоата на плати во одреден број, најчесто три сегменти или зони.

Широкостепените структури се користат за да се надмине или барем да се олесни проблемот со оддалечување од нивото на плати, кој се јавува кај мултистепените структури на плати. Доколку нивоата на плати се дефинирани, полесно се разликуваат, а, исто така, и споредбите се попрецизни. Но, може да биде тешко да се контролира прогресијата, а тоа би ги зголемило трошоците, иако истите би можеле да се компензираат со подобра контрола на оддалечувањето од нивото.

Широкослојна структура на плати. Овие структури ги компресираат мултистепените структури во четири или пет „опсега (слоеве)“, како што е илустрирано на Слика 7. Во својата оригинална верзија, широкослојната структура содржела не повеќе од пет слоеви, секој со распон од 70 до 100 проценти. Словите биле неструктурирани и платите биле управувани многу пофлексибилно во однос на конвенционалната структура на оценување, при што многу повеќе внимание се посветувало на пазарните стапки, со кои се регулирало што, всушност, покажувале стапките за работа во рамки на групите. Аналитичката проценка на работата честопати се сметала за непотребна, поради леснотијата со која работите можеле да се распределат во еден од малиот број на слоеви на плати.



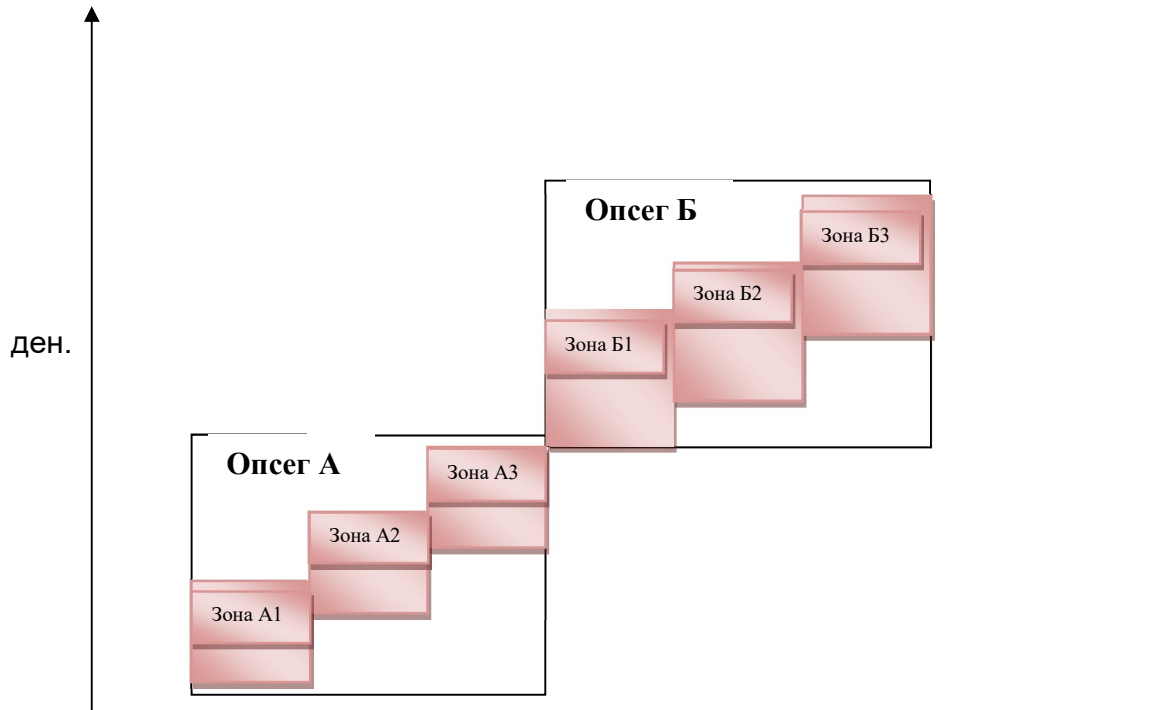
Слика 7: Мултистепенена и широкослојна структура на плати

Figure 7: Narrow and broad-banded structures of pay

Разликата меѓу овој оригинален Концепт на широки слоеви и широки категории е тоа што вторите, генерално, прифаќаат прилично конвенционален пристап за управување со платите, со употреба на аналитичка евалуација на работата, техники за управување со средна точка и техники на компаративна анализа. Структурите со шест или седум нивоа понекогаш се опишуваат како широкослојни, дури и кога нивните карактеристики се типични за широки категории.

Меѓутоа, структурата речиси секогаш тежнее кон широки групи (нивоа) на плати. Ова започнало со воведување на референтни точки усогласени со пазарните стапки, околу кои сличните работи може да се групираат. Потоа, тие се прошириле во зони на индивидуални работи или групи на работи, кои поставиле лимити на прогресијата на платите, како што е илустрирано на Слика 8. Евалуацијата на работите сè повеќе се користи за дефинирање на границите на групата и за обемот на работата, како основа за одлучување каде треба да се постават референтните точки во однос на пазарните цени. Поради тоа, оригиналниот Концепт на широки слоеви (нивоа) бил еродиран, со тоа што се воведени повеќе структури, а евалуацијата на работата станува поизразена за да

се дефинира структурата и да се задоволат барањата за еднакви плати. Зоните со широк опсег почнале да наликуваат на конвенционалните категории на плати.



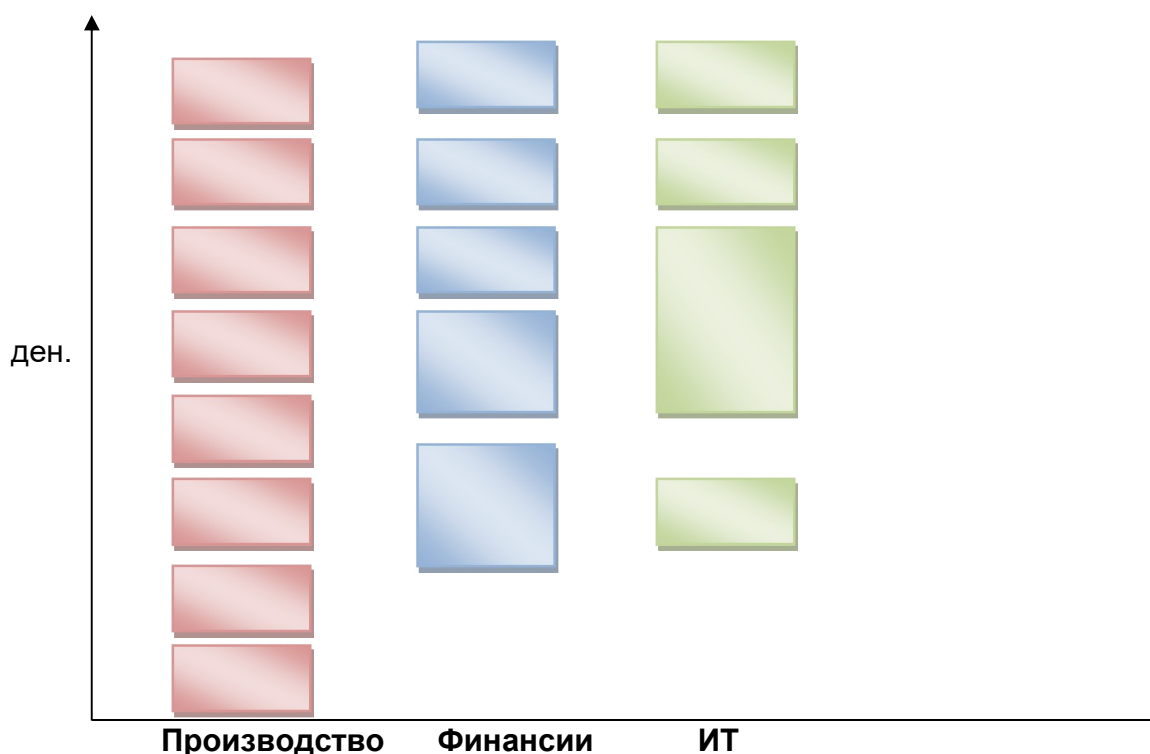
Слика 8:Широкослојна структура со зони

Figure 8: A broad-banded structure with zones

Структурите **фамилии на работи**(Job family structure) се состојат од различни функции или занимања, како што се маркетинг, производство, финансии, ИТ, човечки ресурси, администрација или услуги за поддршка, кои се поврзани со активностите кои се извршуваат и основните знаења и вештини кои се бараат, но во кои нивоата на одговорност, знаења, вештини или компетентност се разликуваат. Во структурата на фамилијата на работи, како што е прикажано на Слика 9, се идентификуваат различни фамилии на работи, а последователните нивоа во секоја фамилија се дефинирани со повикување на клучните активности што се извршуваат и знаењата, вештините или компетенциите потребни за нивно ефективно извршување. Затоа, тие ги дефинираат патеките на кариерата – она што луѓето треба да го знаат и да можат да го направат за да ја подобрат својата кариера во фамилијата и да развијат можности за кариера во други фамилии.

Типично, фамилиите на работи имаат помеѓу шест и осум нивоа, како во структурите со широки слоеви. Некои фамилии може да имаат повеќе нивоа од другите.

За разлика од структурите на фамилиите на кариери (види подолу), секоја фамилија во структурата на фамилии на работи, всушност, може да има своја структура на плата која ги зема предвид различните нивоа на пазарни стапки помеѓу фамилиите (ова понекогаш се нарекува и „пазарна група“).



Слика 9: Структура фамилија на работи

Figure 9: A job family structure

Нивоата на структурите на категориите, исто така, можат да се разликуваат помеѓу фамилиите, за да се одразат посебните карактеристики на секоја одделна фамилија. Бидејќи обемот на работите и стапките на платите можат да се разликуваат помеѓу истите нивоа во различните фамилии на работи, не може да има пречекорување меѓу нив, освен ако не се користи аналитичка проценка на работата.

Структури **Фамилија на кариера**(**Career family structure**). Структурите на плати наречени фамилија на кариера, како што е прикажано на Слика 9, наликуваат на структурата на фамилија на работи, со тоа што постојат повеќе различни „фамилии“. Разликата е во тоа што во фамилијата на кариера работите во соодветните нивоа во секоја од фамилиите на кариера се со ист обем и, доколку се користи аналитичка шема за проценка на работите, се определуваат ист број на поени. Слично на тоа, платите во соодветните нивоа во рамките на фамилиите на кариерасе исти, иако за да се одговори на притисоците на пазарот, може да се додадат додатоци или премии за индивидуалните работни места, на нормалниот опсег на плаќање за соодветното ниво. Всушност, структурата на кариерата е единечна структура во која секоја категорија на плати е поделена на фамилии.

Структурите на плати –фамилии на кариера се фокусираат на мапирање и развој на кариерата како дел од еден интегриран пристап на управувањето со човечките ресурси.

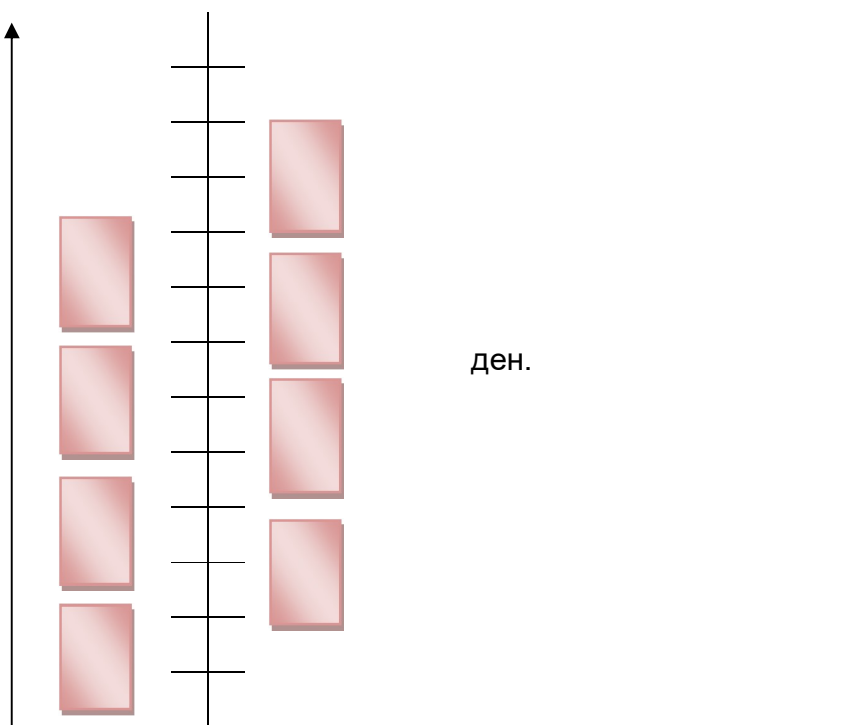
Производство	Финансии	ИТ
Ниво 1	Ниво 1	Ниво 1
Ниво 2	Ниво 2	Ниво 2
Ниво 3	Ниво 3	Ниво 3
Ниво 4	Ниво 4	Ниво 4
Ниво 5	Ниво 5	Ниво 5
Ниво 6	Ниво 6	Ниво 6

Слика 10: Структура– фамилија на кариера

Figure 10: A career family structure

Структурите на плати „**pay spines**“ (**рбетен столб на плати**) се среќаваат во јавниот сектор или во агенции и добротворни организации кои го имаат усвоено пристапот на јавен сектор воуправувањето со наградувањето на вработените⁵⁰.

⁵⁰Armstrong, M. and Brown, D. (2001): Pay: The New Dimensions, CIPD, London.



Слика 11: ’Рбетен столб на плати

Figure 11: A pay spine

Како што е илустрирано на Слика 11, тие се состојат од серија на поединечни „поени за плати“ кои се протегаат од најниските до највисоките платени работи опфатени во структурата. Вообичаено, зголемувањата на платите од ’рбетниот столб се помеѓу 2,5 и 3 проценти. Тие можат да се стандардизираат од врвот до дното на ’рбетот, или зголемувањата можат да се разликуваат на различни нивоа, понекогаш ширејќи се кон врвот. Нивоата на работите се усогласени со ’рбетот на платите, а опсегот на плати за одделните категории на работи се дефинира според релевантната скала на поени. Ширината на категориите може да варира и фамилиите на работи може да имаат различни ’рбетни столбови на плати. Прогресијата на нивоата се заснова на услугите, иако сè поголем број организации обезбедуваат опсег за забрзување на зголемувањата или обезбедување дополнителни зголемувања над врвот на скалата, за да се наградат посебните заслуги на вработените.

Од сите наведени структури на плати широкослојните структури се најпопуларни во денешни услови. Тие ги заменуваат тесноградените структури, кои релативно малку се користат во практиката.

3.5. Проектирање на структуратаи оценувањето на платите

Како што може да се види од претходното излагање, постои избор на структури и нивоа на платите, при што, без оглед на тоа која структура ќе биде избрана, постојат бројни опции за нејзин дизајн и проектирање⁵¹.

Првата одлука која треба да се донесе во овој контекст е каде да се постават границите на одделните нивоа на плати, кои се дефинираат преку процесот на евалуација на работата. Одлуките за границите на нивоата на платите се под влијание на факторите кои влијаат на бројот и ширината на групите на плати. Постојат и дополнителни опции за структурата на платите, во контекст на разликите помеѓу нивоата, степенот до кој може да се јави преклопувања меѓу нивоата, доколку постојат, и начинот на прогресија на платата во рамки на одделните нивоа на плати. Во широкослојните структури постои и избор за инфраструктура (употреба на референтни точки или зони), додека во структурите на фамилии на кариера или работи, постојат опции во однос на бројот на фамилии, нивниот состав и основата врз која треба да се дефинираат одделните нивоа.

Границата на одделните нивоа на плати е точката помеѓу едно ниво и следното повисоко или пониско ниво, која се дефинира како стапка на плата или број на поени, доколку се користи шема за евалуација на поени за одредување на нивоата. Оттука, границите го дефинираат распонот на нивоата на плати. Аналитичкото оценување на работите резултира со ранг на работи според резултатите од оценувањето на работите. Тогаш треба да се донесе и одлуката за тоа каде ќе се постават границите што ќе ги дефинираат нивоата на плати во ранг листата. Колку што е можно побрзо, со границите треба да се поделат групите или кластерите на работи кои се значително различни по обем, така што сите работи кои

⁵¹Armstrong, M. and Brown, D. (2001): Pay: The New Dimensions, CIPD, London e-reward (2008) Survey of Grade and Pay Structures, e-reward.co.uk, Stockport.

се поставени во едно ниво на палти се помали по обем од работите во наредниот повисок степен и поголеми по обем од работите поставени во следната пониска категорија.

Поставувањето на границите на нивоата е еден од најкритичните аспекти во проектирањето на структурата на платите, по аналитичкото оценување на работата. Потребно е расудување, зошто процесот не е научен и ретко може да се сретне ситуација со единствен правилен и очигледен одговор. Теоретски, границите на нивоата може да се одредат со донесување одлука однапред за бројот на нивоата, а потоа за поделбана одделните нивоа од листата на еднакви делови. Но, тоа би значело произволно одредување на границите на нивоата на плати, кое би резултирало во разделување на одредени групи на работни места кои по правило би требало да припаѓаат во исто ниво.

Најдобриот пристап е да се анализира редоследот на категории на работи, со цел да се идентификуваат сите значајни јазови во поените помеѓу соседните работи. Овие природни прекини во поените потоа ќе ги конституираат границите меѓу кластерите на работите кои можат да бидат распределени во соседните категории. Дистинктивниот јаз меѓу највисоко оценетата работа во едно ниво и најниско рангираната работа во нивото погоре, ќе помогне да се оправда распределбата на работите помеѓу одделните нивоа. Ова ќе ги намали проблемите со одредување на границите, кои би довеле до незадоволство од категоризирањето на работите, кога разликата не е добро дефинирана. При проектирањето на структурата и оценувањето на платите може и произволно однапред да се одлучи за потребниот број на нивоа на плати, при што последователната анализа на јазот ќе го потврди бројот на нивоата кој е најсоодветен, земајќи ги предвид природните поделби помеѓу работите во соодветното ниво. Сепак, не може да се гарантира постоењето на одреден број природни граници, што значи дека мора да се примени расудувањеза тоа каде треба да се постават границите, посебно кога поените од оценката на сличните работи се многу блиски. Во случаи кога не постојат очигледни природни граници, упатствата што треба да се земат предвид при одлучувањето за границите се однесуваат на следното:

- Работите со заеднички карактеристики, како што е наведено во процесот на евалуација, се групираат заедно, така што може да се прави разлика помеѓу карактеристиките на работите во различните категории– треба да биде можно да се покаже дека работите групирани во едно ниво се слични едни на други повеќе во однос на работитесместени во соседните нивоа;
- Хиерархијата на нивоата треба да ја земе предвид организационата хиерархија, односно, работите за кои вработените поднесуваат извештај на носителите на повисоките нивоа на работни места треба да бидат сместени во пониско ниво, иако овој принцип не треба секогаш доследно да се применува;
- Границите не треба да се поставуваат меѓу работите кои главно ги извршуваат мажи и работите извршувани претежно од страна на жени;
- Границите не треба да бидат поставени веднаш над работите кои ги извршуваат голем број луѓе;
- Ширината на категориите во однос на поените за оценување на работата треба да претставува значаен чекор во побарувачката, како што е наведено во шемата за оценување на работата.

Шемата за аналитичка евалуација на работата обично е основа за дизајнирање на структурата за оценување на работите и може да се користи во почетните фази на дизајнирање на широкослојна или структура на фамилии на кариера/работи.

ЧЕТВРТИ ДЕЛ

4. Неизвесни плати и други бенефинции за вработените

4.1. Дефинирање и аргументи за и противнеизвесни плати

Терминот „неизвесни плати“ се користи за опишување на која било формална шема на плаќање која се применува за дополнителна исплата поврзана со перформансите, компетентноста, придонесот или вештината на вработените. Неизвесните плати може да се однесуваат на индивидуи (индивидуални неизвесни плати) или на тимови, или пак на поширока, организациска основа. Неизвесната плата може да биде консолидирана со основната плата, така што исплатата прогресивно се зголемува во рамки на платниот опсег или, пак, може да се исплаќа како неконсолидиран готовински бонус (познат и како „варијабилна плата“)⁵².

Концептот на неизвесна плата е поврзан со две основни прашања од управувањето со наградувањето: Што се вреднува? и Што сме подготвени да платиме? Шемите на неизвесната плата се засновани на мерење или проценка. Тоа може да биде изразено како рејтинг кој се конвертира со помош на формула за исплата. Алтернативно, може да не постои формален рејтинг и одлуката за плата да се заснова на поширока проценка, наместо на формула.

Многу луѓе ја гледаат платата поврзана со перформансите, компетентноста, придонесот или вештините, како најдобар начин за мотивацијана луѓето. Меѓутоа, многу е наивно да се претпостави дека само надворешните мотиватори во форма на плата можат да создадат долготрајна мотивација. Концептот за вкупна награда ја истакнува важноста на нефинансиските награди, како интегрален дел од целосниот пакет. Внатрешните мотиватори кои можат да произлезат од самата работа и работната средина можат да имаат подлабок и подолготраен ефект.

Кога се анализира неизвесната плата како мотиватор, треба да се направи разлика помеѓу финансиските стимулации и наградите.

⁵²Bowey, A. (1982): The Effects of Incentive Pay Systems, Department of Employment, Research Paper No 36, DOE, London.

Финансиските стимулации се дизајнирани да обезбедат директна мотивација. Тие им кажуваат на луѓето колку пари ќе добијат во иднина доколку ја извршуваат задачата добро – „Направи го ова и ќе го добиеш тоа“. Примери за финансиски стимулации се исплатите на продавачите врз основа на резултатите од продажбата или на комерцијалистите врз основа на провизија од продажбата.

Финансиските награди дејствуваат како индиректни мотиватори, поради тоа што обезбедуваат примена на „допирливи“ начини на признавање на постигнувањата, сè додека луѓето веруваат дека она што го прават сега, во иднина ќе создаде нешто многу вредно, како што сугерира Теоријата на очекувања. Наградите можат да бидат ретроспективни – „Ти го постигна тоа, па затоа ние ќе ти платиме за тоа“. Меѓутоа, наградите, исто така, можат да бидат и проспективни: „Ние ќе ти платиме повеќе сега, поради тоа што веруваме дека го имаш достигнато нивото на компетентност кое ти овозможува високо ниво на перформанси во иднина“.

Најмоќниот аргумент „за“ неизвесна плата е дека тие кои придонесуваат повеќе, треба да бидат платени повеќе. Сосема е соодветно и реално да се признаат постигнувањата преку финансиски и, оттука, допирливи награди. Овој начин е најмногу применуван за плаќање на луѓето што „едноставно се таму“, како, на пример, во услужните дејности.

Други типични аргументи кои одат во прилог на неизвесните исплати, според едно електронско истражување направено во 2004 година, се⁵³:

- Препознавање и наградување на подобрите перформанси;
- Привлекување и задржување на висококвалитетни луѓе;
- Подобрување на организациските перформанси;
- Фокусирање на вниманието на клучните резултати и вредности;
- Пренесување на порака за важноста на перформансите;
- Мотивирање на луѓето;
- Влијание врз однесувањето;

⁵³e-reward (2004): Survey of Contingent Pay, e-reward.co.uk, Stockport.

- Поддршка на културолошките промени.

Главните аргументи против индивидуалните неизвесни плати се однесуваат на тоа дека:

- Обемот до кој неизвесните плати мотивираат е дискутабилен – сумите расположиви за дистрибуција обично се толку мали што не можат да дејствуваат како стимулатор;
- Барањата за успех кои се поставуваат се премногу прецизни и речиси е невозможно да се достигнат;
- Парите сами по себе не резултираат во одржлива мотивација – како што нагласува Kohn⁵⁴, парите ретко кога дејствуваат на ригиден, бихевиористички начин;
- Луѓето реагираат на различен начин на која било форма на мотивација – не може да се претпостави дека парите еднакво ќе ги мотивираат сите луѓе;
- Финансиските награди може да ги мотивираат оние кои ги примаат наградите, но може да ги демотивираат оние кои не ги примаат, при што бројот на демотивирани луѓе може да биде многу поголем од оние кои се мотивирани;
- Неизвесната плата може да создаде повеќе незадоволство околку задоволство доколку се оцени како нефер, несоодветна или лошо менаџирана (неизвесните плати може да бидат тешки за менаџирање);
- Шемите за исплата на независна плата зависат од постоењето на точни и сигурни методи за мерење на перформансите, компетентноста, придонесот или вештините, кои може и да не постојат;
- Одлуките за неизвесни плати зависат од расудувањата на менаџерите кои, во отсуство на сигурни критериуми, може да направат делумна проценка, да прејудицираат, да се неконзистентни или лошо информирани;

⁵⁴Kohn, A. (1993): Why incentive plans cannot work, Harvard Business Review, September–October, pp 54–63.

- Концептот на неизвесни плати се заснова на претпоставката дека перформансите се целосно под контрола на индивидуите кои, всушност, се под контрола на системот во кој работат;
- Неизвесните плати, посебно шемите за исплата поврзани со перформансите, може да дејствуваат негативно врз квалитетот и тимската работа.

Бројни истражувачи жестоко се противат на неизвесните плати, посебно на платите врз основа на перформансите. Најистакнати од нив се Alfie Kohn и Jeffrey Pfeffer.

Kohn истакнува дека финансиските награди „не создаваат долготрајно задоволство; тие целосно и привремено го менуваат она што го работиме; наградите, како и казните, всушност, може да ја поткопаат внатрешната мотивација која резултира во оптимална мотивација“⁵⁵.

Pfeffer, во Harvard Business Review, истакнува неколку митови, од кои петтиот и шестиот мит се однесуваат на платите⁵⁶:

- *Мит бр. 5: Индивидуалната исплата на стимулација може да ги подобри перформансите.* Реалност: индивидуалната исплата на стимулации во реалноста ги поткопува перформансите и на индивидуално ниво и на ниво на организацијата. Многу студии силно сугерираат дека оваа форма на наградување ја поткопува тимската работа, поттикнува краткорочен фокус и ги наведува луѓето да веруваат дека платата не е поврзана со перформансите, туку дека треба да се имаат „вистинските“ врски и карактеристика на неблагодарна личност;
- *Мит бр. 6: Луѓето работат за пари.* Реалност: луѓето навистина работат за пари, но тие работат и за многу повеќе. Всушност, тие работат

⁵⁵Bowey, A. (1982): The Effects of Incentive Pay Systems, Department of Employment, Research Paper No 36, DOE, London.

⁵⁶Wright, V. (1991): Performance-related pay, in (ed) F Neale, The Handbook of Performance Management, IPM, London.

за да имаат занимација. Компаниите кои го игнорираат овој факт, во основа ги подмитуваат, поткупуваат своите вработени и ќе платат повисока цена дури и при недостаток на лојалност и посветеност.

Друг моќен аргумент против неизвесните плати е тоа дека е многу тешко да се менаџираат. Организациите, вклучително и јавниот сервис, во осумдесеттите години од минатиот век повеќе се потpirале на плати врз основа на перформансите, без вистински да разберат како да направат тоа да функционира. Притоа, се појавиле неизбежни проблеми.

Студиите, како оние спроведени од Bowey, Kessler and Purcell, Mardsen and Richardson и Thompson⁵⁷, ги откриле овие тешкотии. Неуспесите секогаш се пронаоѓаат во имплементацијата на оперативните процеси, посебно оние кои се однесуваат на управување со перформансите, потребата за ефективна комуникација и вклученост и способност на менаџментот.

Последниот фактор е исклучително важен. Успехот на неизвесните плати лежи, во голема мера, во рацете на линиските менаџери. Тие мора да веруваат во нив како во нешто што ќе им помогне и на нив и на организацијата. Тие мора да бидат добри во примената на клучните вештини при договарањето на целите, во праведнои конзистентно мерење на перформанситеи обезбедување на фидбек до вработените за исходот од управувањето со перформансите и неговото влијание врз платите. Линиските менаџери можат да ги создадат или уништатшешемите за неизвесни плати.

Wright, сумирал: „Дури и најголемите поддржувачи на платите врз основа на перформансите признаваат дека е тешко тоа да се менаџира добро“⁵⁸, додека Oliver, смета дека: „Исплатата врз основа на перформансите е добра во теоријата, но тешко изводлива во практиката“⁵⁹.

⁵⁷Bowey, A. (1982):he Effects of Incentive Pay Systems, Department of Employment, Research Paper No 36, DOE, London.

⁵⁸Wright, V. (1991): Performance-related pay, in (ed) F Neale, The Handbook of Performance Management, IPM, London.

⁵⁹Oliver, J. (1996): Cash on delivery, Management Today, August, pp 6–9.

Една студија на Brown and Armstrong⁶⁰ за ефективноста на неизвесната плата, направена врз основа на бројни истражувачки проекти, резултирала со два значјани заклучоци: 1) Незивесната плата не може да се одобри или отфрли како универзален принцип, и 2) Ниту еден тип на неизвесна плата не е универзално успешен или неуспешен. На крајот заклучиле дека: „Ефективноста на исплатата на плата врз основа на перформансите има значаен контекст и специфичност зависна од ситуацијата; и ги истакнува практичните проблеми кои ги имаат искусено многу компании кои применуваат ваква шема на плати“.

Аргументите против неизвесните плати, истакнати погоре, убедиле многу луѓе дека не се задоволителни; но се поставува прашањето која е алтернативата?

Еден одговор е: повеќе да се посветни внимание на нефинансиските мотиватори, но и понатаму е потребно да се одлучи што треба да се направи во врска со платата. Критиките во 90-тите години во однос на платите врз основа на перформансите резултирале во развој на Концептот на плати врз основа на компетентноста, кој се вклопил ефикасно, со нагласување на компетентноста. Овој пристап ги надминал крутите поставки на Концептот на плати според перформансите, но сè уште создавал бројни практични тешкотии кои никогаш не биле отстранети целосно. Во доцните деведесетти години се појавила идејата за плата според придонесот. Овој пристап го комбинира фокусот на Концептот на плати според перформансите насочен кон аутпутот, со фокусот на Концептот на плати според компетентноста, насочен кон инпутот (компетентноста), односно, фокус ориентиран кон плата според компетентност, при што сепокажал како многу попривлечен во однос на Концептот на плати според перформансите или компетентноста.

Сепак, многу луѓе сè уште имаат одредена резервираност за овој пристап од аспект на постигнување и конзистентно мерење на придонесот. Оттука и прашањето – кои се алтернативите? Концептот на плати поврзани со тимската работа често се посочува како важен, поради тоа што ги отстранува индивидуалните аспекти на плати според перформансите и ја истакнува важноста

⁶⁰Brown, D. and Armstrong, M.: Paying for Contribution, Kogan Page, London, 1999.

на тимската работа, но и покрај тоа што е атрактивен, често е тешко да се примени и сè уште се заснова на мерење на перформансите.

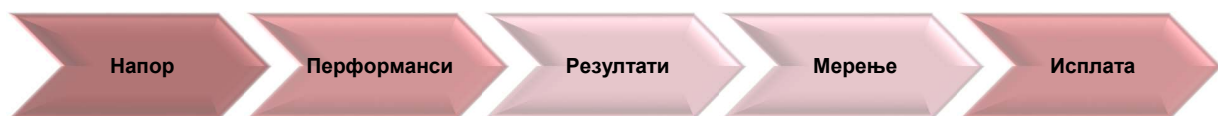
Традиционална алтернатива е Концептот на плата според услугата. Овој концепт ги третира сите подеднакво, но со ваквиот пристап луѓето се плаќаат едноставно поради тоа што се присутни, што може да се оцени како нееднаквост во наградувањето, поради тоа што не се зема предвид релативното ниво на придонесот на поединецот. Друга честа алтернатива е Концептот на стапки на плаќање (spot rate). Меѓутоа, повеќето луѓе сакаат и очекуваат плата врз основа на прогресија, поради што ваквиот пристап на прецизна плата не се користи многу во големите организации, со исклучок на сениор менаџерите и продажниот персонал.

И покрај моќните аргументи против неизвесната плата, многу организации и вработени сметаат дека е сосема правилно и соодветно вработените кои придонесуваат повеќе да бидат платени повеќе. Меѓутоа, за процесот на одлучување за тоа кој добива неизвесна плата и колку да биде фер, соодветен, конзистентен и во согласност со принципите на дистрибутивната правда, луѓето треба да чувствуваат дека се третирани праведно, дека наградата им е определена во согласност со придонесот, односно, дека го добиваат она што им е ветено и дека го добиваат она што им е потребно.

Во продолжение следи листа на критериуми кои треба да се исполнат доколку се сака неизвесната плата да биде поттик во работата:

- Индивидуите треба да имаат претстава за тоа што го прават и што ќе добијат за тоа (Слика 12). Ова ја одразува суштината на Теоријата на очекувањата: дека мотивацијата може да постои само кога луѓето очекуваат дека нивните напори и придонеси ќе се наградат. Наградата треба да биде јасно и блиску поврзана со постигнувањата или напорот – луѓето знаат што ќе добијат доколку ги постигнат дефинираните и договорени цели или стандарди и може да ги следат нивните перформанси;
- Добро е да има награди;

- Постојат фер и конзистентни начини за мерење или проценка на перформансите, компетентноста, придонесот или вештините;
- Луѓето мора да бидат способни да влијаат на нивните перформанси преку промена на нивното однесување и развој на нивните способности и вештини;
- Наградите треба да ги следат, колку што е можно поблиску, постигнувањата (резултатите).



Слика 12: Модел на видна линија

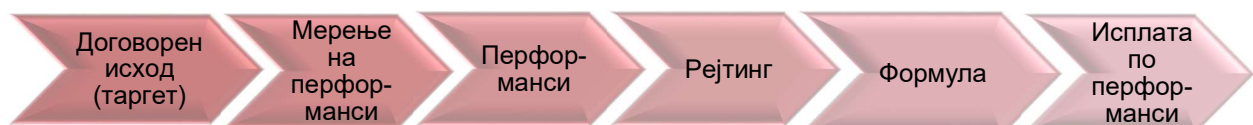
Figure 12: Line of sight model

Ова се идеалните барања, при што одредени шеми на плати во целост ги задоволуваат истите. Затоа, одредени аранжмани на неизвесни плати (индивидуални или тимски), како што е опишано подолу, често може да ветат повеќе отколку што може да исполнат.

4.2. Видови неизвесни плати

4.2.1. Плати поврзани со исполнувањето (перформансите)

Методите на функционирање на Концептот на плати поврзани со исполнувањето (перформансите) варираат во голема мера, но нивните типични карактеристики се сумирани на Слика 13 и опишани подолу⁶¹.



Слика 13: Плати според перформансите

Figure 13: Performance-related pay

⁶¹e-reward (2004): Survey of Contingent Pay, e-reward.co.uk, Stockport.

Зголемувањето на платите е поврзано со постигнувањето на договорените резултати, дефинирани како цели или исходи. Притоа се дефинира и опсегот за консолидираната прогресија на платата во рамки на различните структури на плата. Алтернативно или дополнително, високото ниво на исполнување или достигнување може да се награди со готовински бонуси, кои не се консолидирани и треба повторно да се заслужат. Индивидуите може да бидат подобни за такви бонуси кога го имаат постигнато врвот на границата на платата од нивната група или кога ќе се процени дека се целосно компетентни, поради комплетниот напредок низ кривата на учење. Стапката на плата за некој кој го постигналбараното ниво на компетентност може да се изедначи со пазарните стапки, во согласност со политиката на плати на организацијата.

Стапката и лимитот на прогресијата низ различните нивоа на плати, се типично, но не неизбежно одредени со рејтинзите на перформансите, кои често се прават во времето на оценување на перформансите од страна на менаџментот, но може да се прават и одделно, со посебни евалуации.

За одредување на големината на зголемувањето, најчесто се применува формула во форма на матрица за плати. Матрицата го покажува процентот на зголемување за платата за различно рангирање на перформансите, според позицијата на платата на индивидуата во исплатниот ранг.

Прогресијата на платите во структурата на нивоа на плати типично се планира за одвојување на нивото, од две причини. Прво, според Теоријата на кривата на учење, зголемувањето на платата треба да биде највисоко во почетниот период на работење, кога учењето е на највисоко ниво. Второ, може да се претпостави дека централната или референтна точка во односното нивоја претставува пазарната вредност на платата на целосно компетентните луѓе. Според политиката на плати на организацијата, оваа точка може да биде на нивото или над средната вредност. Посебно во вториот случај, може да се верува дека вработените треба да напредуваат многу брзо до тоа ниво, но над тоа ниво, тие се веќе добро платени и нивната плата не треба да се зголемува брзо. Ваквата забелешка можеби е разумна, но може да биде тешко да им се објасни на

вработените зошто добиваат помал процент на зголемување на платата во услови на добри перформанси, на горниот крај на скалата.

Некои организации, зголемувањето на платата врз основа на перформансите не го засноваат на формалните рејтинзи и, наместо тоа, се потпираат на генерална поценка за тоа колку треба да се зголеми платата на поединците, повикувајќи се на перформансите, потенцијалот, нивото на плата на конкуренцијата и нивната „пазарна вредност“ (висина на платата за која се смета дека би ја заработиле секаде).

Шемата на платата според перформансите (исполнувањето) ги поседува сите предности и недостатоци кои се однесуваат на неизвесната плата. Овој концепт привлекол многу негативни коментари, најмногу поради тешкотиите со кои се соочиле организациите при неговото управување. Шемите на плата во согласност со придонесот станале многу популарни.

4.2.2. Плати поврзани со способноста (компетентноста)

Главните карактеристики на платата според компетентноста се прикажани на Слика 14 и објаснети во продолжение.



Слика 14: Плата според компетентност (способност)

Figure 14: Competency-related pay

Вработените добиваат финансиски награди во форма на зголемување на нивната основна плата, врз основа на нивото на компетентност кое го демонстрираат при извршување на задачите. Ова е метод на плаќање на луѓето за нивната способност за работа, сега и во иднина. Како и во случајот на Концепт на плата според перформансите, обезбеден е опсег за консолидираната прогресија на платата во рамки на границите на платата дефинирани за нивоата на плати, во одделните структури на плати.

Стапката и границите на прогресијата низ нивоата на плати може да се засноваат на рејтинзи на компетентноста, со примена на матрица на плата, но може да се управуваат и со погенерализирана проценка на равојот на компетенциите (способностите).

Концептот на плата според компетентноста е атрактивен во теоријата, поради тоа што може да биде дел од интегриран пристап на менаџментот на човечки ресурси, заснован на компетентноста. Сепак, идејата за плата поврзана со компетентноста покренува две прашања.

Фундаменталното прашање е „За што се плаќа?“ Дали се плаќа за компетенциите, во смисла на тоа како се однесуваат луѓето, или за компетенциите поврзани со тоа, што луѓето треба да знаат за да бидат способни да работат ефикасно? Доколку се наградува доброто однесување, се појавуваат бројни тешкотии. Според Sparrow, тие ги вклучуваат критериумите за перформансите врз кои се засновани компетенциите, комплексната природа на тоа што се мери, релевантноста на резултатите за организацијата и проблемите при мерењето⁶². Тој дошол до заклучок дека треба да се избегне преценувањето на способноста за тестирање, мерење и награда на компетенциите.

Исто така, фундаментални критики на бихевиористичкиот пристап потекнуваат од Lawler⁶³. Тој изразува загриженост за шемите на плати за индивидуалните особини на личноста и нагласува дека таквите планови функционираат најдобро кога се поврзани со способноста на индивидуата да извршува одредена задача и кога постојат достапни валидни мерки за тоа колку добро индивидуата ја извршува задачата. Тој, исто така, истакнува дека „генеричките компетенции не се тешки само за мерење, тие не се неопходно поврзани со успешното извршување на задачата“.

Ова го покренува второто прашање: Дали се плаќа за поседување компетенции или за користењето на тие компетенции? Јасно е дека мора да биде точно второто. Меѓутоа, единствено што може да се процени е ефективната

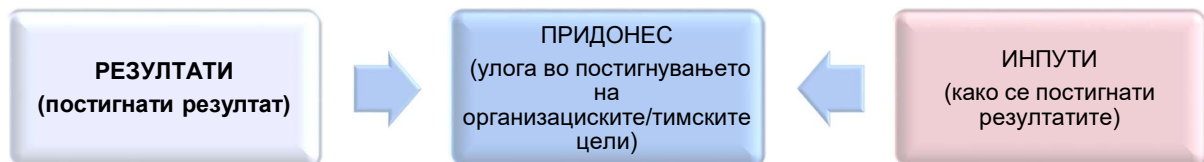
⁶² Sparrow, P. R.: "Too true to be good, People Management", December, pp 22–27, 1996.

⁶³ Lawler, E. E.: "Who uses skill-based pay, and why, Compensation & Benefits Review", March–April, pp 22–26, 1993.

примена на компетенциите, со повикување на перформансите. Според тоа, фокусот е на резултатите и тука се јавува проблемот – платата врз основа на компетентноста почнува да станува сомнителна, исто како и платата врз основа на перформансите. Може да се каже дека разликата помеѓу двете состојби во овие околности е „лик во огледало“. На платата врз основа на компетенциите може да се гледа како на поприфатливо име за плата врз основа на перформансите. Концептот на плата врз основа на компетенциите служи како добра идеја, но никогаш не успеал да се прифати како идеја со целосна примена, поради проблемите споменати погоре.

4.2.3 Плати поврзани со придонесот

Платата заснована на придонесот, како што е прикажано на Слика 15 и Слика 16, е процес на донесување на одлуки за плата врз основа на проценка и на резултатите од работата која ја изведуваат индивидуите и на инпутите во форма на компетентност кои влијаат врз резултатите. Со други зборови, се плаќа не само за тоа што е направено, туки и за тоа како е направено.



Слика 15: Модел на плата според придонесот (1)

Figure 15: Contribution pay model (1)

Платата врз основа на придонесот се фокусира на тоа што треба да работат луѓето во организацијата, односно да придонесат со своите ветшини и напори за постигнување на организациските цели или целите на тимот.

Според Brown и Armstrong⁶⁴, придонесот опфаќа целосен опфат на она што го работат поединците, нивото на вештини и компетенции кои ги применуваат и резултатите кои ги постигнуваат, кои заедно придонесуваат за постигнување на долгорочните цели на организацијата.

⁶⁴Brown, D. and Armstrong, M.: *КPaying for Contribution*, Kogan Page, London, 1999.



Слика 16: Модел на плата според придонесот (2)

Figure 16: Contribution pay model (2)

Платата според придонесот функционира преку примена на комплексен модел на менаџмент на перформансите: проценка на инпутите и резултатите и извлекување на заклучок за нивото на платата на поединците во зависност од нивната улога во работата; во организацијата и на пазарот; земајќи ги предвид и минатите перформанси и идниот потенцијал.

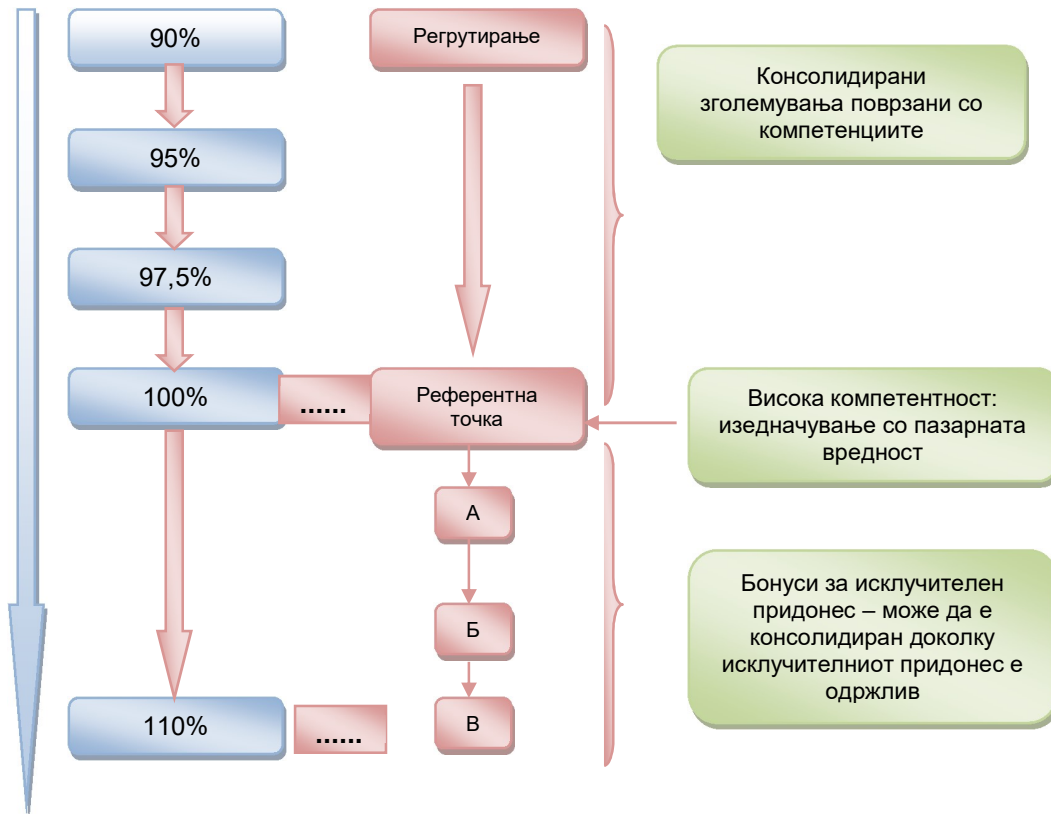
Платата врз основа на придонесот ги наградува луѓето и за нивните перформанси (резултати) и за нивните компетенции (инпути). Плаќањето на наградата може да биде во форма на консолидирано зголемување на платата, но во одредени шеми на исплата се јавуваат и готовински бонуси. Карактеристиките на моделот на плати засновани на придонесот се дадени на Слика 17.



Слика 17: Плата врз основа на придонесот

Figure 17: Contribution-related pay

Пример: Шемата на плата врз основа на придонесот, со вклучени консолидирани зголемувања и готовински боунси, за фирмата Shaw Trust, е прикажана на следната Слика (18)⁶⁵:



Слика 18: Модел на плата според придонес

Figure 18: Contribution-related pay model

Како што може да се види од шемата, референтната точка се однесува на нивото на висока компетентност (која го покажува изедначувањето со пазарните вредности), по што следуваат бонусите за исклучителен придонес, кој може да е консолидиран, доколку е одржлив.

⁶⁵ Thompson, M.: Trust and reward, in (eds) S. Perkins and St. John Sandringham: Trust, Motivation and Commitment: A reader, Strategic Remuneration Research Centre, Faringdon, 1998.

4.2.4. Плати поврзани со вештините

Платата поврзана со вештините на вработените обезбедува директна врска помеѓу зголемувањето (прогресијата) на нивната плата и вештините кои ги имаат стекнато и може да ги искористат ефективно. Се фокусира на тоа кои вештини бизнисот е подготвен да ги плати и кои вработени мора тоа да го демонстрираат. Според тоа, овој модел е повеќе насочен кон луѓето како поединци, а не кон работата. Наградите се поврзани со способноста на вработениот да применува поширок опсег или повисоко ниво на вештини за различни работни задачи. Пристапот не е едноставно поврзан со опсегот на дефинирана работа или со пропишан сет на задачи.

Вештината пошироко може да се дефинира како научена способност која се подобрува со практикувањето во текот на времето. За целите на Концептот на плата според вештините, вештините мора да се релевантни за работата. Овој пристап е познат и како „плата според знаењето“, при што двата термини можат да се заменат, подразбирајќи го знаењето, во поширока смисла, како разбирање за тоа како се врши конкретна работа или работни задачи.

Платата според вештините првично се применувала главно за оперативните работници во производствените фирми, но се проширила и на техничарите и на работниците во малопродажба, дистрибуција, кетеринг и други услужни дејности. Широк еквивалент на платата според вештините за менаџерите, професионалците и административниот персонал и персоналот во образованието, е Концептот на плата според компетентноста, кој се однесува на очекуваното однесување, но и на знаењето и вештините кои се потребни. Јасно е дека постои голема поврзаност и сличност помеѓу платите според вештините и компетенциите – секоја од нив се однесува за наградувањето на поединецот, како и на работата. Но, тие може да се разликуваат според начинот на кој се применуваат, како што е опишано подолу, и според критериумите кои се применуваат.

Платата според вештините ги има следните карактеристики:

- Дефинирани се блокови или модули на вештини. Тие вклучуваат индивидуални вештини или кластери на вештини кои работниците треба

да ги применуваат и кои ќе бидат екстра наградени кога ќе бидат досегнати и кога работниците ќе демонстрираат способност за нивно ефективно користење;

- Блоковите на вештини се подредени хиерархиски, со природни граници помеѓу јасно дефинираните нивоа на вештини;
- Успешното завршување на некој модул или блок од вештини резултира со зголемување на платата. Ова дефинира како платата на индивидуите може да се зголемува, како што тие стекнуваат нови вештини;
- Се поставуваат методи за верификација дека вработените стекнале и можат да ги користат вештините на дефинираните нивоа;
- Се создаваат аранжмани за „вкрстентренинг“. Тие би вклучувале модули за учење и програми за обука за секој блок на вештини.

Системот на плати според вештините е скап за воведување и одржување. Тој бара значително инвестирање во анализа на вештините, обука и тестирање. Иако во теоријата, според Концептот на плата според вештините, ќе се плаќаат само потребните вештини, во практиката поединците нема да ги применуваат сите вештини во исто време, а некои може да се користат и многу ретко, дури и воопшто да не се користат. Според тоа, трошоците за плати неизбежно ќе пораснат. Доколку ова зголемување се додаде на трошоците за обука и сертифицирање, вкупните дополнителни трошоци може да се значително големи. Поддржувачите на Моделот на плати врз основа на вештините тврдат дека овие шемите се самофинансирачки, поради тоа што резултираат во зголемување на продуктивноста и оперативната ефикасност. Меѓутоа, постојат сосема малку докази дека тоа е така во реалноста. Поради оваа причина, шемите на плата според вештините никогаш не се популаризирале, а оние компании кои ги применувале, ги отфрлиле.

4.2.5. Подготвеност на организацијата за индивидуални неизвесни плати

Кога се оценува подготвеноста на организацијата за примена на Моделите на плати во зависност од перформансите, компетенциите, придонесот или вештините, треба да се даде одговор на следните 10 прашања⁶⁶:

1. Дали се смета дека неизвесните плати ќе придонесат кон остварување користи за организацијата, во смисла на подобрување на нејзината способност за постигнување на стратешките цели?
2. Дали постојат валидни и сигурни начини за мерење на перформансите?
3. Дали постои рамка за компетенции и дали има методи за објективна процена на компетентноста (или, дали може да се развие таква рамка)?
4. Дали постојат ефективни процеси за управување со перформансите во кои веруваат линиските менаџери и кои ги користат совесно?
5. Дали линиските менаџери сакаат да ги проценуваат перформансите или придонесот и дали се способни да го прават тоа?
6. Дали линиските менаџери се способни за донесување одлуки во врска со неизвесните плати?
7. Дали функцијата на човечки ресурси е способна да обезбеди совети и насоки за менаџерите при управување на неизвесните плати?
8. Дали може да се развијат процедури со кои ќе се обезбеди фер и конзистентност во проценката и одлуките за плати?
9. Дали вработените и синдикатите сакаат да ги прифатат тие модели за плата?
10. Дали вработените му веруваат на менаџментот во спроведување на прифатениот модел на плата?

Доколку е донесена одлука за примена на индивидуални неизвесни плати, потребно е следење на повеќе чекори за нивна ефикасна имплементација, како:

⁶⁶Bowey, A. (1982): The Effects of Incentive Pay Systems, Department of Employment, Research Paper No 36, DOE, London.

1. Процена на подготвеноста;
2. Анализа на културата, стратегијата и постоечките процеси, вклучително и структурата и оценувањето на платите, менаџментот на перформансите и методите на зголемување на платите или доделување готовински бонуси;
3. Одлучување за тоа која форма на неизвесна плата е најсоодветна;
4. Поставување цели кои демонстрираат како неизвесната плата ќе помогне во постигнување на стратешките цели на организацијата;
5. Комуникација за целите со линиските менаџери и вработените и нивно вклучување во развојот на шемите на плати;
6. Одредување на начинот на кој ќе функционира шемата на плати;
7. Развој или подобрување на управувањето со перформансите, преку избор на мерки за оценка на перформансите, одлуки во врска со поставување на барања за компетенциите, методи за договарање на целите и процедури за спроведување на заеднички анализи;
8. Пилот-тестирање на шемата на плати и промена, ако е потребно;
9. Обезбедување на обука за сите засегнати страни;
10. Лансирање на шемата на плати и проценка на ефективността по првата анализа.

Сите наведени чекори треба ефикасно да бидат спроведени, со цел дефинирање и имплементација на модел на плата кој ќе одговара најмногу на организациските, кадровски и останати карактеристики на организацијата.

4.2.6.Плати поврзани со услугите

Платата врз основа на услугите овозможува фиксни зголемувања на платите, кои обично се исплаќаат на годишно ниво, врз основа на континуираната услуга на вработените во извршување на конкретна работа. Зголемувањата може да не се применат за неприфатливи перформанси (иако ретко), а некои структури имаат одредена „линија на заслуги“, која ги ограничува зголемувањата сè додека не се постигне одредено дефинирано ниво на „заслуга“. Ова е традиционална форма на

неизвесна плата и сè уште е честа појава во јавниот и волонтерскиот сектор и во образовните и здравствени услуги, иако е напуштена во голем дел во приватниот сектор.

Платата според услугите е концепт поддржан од многу синдикати, затоа што се гледа како доволно фер – секој се третира подеднакво. Се смета дека овој концепт, кој ја поврзува платата со времето поминато на работа наместо со перформансите или компетенциите, ги избегнува делумните или лоши проценки за луѓето, кон кои се наклонети менаџерите. Некои сметаат дека Принципот на наградување на луѓето за нивната лојалност преку континуираната услуга е добар. Покрај тоа, овој концепт лесно се менаџира, поточно нема никаква потреба за менаџирање.

Аргументите против Моделот на плати засновани на услугите, се:

- Не е адекватен, во смисла на тоа дека еднаквата алокација на зголемувањата на платата според услугите не го препознава фактот дека некои поединци придонесуваат многу повеќе отколку другите и треба да се наградат соодветно;
- Не ги поттикнува добрите перформанси, всушност, ги наградува слабите перформанси подеднакво;
- Се заснова на претпоставката дека перформансите се подобруваат со искуството, но ова не е секогаш случај;
- Може да биде скап – секој може да се искачи до врвот на скалата, посебно во периоди на намалено движење (промена) на персоналот, при што трошоците за нивната плата не се оправдани преку додадената вредност која ја обезбедуваат.

Аргументите против платите според услугите имаат убедено многу организации, иако некои од нив се загрижени за управување со другите форми на неизвесни плати. Покрај тоа, тие можат да се соочат и со силен отпор од нивните синдикати и можат да бидат несигурни за излезната стратегија која треба да ја усвојат кога ќе се одлучат за промена, со што може и да се „заглават“ во статус кво.

4.2.7 Плати поврзани со тимот

Платите поврзани со тимот обезбедуваат награди за тимови или групи на вработени кои извршуваат слични и поврзани работи кои се поврзани со перформансите на тимот. Перформансите можат да се мерат во однос на аутпутите и/или постигнувања на стандарди за давање услуги. Исто така, се зема предвид квалитетот на аутпутот и мислењетона клиентите за нивото на услугата.

Платата врз основа на тимот обично се плаќа во форма на бонус кој се дели помеѓу членовите на тимот во сооднос со нивната основна плата (многу поретко, најчесто се дели еднакво). Членовите на индивидуалниот тим може да се подобни за плата врз основа на компетенциите или вештините, но не и за плата врз основа на перформансите.

Предностите на платата врз основа на тимот се следните:

- Поттикнува ефективна тимска работа и соработка;
- Ги разјаснуватимските цели и приоритети;
- Го зајакнува флексибилното работење во тимовите;
- Поттикнува примена на повеќе вештини;
- Го поттикнува тимот за колективно подобрување на перформансите;
- Ги поттикнува помалку ефективните членови на тимот да се подобрат и да ги задоволат стандардите на тимот;
- Функционира само во кохезивни и зрели тимови;
- Индивидуите може да замерат на фактот дека нивните напори не се доволно наградени;
- Притисокот од соработниците што ги присилува поединците да се прилагодат на групните норми, може да биде непосакуван.

Платата заснована на тимот е соодветна кога:

- Тимовите може лесно да се идентификуваат и дефинираат;
- Тимовите се добро поставени;

- Работата која се изведува од членовите на тимот е поврзана – перформансите на тимот зависат од колективните напори на членовите на тимот;
- Целите и стандардите на перформансите може да се одредат и договорот лесно помеѓу членовите на тимот;
- Достапни се прифатливи мерења на перформансите на тимот, во споредба со целите и стандардите;
- Генерално, формулата за плата заснована на тимот ги задоволува критериумите за плата според перформансите (исполнувањата).

Доколку организацијата одлучи дека има потреба од усвојување на поформален тип на неизвесни плати за вработените, може да направи избор помеѓу различните типови на плата: според перформансите (исполнувањата), компетентноста (способностите), придонесот или вештините. Алтернатива на индивидуалните неизвесни плати е платата заснована на тимовите. Плата поврзана со организациските перформанси е друга алтернатива, иако некои организации усвојуваат ваков тип на плата како дополнување на индивидуалните неизвесни плати. Бонусите може да се исплатат како дополнување или како алтернатива на консолидираните плати, а индивидуалните бонуси може да се комбинираат со тимските или организациските шеми на бонуси.

4.3. Надоместоци и други исплати на вработените

Организациите користат различни средства за да ги поврзат надоместоците на вработените со остварената продуктивност. Едно такво средство се наградите кои се даваат на вработените за подобро извршување на работите. Дали поединецот ќе настојува да ја зголеми продуктивноста (да работи понапорно или подолго) и со тоа да обезбеди дополнителна награда, зависи само од него. Некои луѓе не сакаат да работат напорно или, пак, сакаат да имаат повеќе слободно време.

Постојат повеќе причини за поврзување на надоместокот со продуктивноста. Врумовата мотивациона „Теорија на очекувања“ говори за тоа дека врската помеѓу плаќањето и извршувањето е суштинска за мотивирање на вработените⁶⁷. Исто така, вработените кои подобро ги извршуваат своите работни задачи ќе настојуваат да имаат поголем удел во изворите на надоместокот и ќе бидат повеќе мотивирани од останатите во организацијата. Кадрите чие извршување е под просекот, ќе бидат обесхрабрани и ќе тежнеат да ја напуштат организацијата. Системите на наградување кои не се поврзани со извршувањето имаат спротивно дејство. Може да се случи добро платените, но лоши извршители, да останат во организацијата, додека најдобрите извршители, чија работа не е адекватно наградена, да ја напуштат организацијата. Најдобрите извршители вложуваат дополнителен напор за зголемување на продуктивноста, кога знаат дека тоа ќе има за последица добивање на награда. Со поврзување на надоместокот со продуктивноста се подразбира дека трошоците за надоместок се поврзуваат со организациските резултати. Кога резултатите се слаби, трошоците за надоместок се пониски. Освен тоа, за организацијата секогаш е предизвик прашањето дали сите вработени ги разбираат организациските цели. Поврзувањето на надоместокот со извршувањето може да се усогласи со индивидуалните или организациските цели.

Насоки за наградување. Кога се разгледува развојот на програма за наградување во една организација, мора секогаш да се имаат предвид следните работи:

- **Врска со извршувањето.** Системот на наградување треба да биде што е можно повеќе поврзан со извршувањето. Ако наградата навистина сака да поттикне зголемен напор, вработените мора да ги воочат непосредните врски помеѓу зголемениот напор и наградата. И работниците и менаџерите мора да ја гледаат наградата како правична и посакувана. Ако се развива систем на групно наградување, тој треба јасно да ги одразува напорите на вработените како група;

⁶⁷ Susa, Budislav: “Menadzment ljudskih resursa”, Novi Sad, 2009, str.315.

- **Препознавање на индивидуалните резултати.** Наградите треба да ги одразуваат индивидуалните разлики. Може да се предвидат различни системи на наградување за различни поединци и групи во организацијата, а, исто така, и сите вработени не сакаат ист вид награда;
- **Препознавање на организациските фактори.** Системот на наградување треба да биде конзистентен со организациската култура. Не е соодветно да се развива план за наградување кој предвидува висок степен на партиципација на вработените, во организација која се придржува кон традиционалните процедури и правила. Планот за наградување треба да биде усогласен со организациските ресурси и мора да се развива преку соработка со финансиските менаџери, кои најдобро знаат колку средства за награди може да одвои организацијата;
- **Континуирано следење.** Системот на наградување треба да ги одразува актуелните технолошки и организациски услови. Нудењето награда за продавачот кој треба да продаде оштетена стока е сосемасоодветно. Наградата не би требало да се нуди за продажба на стока која е во мода и за која постои голема побарувачка. Системите за наградување треба да се следат континуирано, за да се одреди дали се применуваат онака како што е проектирано. Следењето, со помош на истражување на ставовите или на некој друг начин, треба да покаже дали системот на наградување вистински ги поттикнува вработените за подобро извршување на задачите. Ако тоа не е случај, менаџерите треба сериозно да размислат за промена на постоечкиот систем на наградување.

Организациите често користат комбинација на системи за наградување. Наградите може да бидат индивидуални, групни или организациски.

Индивидуални награди. Кога индивидуалната продуктивност е мерлива, индивидуалните награди се најуспешни за поттикнување на извршувањето, преку непосредна врска помеѓу извршувањето и наградата. Индивидуалните системи за наградување може да се кројат според индивидуалните желби. Така, ако вработениот повеќе сака дополнително слободно време, отколку дополнителна

заработувачка, ефективниот систем за наградување може да се користи како средство за мерење на индивидуалните способности и иницијативи. Тие вработени кои имаат посебни способности и вложуваат повеќе напор, можат да бидат предложени за напредување или за преместување на посложени и подобро платени работни позиции. Усвојувањето на овој систем е во тренд во последно време. Популарни системи за индивидуални награди се: систем на плаќање по единица производ, провизии и бонуси.

- **Систем на плаќање по единица производ.** Плаќањето по единица производ е основен систем за индивидуално наградување на производните работници. Вработените се плаќаат според фиксна стапка за секоја единица производ. Поради тоа што трошокот е ист за секоја единица, надоместокот на секој вработен лесно се пресметува, а трошоците за работата можат точно да се предвидат. Посебен вид на систем на плаќање по единица производ е *Диференцијалниот систем на плаќање по единица производ*⁶⁸, кај кој вработените се плаќаат по една стапка доколку произведат помалку единици производ од предвидениот стандард, а доколку произведат повеќе, се плаќаат по повисока стапка. Системот на плаќање по единица производ е тежок за примена. За некои нови работи е тешко да се одредат стандарди. Во некои случаи, трошокот на одредување и одржување на стандардите може да биде поголем од користа која произлегува од примената на овој систем на плаќање. Работите кај кои поединците имаат мала контрола над резултатите од работата или кои бараат повисоки стандарди за квалитет, не се прифатливи кај овој систем на плаќање. Уште еден недостаток на овој систем на плаќање е што работниците можат да ја намалат продуктивноста, поради можните негативни последици кои се врзуваат со високата продуктивност. Тие може да се плашат дека ќе бидат отпуштени, ако сите вработени драматично ја зголемат својата продуктивност. Некои, пак, стравуваат дека ќе бидат отфрлени од

⁶⁸ Orlic, R.: "Kadrovski menadzment", Beograd, 2005.

сорботниците, поради тоа што настојуваат да произведат повеќе од нормативното ниво. Конечно, работниците се плашат дека, доколку тие постојано произведуваат повеќе, стандардите за производство ќе се зголемат, а стапката на плаќање по парче ќе се намали, што значи дека ќе мораат да работат понапорно за да заработат ист надоместок. Со претераното нагласување на една димензија на работата, системот за плаќање по единица производ ги занемарува другите важни димензии. Точно е дека бројот на единици производ може да се зголеми, но точно е и дека ќе се зголеми и бројот на единици кои не може да поминат при контролата на квалитетот. Исто така, другата страна на работата, како што се одржување на машините или опремата или обука на нововработените, може да се занемарат при овој систем на плаќање.

- **Провизији.** Индивидуалните системи за наградување кои широко се применуваат во работењето со продажба е провизијата. Провизијата е надоместок кој се пресметува како процент од вредноста на вкупно остварената продажба. Околу две третини од продавачите се плаќаат по основана провизија. Провизијата нуди многу јасна врска помеѓу плаќањето и извршувањето и поради тоа претставува ефективна финансиска награда. Плановите за провизија се лесни за спроведување и оправдување, затоа што во нив нема субјективни елементи, а наградите се исклучиво во функција на извршувањето. Плаќањата по основана провизија може да ја намалат тимската работа. Вработените може да се натпреваруваат еден со друг за продажбата и за најпрофитабилните територии за продажба. Од гледна точка на вработениот, недостатокот на плаќањето засновано на провизија е непредвидливиот износ на заработувачка. Можните фактори кои се надвор од контрола на вработените, како временските или економски услови, може да влијаат на обемот на продажбата и висината на заработувачката. Ако продавачот може да го поднесе овој вид ризик, провизијата е добар начин организацијата да го поврзе извршувањето со наградите и да ги држи трошоците за вработените под контрола. Понатаму, за вработените кои

се ефективни, наградите се далеку поголеми, отколку што би биле поинаку – можеби дури и неколку пати повеќе од тоа што вработениот може да очекува доколку би бил платен со надоместок или плата.

- **Бонуси.** Еден од најпопуларните облици на надоместок се бонусите – еднократни плаќања кои се даваат за остварување на целите на организацијата. Бонусите може да се засноваат на остварување на објективните цели или врз основа на субјективна проценка. Во некои организации, сите вработени добиваат бонуси кога се постигнати организациските цели, додека во други, повеќето бонуси се поврзуваат со извршувањето на секој вработен. Сепак, бонусите најчесто се даваат на менаџерите на повисоко ниво во организацијата. Бонусите се пресметуваат на годишна основа, како процент од основната плата на поединецот. Иако бонусите се награди кои се даваат на поединци, тие се многу блиски со групните и организациските награди. Поради тоа што се засноваат на профитот на организациските единици, мора да се земепредвид вкупното извршување на организациските единици и нивните вработени. Логично продолжување на ова размислување е да се понудат групни, односно организациски надоместоци.

Групни награди. Системот за групно наградување може да биде корисен за надминување на некои проблеми кои се поврзани со индивидуалните награди. Овој систем не мора нужно да доведе до поголема продуктивност од системот на индивидуално наградување, затоа што индивидуалниот напор не е директно поврзан со наградите. Пресуден фактор во системот на групното наградување е големината на групата. Ако групата е премногу голема, поединците може да чувствуваат дека нивниот индивидуален напор ќе има мал или никаков ефект врз вкупното извршување на групата и наградата која треба да произлезе од тоа. Плановите за наградување во мали групи се непосреден резултат од порастот на сложените работни активности, кои бараат поврзување на напорите на одреден број луѓе. Плановите за мали групи мора да ја охрабрат тимската работа во групи до 40 луѓе, но нема ништо што би можело да поттикне соработка помеѓу групите. Групите,

како и поединците, може да ја ограничуваат продуктивноста, да се противат на ревизија на стандардите и да профитираат на сметка на друга група. Со давање на посебни награди за различни групи и вработени во нив, наградата може да предизвика тие да пренагласат извесни напори на сметка на вкупното организациско добро. На пример, може да дојде до конфликт помеѓу Одделението за маркетинг и Производното одделение, поради тоа што наградите кои се даваат во Одделението за маркетинг се засноваат на големината на продажбата, додека наградите во Производното одделение се засноваат на одржување на трошоците за производство на што е можно пониско ниво. Менаџерите во Маркетинг одделението бараат производи кои одговараат на моменталните потреби на потрошувачите, додека менаџерите во производството сакаат долгорочно производство со ниски трошоци. Добротона компанијата е на второ место. За да може сите овие проблеми да се решат, развиени се организациските системи на наградување.

Организациските награди се даваат на сите вработени во организацијата, врз основа на тоа како работела организацијата во текот на годината. Основната замисла која стои позади организациските награди е тоа дека вкупната ефективност на организацијата зависи од соработката во целата организација. Целта на овие награди е да се поттикне тимската работа. Споменатите конфликти помеѓу одделенијата за маркетинг и производство можат да се надминат со помош на награда која го нагласува организацискиот профит и продуктивноста. За да може да биде ефективна, наградата мора да ги опфаќа сите членови на компанијата – од работниците кои се платени по час, до највисоките менаџери. Помеѓу системите кои обезбедуваат организациски награди, најпознати се Скенлонов план и Планови за удел во профитот.

- **Скенлонов план.** Еден многу популарен и широко применуван облик на одредување на уделот во добивката е Скенлоновиот план⁶⁹. Од 1927 година, кога е применет за прв пат, Скенлоновиот план е применуван во

⁶⁹Развиен од Dzožef Skenlon, синдикален водач, според кој на работниците им е потребен механизам кој им дозволува да работат „попаметно, а не понапорно“.

многу компании, особено во помалите индустриски претпријатија. Скенлоновиот план вклучува учество на вработените во намалување на трошоците за работа. Основната замисла на овој план е дека ефикасноста зависи од работата и соработката во организацијата. Планот има две главни својства: 1) Систем на Одделенски одбори и Организациски одбор за оценување на сите предлози кои се однесуваат на заштеда на трошоците; и 2) Директно наградување на сите вработени за подобрување на ефикасноста. Системот се активира со основање на Одбор на вработени кои примаат и проценуваат идеи за заштеда во трошоците. Предлозите кои го надминуваат нивото на Одделенските одбори се проследуваат до Организацискиот одбор. Заштедите кои се резултат на овие предлози се проследуваат до сите членови на организацијата. Наградите се плаќаат на вработените врз основа на подобрување во однапред утврдените пропорции. Најчесто се применуваат пропорции како што се: „трошоци за работа според вкупната вредност на продажбата“, или „трошоци за работа според вкупната вредност на производството“, или „вкупни часови за работа според вкупната вредност на производството“⁷⁰. Заштедите кои настануваат како резултат на разликите помеѓу актуелните и очекуваните пропорции, одат во фонд од кој се исплаќаат бонуси. Понатаму, средствата од фондот се делат според однапред утврден сооднос. Типичната дистрибуција на заштедата е следна: 50% за вработените, 25% за работодавецот и 25% за Фондот за непредвидливи настани. Ако средствата од Фондот за непредвидливи настани не се потрошат, тие на крајот на годината се распределуваат на вработените. Скенлоновиот план не е вистински план за удел во профитот, затоа што вработените добиваат награда за намалување на трошоците, независно од тоа дали организацијата во крајна линија ги остварила плановите. Во организациите во кои е применет, Скенлоновиот план довел до зголемување на продуктивноста

⁷⁰Tyler, Linda, and Fisher, Bob: The Scanlon concept: A philosophy as much as a system, Personnel Administrator, July, 1983.

и намалување на трошоците на работењето. Исто така, ставовите на вработените станале позитивни, а соработката помеѓу менаџментот и работниците е подобрена.

- **Планови за удел во профитот.** Како што кажува и самото име, Плановите за удел во профитот дистрибуираат дел од профитот на организацијата на вработените. Обично, висината на процентот кој се дистрибуира на вработените се одредува на крајот на годината, пред да се направи распределба на профитот. Со помош на Плановите за удел во профитот често се дистрибуира значителна вредност на дополнителен надоместок на вработените. Главни цели на овие планови се: свеста на вработените да се насочи кон профитот, да се поттикнат соработката и тимската работа и вработените да се вклучат во успехот и растот на организацијата. Во некои Планови за удел во профитот, вработените го примаат својот дел од профитот на крајот на годината, во други овие средства се на располагање на вработените дури по заминување во пензија или кога ќе ја напуштат организацијата. Вообичаените Планови за удел во профитот се планови со кои на вработените им се овозможува да купуваат акции во својата компанија. На тој начин вработените стануваат сопственици на компанијата во која работат, со што се зголемува нивната посветеност, лојалност и мотивација, а компанијата се ослободува од данокот на дивиденда. Овој план им овозможува на вработените да ја откупат компанијата која инаку би можела да биде затворена. Недостатокот на овој план е тоа што вработените немаат алтернатива. Сите нивни примања зависат од извршувањето во организацијата. Ако вредноста на акциите не пораснала поради тоа што компанијата не била успешна, вработените може да се разочараат во овој облик на надоместок. Посебно, воведувањето на овој план за да се спаси фирмата која инаку би банкротирала, не е гаранција дека оваа фирма ќе преживее.

Надоместокот кој се дава на највисоките менаџери се разликува од надоместокот кој се дава на вработените на пониските нивоа во организацијата. Прекувремената работа често вклучува награди и обично се однесува на двете највисоки нивоа во организацијата, како што се претседателот или потпретседателот на корпорацијата. Двете цели кои влијаат на надоместокот кој се дава на овие менаџери се: 1) Поврзување на вкупното извршување на организацијата во даден период со надоместокот кој се плаќа на менаџерите; и 2) Обезбедување дека вкупниот надоместок кој се дава на овие менаџери е конкурентен со пакетот за надоместок во други фирми кои би можеле да ги вработат. Во срцето на повеќето планови за надоместок кој се дава на менаџерите е идејата дека менаџерите треба да бидат наградени за растот на профитот. Поради тоа што многу менаџери плаќаат големи даноци, надоместокот често се дава на начин кој нуди значителна заштеда во плаќањето данок. Заработувачката на највисоките менаџери достигнува астрономска висина во најголем број организации. Секако, само ако корпорацијата работи успешно.

Повеќето пакети за надоместоци кои се даваат на високите менаџери имаат четири компоненти. *Основна плата и бенефиции* кои се нудат на највисоките менаџери се две компоненти кои се слични на надоместокот кој се дава на другите вработени во организацијата, но другите две компоненти, *бонуси и право на највисоките менаџери да купуваат акции* на корпорацијата по ниска цена (stock options), ја нагласуваат идејата за надоместок кој се дава на високите менаџери како пакет. Овие две последни компоненти се обид за поврзување на надоместокот кој се дава на високите менаџери со долгорочниот раст и успех на организацијата. Како што може да се очекува, овие дополнителни видови надоместоци претежно се даваат во приватниот сектор и ретко се користат во јавниот сектор и непрофитните организации. Освен тоа, на највисоките менаџери обично им се даваат и специјални бенефиции, како што се: користење автомобили на компанијата, приватно здравствено осигурување, членство во клубови, и слично. Во семејните компании, менаџерите сами ја одредуваат висината на својот надоместок, додека во компаниите кои тргуваат со акциите на отворениот пазар, за прашањето за наградувањето одлучува Комисија за надоместоци. Овој одбор обично е подгрупа

на Управниот одбор, и неговите препораки во врска со надоместокот кој се дава на највисоките менаџери ја одобрува Управниот одбор на компанијата.

Платите на највисоките менаџери ја сочинуваат, во просек,половината од вкупните надоместоци кои им се даваат. Бонусите за највисоките менаџери може да се одредат на неколку начини. Наједноставен е дискрециониот систем, при кој највисоките менаџери и Управниот одбор, според свое убедување, одлучуваат за бонусите. Отсуството на формални критериуми е главен недостаток на овој систем. Друг начин е бонусите да се поврзат со специфични мерки, како што се стапката на принос на инвестираниот капитал, заработувачката по акција, цената на акциите, или бруто и нето профитот. Кој метод и да се избере, важно е тој да им се објаснина менаџерите. Бонусите учествуваат со 20-25% во вкупниот надомест кој се дава на највисоките менаџери. Правото на највисоките менаџери да купат акции на корпорацијата по пазарна или пониска цена во одреден период (кој може да биде до 10 години), е еден вид на долгорочна награда. Меѓутоа, ова право може да стане и „голо“ право доколку компанијата банкротира. Тоа во последно време го искусиле највисоките менаџери во многу големи компании. Ако, пак, највисоките менаџери одлучат да ги продадат своите акции, тогаш разликата помеѓу куповната и продажната цена се оданочува по стапка со која се оданочува добивката од продажба на капитален имот. Овој систем им овозможува на највисоките менаџери да имаат корист од долгорочниот раст на фирмата. Овде мора да се истакне дека правото за купување на акции не е бонус. Највисоките менаџери мора да користат сопствени средства за купување акции. Исто така, тие го делат ризикот со останатите акционери. Конечно, ова право е еден од начините да се понудат големи награди на највисоките менаџери и притоа да се избегне неприликата од давање на огромни количини готови пари од рака на рака. Покрај редовните бенефиции кои ги добиваат сите вработени, највисоките менаџери често имаат и специјални бенефиции. Тие обично не се даваат во готови пари и вклучуваат: користење автомобили на компанијата, користење на посебен паркинг, приватно здравствено осигурување, членство во клубови, користење на посебни ресторани на компанијата, посебен режим на користење на годишниот одмор, и сл. Специјалните бенефиции се корисни за поцврсто поврзување на највисоките менаџери со

компанијата и го искажуваат нивното значење за компанијата. Видливите симболи на статус им дозволуваат на повисоките менаџери да се гледаат како многу важни личности, како во организацијата, така и надвор од неа. Покрај тоа, специјалните бенефиции може да значат значителна заштеда за највисоките менаџери, затоа што, обично, не се оданочуваат како приходи.

4.4. Бенефиции за вработените

Бенефициите се дополнителни надоместоци кои се даваат на вработените, како награда за членство во организацијата. Бенефициите кои работодавецот ги дава на вработените претставуваат индиректен надоместок. Бенефициите имаат парична вредност, но вработените најчесто не добиваат пари на рака. Поради тоа, бенефициите обично не се оданочуваат како приходи на вработените и во одредена мерка се повредни за вработените отколку еквивалентните плаќања во готово. Некогаш занемарувани, бенефициите денес станале тема за насловите страни во дневниот печат. Грижата за децата, трошоците за здравствено осигурување и промени во системот за пензиско осигурување, денес се главни прашања поврзани со бенефициите. Основната причина што бенефициите станале „жешка тема“ се трошоците. Пред 50 години, индиректните надоместоци биле пониски од 5% од трошоците за директни надоместоци.

При проектирање на пакетот бенефиции за вработените мора да се земат предвид следните фактори:

- 1) *Цели*– Дали пакетот се проектира за да се исполнат очекувањата на постечките кадри или се имаат предвид и идните барања? Добро е да се спореди нашиот пакет со видот бенефиции кои ги нудат другите компании;
- 2) *Преглед на трошоците* – Планирањето на атрактивен пакет бенефиции мора да биде усогласен со трошковните можности на компанијата;
- 3) *Компатибилност со целите на компанијата и потребите на вработените* –Мора да се обезбеди дека сите бенефиции кои се воведуваат, ќе бидат во правец во кој се движи компанијата. Но, ниту

една бенефиција не е од корист ако вработениот не ја сака. Не треба секогаш да се претпоставува дека вработениот ќе го сака оној вид бенефиција кој е најскап и

- 4) *Влијание на внатрешните односи* –Ако размислуваме на една група одвработените да им дадеме 5-дневен одмор, мора да имаме предвид како тоа ќе се одрази на другите групи, во поглед на оптовареноста, моралот и барањата за еднаков третман.

Видови бенефиции. Во практиката се користи цела низа бенефиции кои се даваат на вработените, кои можат да се поделат во неколку групи: социјално осигурување, пензиско осигурување, одмор и слободно време, здравствено осигурување, услуги за осигурување и финансиски услуги, општествен живот и рекреација. Некои бенефиции се задолжителни според закон, а за некои одлучува менаџментот, сам или во договор со синдикатот:

- 1) *Социјално осигурување.* Бенефициите за социјално осигурување обезбедуваат заштита и сигурност за вработените. Меѓу овие бенефиции најважен е надоместокот во случај на повреда на работно место или смрт на вработениот и надоместок во случај на невработеност:
- *Надоместок во случај на повреда на работа* може да се исплати на вработениот или во готови пари или така што ќе се платат тошоците за лекување. Но, трошоците за лекување се само еден дел од овие надоместоци. Тие мора да опфаќаат и трошоци за рехабилитација и надоместок на трошоците за време на привремена неспособност за работа. Ако вработениот го има изгубено животот, надоместокот се исплаќа на најблискиот член на семејството. Претходно, надоместок се исплаќал само за физичките повреди при работа. Денес, надоместоци се исплаќаат и за емоционални оштетувања кои се предизвикани од стрес, напнатост или притисок на работа. Освен во државните фондови, работодавците може да уплаќаат премии за социјално осигурување и во приватни фондови;

- **Надоместоци во случај на невработеност** се даваат на кадри кои останале без работа и кои активно бараат работа и обично се во некој процентуален износ од просечната плата. Тие кои ги бараат овие бенефиции мора да бидат регистрирани во државната агенција за вработување и од нив се очекува да прифатат работа која им се нуди и која одговара на нивните способности и вештини. Периодот во кој оваа бенефиција се прима е функција од должината на претходното вработување, но обично не надминува 26 недели. Работниците кои се отпуштени поради незаконско однесување или кои доброволно ја напуштаат организацијата или не се трудат да најдат работа, не може да очекуваат ваква бенефиција. Некои работодавци даваат надоместок за вработени чија работа престанала да биде потребна. Ако фабриката застарела или веќе нема економско оправдување за нејзината работа, логично е да се затвори. Во тој случај, вработените кои останале без работа имаат право на еднократен надоместок, чија висина зависи од времето поминато во организацијата. Овој облик на бенефиции обично се појавува во договорот помеѓу синдикатот и менаџментот.
- 2) **Пензиско осигурување.** Пакет на бенефиции кои работодавците најмногу го користат и се однесува на обезбедување на приходи за вработените кога ќе заминат во пензија. Малку луѓе имаат резерви кои би можеле да ги користат кога ќе заминат во пензија. Но, финансиските средства се само една страна од поширокото прашање за пензиската политика:
- **Пензиската политика** во голема мера зависи од законот во оваа област. Работодавецот не може да ги принуди работниците да заминат во пензија пред рокот предвиден со закон. „Нормално пензионирање“ е кога вработениот заминува во пензија според законските одредби, односно, кога ќе ги исполни условите за пензија, било да се години живот или години работен стаж. Прашањето кое проникнува овде е дали вработениот кој ја поминал старосната граница за пензионирање, а продолжува да работи и понатаму, има право на пензиско осигурување.

Во минатото постоеле мислења дека замислата за пензионирање ќе биде депласирана во XXI век поради значењето на општествените промени кои се јавуваат, стареење на населението и технолошката револуција. И покрај тоа, некои фирми имаат посебни политики за поттикнување на вработените за предвременно заминување во пензија или продолжување на работата во режим со скратено работно време. Одредбите за предвременно пензионирање се вклучени во многу пензиски планови. Предвременото заминување во пензија им овозможува на луѓето да заминат од работата на која поминале 25-30 години и да ги пробаат своите способности во некои други области. Од гледиште на работодавците, програмите за предвременно пензионирање може да бидат начин за намалување на бројот на кадри и намалување на трошоците. Фазното пензионирање е облик на пензионирање при кој вработените одредено време работат со режим на скратено работно време, што е можно доколку работното време е флексибилно. Околу една третина од работодавците им дозволуваат на своите највисоки менаџери да работат како консултанти во своите стари компании и покрај заминувањето во пензија, што има исклучителен мотивациски поттик за вработените;

- **Советување пред заминување во пензија.** Советувањето пред заминување во пензија има за цел да ги ослободи вработените од анксиозност и да ги подготви за заминување во пензија. Биолошките промени на стареење може да предизвикаат загриженост, но ненадејниот престанок со работните активности може да предизвика уште поголема вознемиреност. Советувањето мора да почне многу пред заминување во пензија, тоа треба да биде систематски процес на постепена подготовка. Добро е со советувањето да се почне неколку години пред заминување во пензија и овие активности да се интензивираат како што времето за заминување во пензија се приближува. Ако организацијата не може да обезбеди програма за советување, менаџерите може да ги упатат вработените кои треба да заминат во пензија да побараат совет во

државните агенции за вработување. Исто така, здруженијата на пензионери се една од можностите. Воспоставените програми за советување пред заминување во пензија укажуваат на значењето кое работодавците го придаваат на менталното и финансиското прилагодување на вработените кои заминуваат во пензија. Една од целите на оваа програма е вработените да станат свесни за психолошките проблеми кои ги предизвикува пензионирањето. Вработениот треба да се поттикне да размислува како ќе го користи своето време, со кои активности ќе се занимава, како и какви се можностите за вработување на стари лица и нивно сместување во домови за стари лица. Дуга цел на оваа програма е охрабрување на луѓето да почнат свое финансиско планирање, пред заминување во пензија. Вработениот треба да биде свесен за финансиските извори кои ќе му бидат на располагање кога ќе замине во пензија. Бенефициите од социјалното осигурување и пензиите се најчести финансиски извори расположливи за многу вработени. Програмата за социјално осигурување обезбедува бенефиции за поединците кои биле вработени. И вработените и работодавците плаќаат придонеси за социјално осигурување по стапки утврдени со закон;

- **Пензии.** Пензиите се најважната бенефиција. Тие се обезбедуваат преку државни или приватни пензиски фондови. Пензиите се награда за долгогодишната работа, а не награди кои треба да мотивираат за поефикасна и поефективна работа. На нив не треба да се гледа како на подарок даден од работодавецот, туку како на заработени средства чие исплаќање е одложено. Се очекува дека бројот на лица кои се покриени од приватните пензиски фондови ќе биде сè поголем. Поради тоа што пензиските планови се сложени, вработените често и не пробуваат да ги толкуваат нивните одредби или да ги разгледуваат предностите на различните планови. Во секој случај, приватните пензиски фондови мора да имаат гаранција дека вработениот кој издвојувал пари по основа на овие планови, навистина ќе ги добие тие пари кога ќе оди во пензија;

- **Пензиски фондови.** Пензиските планови може да бидат фундирани и нефундирани. Фундираните планови се оние во кои пензиите се исплаќаат како пари кои однапред биле уплаќани во пензискиот фонд. Тоа значи дека вработениот кој заминал во пензија ќе може да прима пензија дури и ако работодавецот престанал со работа. Кај нефундираните планови, пензиите се исплаќаат од тековните приходи на организацијата. Очигледно е дека нефундираните планови зависат од економската положба на организацијата. Вработените и поранешните вработени можат да останат без своите пензии, ако приходите на организацијата се недоволни за плаќање на овие бенефиции. Поради тоа, вработените често се одлучуваат заклучување договори со соодветни компании кои гарантираат исплата на пензија. Придонесите во пензиските фондови може да ги уплаќаат и вработените и работодавците заедно или само работодавците. Секако, вработените и синдикатите повеќе сакаат само работодавците да плаќаат придонеси во пензиските фондови. Висината на пензијата обично зависи од должината на работниот стаж и просечната заработувачка на вработениот во текот на последните неколку години работа;
- **Преносливост.** Едно од најважните својства на пензиските планови е нивната преносливост. Тоа значи дека вработениот не ги губи овие бенефиции со промена на работодавецот. Обично, преносливоста важи за организациите кои се во иста или слична дејност. Ако тоа не е случај, вработените мора да се осигураат дека во моментот кога ќе одлучат да ја напуштат организацијата, ќе им бидат исплатени парите кои се уплаќани во пензискиот фонд, заедно со акумулираната камата;
- **Право на уживање.** Извесни права, како што е правото на уживање, потекнуваат од пензиските планови. Правото на уживање е право на вработениот да добие бенефиции од својот пензиски план. Ова право значи дека вработениот сигурно ќе добие пензија, под услови да работел минимален број години за организацијата. Доколку вработениот ја напушти организацијата пред одредено време или биде отпуштен, нема

да има право на уживање на пензијата, но ќе му се вратат парите кои до тогаш ги вложил во пензискиот фонд. Обично, се одредува дека по поминати пет години во организацијата, вработениот стекнува право за уживање на половина пензија, иако има и други методи каде правото на уживање постепено расте со годините поминати кај работодавецот, на пример, право на уживање од 25% од полна пензија по пет години, 50% по десет години и 100% по петнаесет години;

- **Индивидуални размислувања.** Многу вработени, посебно оние кои работат за себе и не се вработени кај друг работодавец, одлучуваат сами да издвојуваат средства за пензија, така што склучуваат посебни договори со финансиски институции или агенции за осигурување. Оданочувањето на овие средства се одложува сè до моментот на исплатата на средствата.

- 3) **Одмори и слободно време.** Речиси сите работодавци на вработените кои работат во режим на полно работно време им обезбедуваат плаќања за време на празници. Практично, сите вработени добиваат надоместок за време на државните празници. Повеќето работодавци им даваат платени одмори на вработените кои се во постојан работен однос. Висината на овие надоместоци зависи од должината на работниот стаж. Обично во организацијата се прават планови за користење на годишниот одмор, за да се обезбеди континуитет во работата во текот на целата година. Во некои организации се практикува колективно користење на годишниот одмор и организацијата за тоа време престанува со работа. Отсуствата се даваат поради различни причини. Тие може да бидат платени и неплатени. Платените отсуства најчесто се поради болест или смрт на најблиски членови на семејството. Во врска со боледувањето, постојат различни режими. На пример, вработените имаат право на ден платено отсуство поради болест за секои 30 дена поминати на работа. Популарна алтернатива е неискористените денови поради болест да им се плаќаат на вработените како награда и отсуствата поради болест да се користат само кога е потребно. Некои работодавци им даваат на

вработените право да користат слободни денови поради прослава на родендени или за слави. Посебен вид на платени отсуства се отсуствата поради болест на дете, отсуство поради бременост и породилно отсуство, кои во повеќето земји се стриктно регулирани со закон. Некои компании, на пример, за секое новороденче му даваат одреден износ на парина вработениот, а ова право е проширено и за посвоени деца.

4) **Здравствено осигурување.** Соочени со постојаното зголемување на трошоците за здравствена заштита на вработените, многу работодавци почнале да усвојуваат агресивен пристап во управувањето со овие трошоци. Наместо да нудат здравствено осигурување за вработените и да ги плаќаат сите или поголемиот дел од премиите во посебни, државни или приватни фондови за здравствено осигурување, работодавците користат мноштво стратегии да ги контролираат трошоците. Една од нив е воспоставување на сопствени фондови за здравствена заштита. Исто така, тие може да склучат договор со здравствените установи, поради обезбедување здравствена заштита на вработените и членовите на нивните семејства. Услугите од овој договор се плаќаат по фиксна цена на годишно ниво⁷¹.

5) **Услуги за осигурување и финансиски услуги.** Вообичаено е работодавците да плаќаат премија за животно осигурување на вработениот, но висината на осигурувањето која оваа премија ја покрива е обично ниска и е во врска со основната плата на вработениот. Некои компании им плаќаат на своите вработени правна помош во случај да им е потребна ваква помош, најчесто при развод. Други, пак, плаќаат дел од премијата за автоосигурување на своите кадри. Финансиските услуги можат да бидат разновидни: од овозможување на вработените да купат производи на компанијата по пониски цени, до давање поволни кредити и можности за купување акции од компанијата. Плаќањето на трошоците

⁷¹Во нашата земја постои задолжително здравствено осигурување (преку уплати во државен здравствен фонд).

за образование, како за вработените, така и за студентите и учениците преку стипендии, исто така, припаѓа во овој вид бенефиции.

6) **Оштествен живот и рекреација.** Бенефициите кои се однесуваат на општествениот живот и рекреација на вработените, вклучуваат: организирање излети, спортски натпревари, приеми, колективни заминувања во театар и на други културни настани, и сл., и имаат за цел зајакнување на интерперсоналните односи. Овие активности го подобруваат задоволството кај вработените и тимскиот дух. Вработените може да бидат благодарни за овие бенефиции, но менаџерите не треба да очекуваат дека тие нужно ќе резултираат со зголемување на продуктивноста.

7) **Други бенефиции.** Другите бенефиции кои им се даваат на вработените вклучуваат: плаќање на трошоци за превоз, користење автомобили на компанијата, исхрана во рестораните на компанијата, плаќање членарина во различни клубови, купување облека, и друго. Некои компании им даваат на вработените персонални компјутери и мобилни телефони. Една компанија им дозволила на вработените да одгледуваат зеленчук на една од празните парцели.

Администрација на бенефициите. Со мноштвото бенефиции и закони кои ги регулираат, не е тешко да се увиди потребата на координирање на активностите за донесување програми за бенефиции од страна на организацијата. Одговорноста за администрација на бенефициите може да се подели помеѓу кадровските специјалисти и другите менаџери. Секако, најголема е улогата на кадровските специјалисти кои треба да развијат програма за бенефиции, да одговорат на техничките прашања на вработените во врска со бенефициите, да им помагаат на вработените во остварување на бенефициите и да координираат посебни програми за подготовка на вработените за заминување во пензија. Добрата комуникација со вработените во врска со нивните бенефиции е, исто така, важна. Некои работодавци востановиле посебни системи за известување на вработените за бенефициите. Одржувањето на периодични состаноци и посебни публикации кои

се однесуваат на програмите за бенефиции, се насочени кон развој на свеста кај вработените за бенефициите. Многу работодавци им даваат на вработените годишен „Личен извештај за бенефициите“ во кој се дадени бенефициите прикажани во парични износи.

Во последно време се има развиено и флексибилниот пристап на бенефиции (таканаречен „Стил на ресторан со самопослужување“ – „Cafeteria-style“). Овој пристап препознава дека индивидуалните состојби се разликуваат, со оглед на староста, семејниот статус или стилот на живеење. На секој вработен му се дозволува да избере индивидуална комбинација од бенефиции, со некои општи ограничувања. Некогаш, пак, на вработените им се допушта самите да предложат бенефиции и да уплаќаат придонеси во соодветни фондови. Предноста на ваквиот систем на бенефиции е во тоа што ја зема предвид сложената природа на човекот. Вработените кои имаат различни желби и потреби, можат да ги скројат своите пакети со бенефиции според индивидуалните животни состојби. Флексибилниот систем на бенефиции се олеснува со регрутирање на кадри, а работодавецот може подобро да ги контролира трошоците. Но, овој систем има и свои недостатоци. Главниот проблем е следење на она што поединецот го избрал, посебно ако има голем број вработени. Компјутерските програми и кадровските информациски системи можат да помогнат во надминување на овој проблем. Друг проблем кој што се јавува е тоа што вработениот може да избере несоодветен пакет бенефиции. Семејството на градежен работник, на пример, кој не избрал бенефиција која предвидува надоместок во случај на неспособност за работа, може да трпи во случај тој да се повреди на работа. Овој проблем може, до некаде, да се реши, така што од вработените се бара да прифатат најтесен збир на бенефиции (животно осигурување, здравствено осигурување и осигурување во случај на привремена неспособност за работа), а другите бенефиции може да ги избере според свое убедување. Сè уште недефинираниот даночен статус на флексибилната програма за бенефиции (даночните органи во многу држави сметаат дека давањето право на избор на вработените на бенефициите е слично како и плаќање во готово), што ја отежнува примената на овој систем. Времето ќе покаже дали овој систем добива на популарност.

ПЕТТИ ДЕЛ

5. Управување со системите на наградување

5.1. Буџетирање на награда и планирање

Планирањето на наградата на вработените игра важна улога во напорите на Одделот за човечки ресурси во секоја организација за обезбедување и задржување на ефективна работна сила. Планирањето на наградата е процес кој следи збиродцели. Најважната цел на кој било систем на наградување во организацијата е остварување на праведност и еднаквост. Терминот еднаквост има три димензии⁷²:

- **Интерна еднаквост:** Ова се однесува на одредување на наградата која одговара на нивото на тежината на работното место доделено на вработениот. Извршувањето на потешки работни задачи треба да се плати повеќе;
- **Екстерна еднаквост:** Екстерната еднаквост гарантира дека вработениот е награден подеднакво во споредба со слични работни места на пазарот на трудот;
- **Индивидуална еднаквост:** Индивидуалната еднаквост го нагласува Принципот на еднаква плата за еднакви работни места, т.е. обезбедување дека секоја поединечна награда е фер во споредба со другите што ја извршуваат истата/слична работа.

Крајната цел на планирањето на наградите е да се наградат и да се охрабрат вработените да ги извршуваат ефикасно доделните работни задачи. Одредени цели на организацијата се очекува да се остварат токму преку ефективно планирање на наградите, како:

- **Привлекувањена вработените:** Наградата треба да биде доволно висока за да ги привлече најдобрите таленти во организацијата. Ако некоја

⁷²<https://blog.synergita.com/2013/09/compensation-planning-objectives/>

организација сака услуга од компетентен вработен, тогаш платите мора да бидат доволно високи за да ги мотивираат овие вработени да аплицираат и да и се придружат на организацијата;

- **Задржување на талентираниите работници:** Еден вработен ќе ја напушти организацијата ако нивото на наградата се намали. Значи, од суштинско значење е да постои ефикасно планирање на наградите, со цел да се задржат талентираниите вработени;
- **Обезбедување на еднаков третман:** Платата секогаш треба да биде еднаква на вредноста на работата што ја извршува работникот. Вработените кои работат на слични работни места, треба да се наградуваат подеднакво, што значи дека повеќе квалификуваните работници треба да бидат платени повеќе;
- **Наградување на нови идеи и однесувања:** Платата треба да ја награди лојалноста на вработениот, посветеноста кон работата, неговото искуство, нивото на ризик што го носи работата и преземените иницијативи. Кога организациите не успеваат да ги наградат ваквите придонеси, вработените ги напуштаат;
- **Контрола на трошоците:** Трошоците за вработените никогаш не треба да бидат премногу високи. Планирањето на наградите треба да осигури дека работниците не се ниту повеќе платени, ниту недоволно платени;
- **Усогласеност:** Планирањето и управувањето со наградите треба секогаш да ги задоволни законските барања во однос на минималните плати, бонуси, надоместоци, бенефиции, итн.

Наградите на вработените се клучен фактор за регрутирање и задржување на најдобрите таленти за кое било кое ниво на работа во секоја организација. Работодавците знаат дека е тешко да се најде и да се задржи добар работник. Како резултат на тоа, многу организации нудат различни и конкурентни пакети на награди и бенефиции за вработените. Може да биде тешко за една помала компанија да се натпреварува со поголемите компании, бидејќи можеби нема да има доволно финансиски средства за тоа. Меѓутоа, дури и без значителните

финансиски средства со кои располагаат големите компании, сопствениците на малите бизниси можат стратешки да планираат и да се натпреваруваат со иновативни програми за плати и бенефиции.

Процесот на буџетирање на наградите се состои од неколку чекори⁷³:

Идентификување на целите на вработените. Најпрво организацијата треба да ја погледне структурата и квалитетот на расположивата работна сила и на поединците кои ќе аплицираат за нови работни места во неа. Корпоративната култура често привлекува слични типови на вработени. Организацијата треба да разбере што им е важно на нејзините работници, од разговорите со постојните вработени или од расположивите информации за индустријата. Постарите вработени почесто се интересираат за прашања поврзани со пензионирање и здравствени бенефиции, додека останатите вработени можеби ќе сакаат платени отсуства од работа и можности за развој, како што е обезбедување финансирање на нивното образование.

Доколку постои можност, организацијата треба да дознае што содржат програмите за плати и останати бенефиции на нејзините конкуренти. Иако сите сакаат да заработат колку што е можно повеќе пари, вработените честопати се подготвени да жртвуваат делод нивната плата, ако пакетот на бенефиции ги исполнува нивните цели.

Поставување на буџетот. Организацијата треба да направи реална проценка на персоналниот буџет и да го определи вкупниот износ што може да го потроши за секој вработен. Организацијата секогаш треба да се води од правилото дека вредните работници плаќаат самите за себе преку ефикасноста на работата што ја извршуваат. Откако ќе го дефинира буџетот за наградите, организацијата треба да утврди што може да си дозволи во делот на платите и бенефициите кои се сметаат за приоритетни. Потоа, треба да се направи анализа каде може да се остварат заштеди и да се наградат вработените врз основа на лојалноста или перформансите. Идејата е организацијата да се заштити финансиски, доколку вработените не работат ефикасно.

⁷³<http://smallbusiness.chron.com/strategic-plan-employee-compensation-benefits-15613.html>

На пример, организацијата може да понуди план за пензионирање или пакет за одмор за вработените кои работат одреден минимален временски период. Ова претставува еден вид инвестирање во вработените и стекнување на нивната лојалност, што дава можност на организацијата да го оцени работникот со текот на времето. Ако работникот не остане во организацијата по истекот на потребното минимално време, организацијата заштедува средства кои не биле потрошени со овие планови.

Спроведување на планот. Спроведувањето на планот за награди бара негово писмено потврдување и инкорпорирање во нов, ажуриран прирачник за вработените. Иако вредностите на индивидуалните награди се приватни, и не треба да ги знаат сите вработени, правилата за добивање останати бенефиции мора да бидат транспарентни и јасни за сите вработени.

Планирањето на наградите треба да биде детално, преку наведување на: бројот на денови на боледување и годишни одмори за секое лице кое има право, датумите на вработување за сите вработени, листа на платени празници, податоци за прекувремена работа, и сл.

Новиот план на награди организацијата треба да го дистрибуира до сите вработени, за да можат да го разгледаат. Планот, исто така, мора да се презентира и на новите вработени, на транспарентен и јасен начин, за вработените да останат фокусирани и мотивирани.

Одржување на *постојана креативност*. Доколку конкурентите на организацијата имаат многу поголеми плати за вработените или пошироки програми за бенефиции, организацијата треба да биде креативна во стратегијата на наградување. На пример, воведување на флексибилно работно време за самохрани родители. Пониските плати може да бидат компензирани со повисоки бонус пакети за успешна продажба. Доброто познавање на вработените од страна на организацијата го развива разбирањето за тоа што ги исполнува вработените и што ќе биде посебно ценето од нив како бенефиција доделена од организацијата.

5.2. Оценување на системот на наградување

Една работа за организацијата е да го воведеш системот на наградување, а сосема друга работа за неа е да процени дали системот на наградување е ефективен. Со други зборови, организациите треба постојано да проценуваат дали нивните системи на наградување служат за целта за која биле воведени. На пример, и покрај високата плата и бонуси за вработените, ако стапката на напуштање на работата е голема, тогаш организациите мора да проверат дали системите на наградување се ефективни. Понатаму, постојат многу организации кои имаат добри системи за наградување, но не работат добро на пазарот. Трето, ако талентираниот кадарна организацијата заминува во други организации, тогаш организацијата мора да го разгледа и процени нејзиниот систем на наградување. Најлесен начин да се направи ова е да се добијат повратни информации од вработените за тоа дали се задоволни од наградите и дали сметаат дека нивните придонеси се совпаѓаат со наградите.

Спроведување на истражувања за задоволството на вработените, преку проценки направени на доверлив начин, можат да бидат ефективни извори на проценка на системот на наградување во организацијата. Клучниот аспект овде е да се спроведуваат „слепи“ истражувања, што значи дека идентитетот на вработените не смее да се открие или да го знае некој, освен кадрите за Човечки ресурси. Друг аспект во оценувањето на системот на наградување се интервјуата кои се спроведуваат кога вработените ја напуштаат организацијата. Овие интервјуа може да содржат прашања за тоа дали системот на наградување во организацијата е соодветен и дали наградите се премногу ниски за придонесот и исполнувањата на вработените⁷⁴.

Евалуацијата (оценката) на системот на наградување може да се направи и од организациска перспектива, што значи: наместо да се прашуваат вработените за адекватноста на системот на наградување, организациите можат да спроведат анкети на пазарните стапки на платите и да ангажираат консултантски фирми за да го проценат системот на наградување. На пример, надворешната евалуација на

⁷⁴<https://www.managementstudyguide.com/evaluation-of-reward-processes.htm>

системот на наградување во една организација може да биде објективна и непристрасна, па, оттука, може да се искористи за подобрување или прилагодување на процесите на наградување. Исто така, усогласувањето на системот на наградување со перформансите на вработените најчесто е клучот за воведување на поефикасен систем на награди. Оценката за ова може да се направи со проверка дали добрите перформансите на поединците се наградени или, пак, дали квалитетниот кадар во организацијата се намалува поради недостаток на соодветни награди за неговите перформанси.

И покрај огромното значење на процесот на оценување на системот на наградување во организациите, истражувањата покажуваат дека многу малку организации се обидуваат систематски да ја оценуваат ефикасноста на нивните системи на наградување⁷⁵.

Многу од организациите ги користат информациите од истражувањата за вработените, се споредуваат со бенчмарк податоците на другите компании, а го користат и големиот обем на податоци за човечките ресурси достапни интерно, на пример, одпрашалниците за регрутирање или интервјуата при напуштање на организацијата.

Најчесто, користените мерки при оценување на системот на наградување вклучуваат: стапкана напуштање на вработените, нивото на задоволството на вработените и временскиот период на работа поминат во организацијата.

Истражувањата покажуваат дека, во последните години е забележан мал раст во користењето на овие механизми за оценување на системот на наградување од страна на организациите. Според едно истражување направено во Велика Британија во 2009 година⁷⁶, 46 проценти од испитаните организации не биле свесни за нивните вкупни трошоци за награди, а само 17 отсто би можеле да обезбедат податоци за составните елементи на наградите, како што се бенефициите. Помалку од една четвртина од организациите користеле какви било деловни податоци при вршењето на нивната проценка, а помалку од една петтина спроведувале финансиски анализи на трошоците и користите од промената на наградите.

⁷⁵ Brown, D., Reillz, P.: „Measuring the effectiveness of pay and reward practices“, Brighton, 2009.

⁷⁶ CIPD (2004-2009): Reward management annual survey reports. Available at cipd.co.uk

Многу работодавци изгледа сè уште се стремат кон спроведување на немерливи и недиференцирани, нискоефективни стратегии за наградување по принципот „Следете го стадото“, ангажирани во постојана и залудна потрага по нирвана во претпоставената универзална „најдобра“ практика.

Од друга страна, постојат и организации како што се Nationwide, McDonalds и Standard Chartered, кои спроведуваат редовен мониторинг и евалуација на голем број информации и статистики поврзани со вработените, човечките ресурси и бизнисот, за да ја проценат и подобрат ефикасноста на нивните системи на наградување. Сите тие ги признаваат моќните врски помеѓу перформансите на вработените и резултатите на бизнисот. Д-р Тим Милер, директор на People, Property and Assurance во Велика Британија, ја нагласува улогата на наградата како лост кој помага да се креира култура на остварување високи перформанси, со висок ангажман: „Наша обврска кон вработените е да ги развиваме, да го признаеме нивниот придонес и да го наградиме нивниот успех. Преку нашата практика на наградување, нашите вработени треба да бидат мотивирани да се фокусираат на организациските и личните цели, да испорачуваат извонредни резултати и охрабрани да дејствуваат во согласност со вредностите на организацијата“.

5.3. Контрола и процедури за наградување

Процесот на контролата на наградувањето во организацијата треба да претставува континуирано следење, вреднување, насочување и приспособување на резултатите на вработените и нивните достигнувања во работењето, со цел остварување на индивидуалните и организациските цели.

Преку следење на исполнувањата на вработените се постигнуваат две значајни цели и тоа: поттикнување, мотивација и утврдување на план за понатамошен развој.

Основните цели на контролата на работните достигнувања се: подигнување на организациската и индивидуалната успешност, постигнување на

организациските и индивидуални цели, носење квалитетни одлуки во врска со наградувањето и професионална ориентација и развој на вработените.

Предмет на оценувањето на работењето претстваува квалитетот и квантитетот на работата, познавањето на работните задачи, односот кон работата, колегите, клиентите, одговорноста и интересот за работата. Исто така, треба да се нагласи дека предмет на оценување не се само објективните карактеристики, туку и на субјективните особини на вработените.

Процесот на оценување на начинот на работа и на исполнувањата претставува континуиран процес кој периодично се анализира, како би можеле да се планираат и преземат одредени мерки за негово подобрување. Процесот на оценување на начинот на исполнување на вработените подразбира: одредување на работните задачи и критериуми за успешност, оценување на успешноста и добивање повратна информација.

При одредувањето на работните задачи и критериумите за успешност, клучни одредници претставуваат: одредувањето на глобалните работни обврски и клучни активности (дефинирање на работните задачи и целта на работењето, клучните задачи чие извршување придонесува кон остварување на организациските цели), одредување на стандарди поврзани со успехот во работењето и дефинирање на целите.

Трошоците за труд се клучен елемент на вкупните трошоци на многу организации и затоа мора да бидат под контрола. Во оваа смисла, важни аспекти на контролата на буџетот и управувањето со наградите се: (1) Управување со трошоците за работна сила, (2) Вградување на контролни механизми – инхерентна контрола и (3) Контрола на трошоците преку воведување на варијабилни елементи на плата⁷⁷. Управувањето со трошоците за трудот, односно со системот на наградување, во суштина значи управување со индивидуалните компоненти на овие трошоци. Почнувајќи од елементите на трошоците за работна сила,

⁷⁷Bogićević, B.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2003.

управувањето со буџетот на платите се сведува на контрола на еден од трите споменати елементи.

Контрола на бројот на вработените. Еден од вообичаените методи за управување со буџетот на наградите во организациите е да се управува со бројот на вработените или со бројот на работните часови. Исплатата на иста награда на помал број вработени е, дефинитивно, поевтина стратегија за организацијата.

За организацијата, прекувремената работа е често екстремно скапа, бидејќи еден час прекувремена работа е обично 50% поскап од еден час во рамките на нормалното работно време (40 часа неделно). Затоа, понекогаш на организацијата повеќе ѝ се исплаќа да вработи нови луѓе, отколку да плаќа прекувремена работа.

Контрола на висината на просечната заработувачка – претставува контрола на висината на просечната основна плата и контрола на висината на просечната заработувачка според перформансите (бонуси, стимулации, и сл).

Системот на наградување на организацијата треба да биде разбирлив, прифатлив и функционален. Крајната цел е одредување на паричната вредност на секоја работа во организацијата на основно ниво, како и утврдување на шемите за зголемување на платите. Основното барање на системот на наградување во секоја организација се однесува на тоа дека оние вработени кои имаат поголемо искуство, кои извршуваат посложени работни задачи и имаат поголеми одговорности, треба да остваруваат и повисока заработувачка.

ШЕСТИ ДЕЛ

6. Емпириско истражување

6.1. Методологија на емпириското истражување

Заради поголема прегледност на истражувањето, се користеше соодветна методологија со образложение и аргументирање на оправданоста, предметот и целта на истражувањето, поставување на хипотетичката рамка и објаснување на квалитативните и квантитативните техники и методи за собирање и обработка на податоците.

6.1.1. Оправданост на емпириското истражување

Општествената и научна оправданост на ова емпириско истражување се гледа во придонесот за надополнување на обработката на проблематиката од областа на креирање ефективна стратегија за наградување на вработените во современите организации, како предуслов за остварување на индивидуалните и организациските цели.

Во практиката постојат различни модели и шеми за структурирање на системот на наградување, кој претставува многу комплексна категорија. Оттука, изборот на најсоодветната стратегија за наградување на вработените во организацијата, во конкретните услови и фаза на развој, придонесува за зголемување на ефективноста и ефикасноста на вработените и зголемување на конкурентската предност на организацијата на пазарот и опстанок во услови на динамичко опкружување.

Позитивното влијание на ефикасниот систем на наградување на вработените, преку правилно и праведно вреднување на вложениот труд на секој поединец, може да биде главен покренувач за подобрување на перформансите, во

отсуство може да се јави како причина за незадоволство кај вработените и намалување на севкупните резултати во работењето на организацијата.

6.1.2. Предмет на емпириското истражување

Предмет на ова истражување е испитување на стратегијата за наградување на вработените во организацијата и нивното задоволство од постоечкиот систем на наградување во организациите во кои се вработени.

Преку процесот на оценување на работата на вработените и правилно структурирање на платите и другите надоместоци, се доаѓа до една важна варијабла за организацијата, а тоа е мотивацијата на вработените.

Поради големото значење за организацијата, менаџерите треба да посветат посебно внимание на вработувањето на стручни луѓе од една страна, како и спречување на флукуацијата на квалитетните работници, од друга страна. За да креираат поволно работно опкружување кое ќе ги поттикне вработените на креативен и иновативен однос кон работата, многу организации применуваат правилно осмислен систем за наградување на вработените.

Предметот на ова истражување е заснован на потребата улогата на човечкиот капитал во организацијата поблиску да се одреди и унапреди во однос на настанатите промени на деловните системи и нивното опкружување, со цел, преку унапредување на системот на мотивација и наградување, да се оствари поголема конкурентност, ефикасност и ефективност на работењето на организацијата.

6.1.3. Цели на емпириското истражување

Основната цел на емпириското истражување е да се потенцира значењето на правилното наградување на вработените и креирањето на најдобрата стратегија за таа цел, како и значењето на вработените или човечките ресурси за успешноста на организацијата, преку разработка на комплекс поединечни цели:

- Дефинирање на поимот стратегија за наградување на вработените и нејзиното значење;

- Теоретска разработка на стратегијата за правилно наградување на вработените, преку детална разработка на активностите поврзани со креирање и имплементација на стратегијата за наградување, оценување на работата на вработените, оценување на платите, видовите плати и други бенефиции и управувањето со стратегијата на наградување;
- Согледување на значењето на процесот на креирање и примена на ефикасна стратегија за правилно наградување на вработените во организацијата, која води кон остварување на индивидуалните и организациските цели.

Менаџерите применуваат различни стратегии на наградување со цел да ги мотивираат вработените. Секоја стратегија има за цел да ги задоволи потребите на членовите на организацијата, преку соодветно организациско однесување.

6.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Основната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека *„Правилното наградување на вработените доведува до самоиницијативно подигнување на нивната мотивација и самомотивација и постигнување на поголем успех во работењето“*.

Во согласност со дадените одговори на испитаниците, оваа хипотеза ќе биде потврдена или одбиена.

6.3. Методи на истражување

Заради исполнување на целите, како и за целосна опфатност на предметот на истражувањето, се пристапи кон користење на посебен интегрален метод, како комбинација од неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на податоците, како што се: анализа, анкетирање, статистика и компарација.

Претходно проучуваната научно-теоретска содржина и согледаната состојба во испитуваните организации, даваат солидна основа за анализа на состојбата во поглед на стратегијата на наградување во организациите и улогата која ја имаат менаџерите во креирање на систем на наградување кој ќе биде праведен, стимулативен и ефикасен и ќе придонесе кон зголемување на перформансите на вработените.

Анкетирањето на вработените во организациите се спроведе во неколку фази: прибирање на податоците; анализа и групирање на податоците; компјутерска обработка на податоците и табелирање.

Статистичката обработка на податоците овозможи рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на обработените податоци. Ова се изврши преку директно средување на податоците со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки: „Microsoft Excel“.

На крајот на истражувањето, заради споредба на добиените сознанија, се примени методот на компарација, заради споредба на исказите на анкетираниите вработени во однос на задоволството од системот на наградување во нивните организации.

6.4. Резултати од емпириското истражување

Со ова истражувањето се целеше да се увидат состојбите со наградувањето на вработените во истражуваните организации.

Истражувањето се спроведе на примерок од вкупно 104 испитаници, во повеќе организации во Струмица, Штип и Прилеп, претежно од текстилната и метално-услужната дејност. Од испитаните, 27 беа менаџери, а 77 се вработени. За двете групи беа подготвени исти прашалници, но посебно поделени. Резултатите од истражувањето беа табеларно сумирани, споредени и обработени со помош на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција, кои помогнаа во утврдувањето на поврзаноста помеѓу варијаблите од истражувањето.

Основната хипотеза на ова истражување гласеше: „*Правилно наградување на вработени доведува до самоиницијативно подигнување на нивна мотивација и самомотивација и постигнување на поголем успех во работењето*“.

Докажувањето на хипотезата беше извршено преку пресметаните вредности на χ^2 -тестот⁷⁸:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_o)^2}{f_o}$$

при што:

f_i – испитуваните фревенции добиени при истражувањето;

f_o –теоретски фреквенции (фреквенции кои се очекувани при одредена хипотеза).

Табела 1: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 1: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1.Дали сте задоволни од наградувањето во организацијата?	Да	23	85	49	63
	Не	0	0	9	12
	Не знам	4	15	19	25
	Вкупно	27	100	77	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 16,460					
2.Дали во организација се применува правилен систем за наградување?	Да	25	93	46	60
	Не	0	0	10	13
	Не знам	2	3	21	27
	Вкупно	17	100	77	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 31,882					

⁷⁸Мицески Т. (2010):Здравствена статистика, УГД – Економски факултет, Штип.

3. Дали сметате дека се применувани исти принципи и критериуми за наградување кон сите вработени?	Да	25	93	43	56
	Не	0	0	12	16
	Не знам	2	3	22	29
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 31,882				
4. Дали сметате дека на сите вработени им е јасен начинот на кој функционира системот за наградување во Вашата организација?	Да	20	74	45	58
	Не	0	0	25	33
	Не знам	7	26	7	9
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 43,197 $C = 0,421$				
5. Дали сметате дека во Вашата организација постојат вистински (правилни) начини за мерење / евалуација на перформансите на вработените?	Да	27	100	40	52
	Не	0	0	35	45
	Не знам	0	0	2	3
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 63,158 $C = 0,490$				
6. Дали сметате дека во Вашата организација, покрај основната плата, се даваат и други дополнителни награди или бенефиции на вработените?	Да	18	66	20	26
	Не	9	34	50	65
	Не знам	0	0	7	9
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 96,790 $C = 0,571$				

7. Дали мислите дека во организацијата во која работите, реално соодветносе даваат бонуси на вработени?	Да	17	63	25	33
	Не	10	37	47	61
	Не знам	0	0	5	7
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 21,253 С = 0,310				
8. Дали во Вашата организација се практикува тимско/групно наградување (наградување по однос на групи за посебни придонеси)?	Да	7	3	17	22
	Не	18	70	56	73
	Не знам	2	7	4	5
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 0,924 С = 0,068				
9. Дали сметате дека Одделот за човечки ресурси нуди соодветни совети и насоки за правилно управување со системот за пресметка на платите и други бенефиции или намаувања на примањата?	Да	23	85	22	28
	Не	4	15	35	45
	Не знам	0	0	20	27
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 68,509 С = 0,505				
10. Како е Вашето ниво на задоволство од наградувањето во однос на Вашето работење и придонес во Вашата организација?	Многу високо	10	37	25	33
	Високо	8	29	28	36
	Средно	9	34	18	23
	Ниско	0	0	5	7
	Многу ниско	0	0	1	1
	Вкупно	27	100	77	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 11,05 С = 0,23					

Подолу следува детална анализа на прашањата со добиените резултати и нивно графичко прикажување.

1. Првото прашање гласеше: „Дали сте задоволни од наградувањето во организацијата?“

Следат одговорите и пресметките, дадени во табеларни, графички и пресметковни форми.

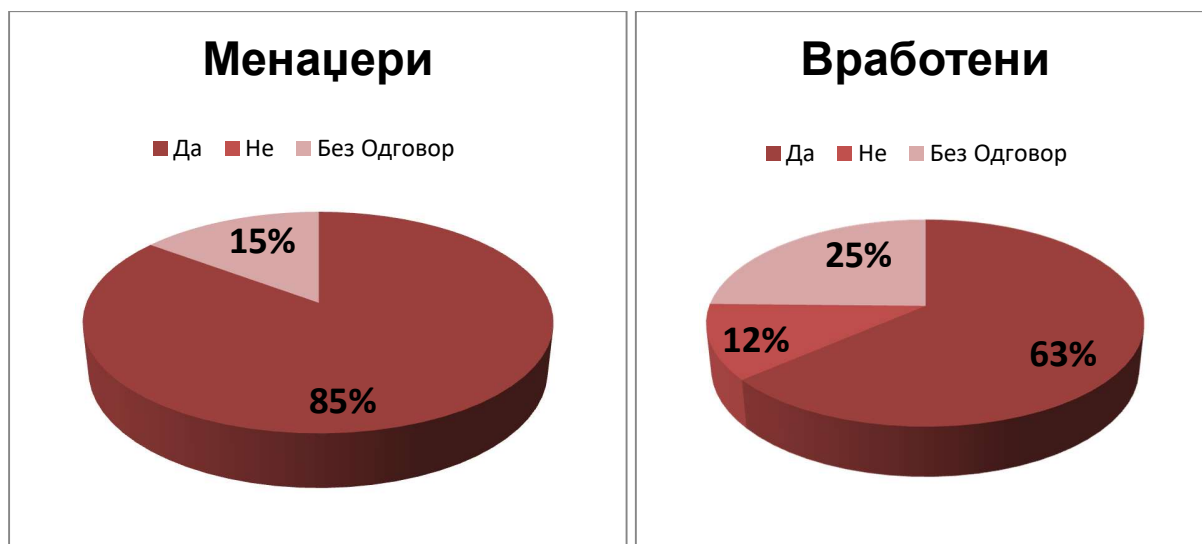
Табела 3: Задоволство од наградувањето во организацијата

Table 3: Pleasure from rewarding in the organization

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Задоволство од наградувањето во организацијата?	Да	23	85	49	63
	Не	0	0	9	12
	Без одговор	4	15	19	25
	Вкупно	27	100	77	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 16,460

Следи графички прикажување:



Слика 19: Задоволство од наградувањето во организацијата

Figure 19: Pleasure from rewarding in the organization

Од табеларниот, како и од графичкиот приказ, може да се согледа дека најголем дел од испитаниците сметаат дека во нивната организација има

задоволство од наградувањето, со тоа што постои разлика во исказите на менаџерите 85% , а додека овој процент кај испитаните вработени е помал и изнесува 63%. А пак негативно и без одговор кај менаџерите има само 15 % и тоа без негативен одговор, а кај вработените овој број е значително поголем и изнесува 37%.

Еве ги и пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 16,460 > \chi^2_{0,05} (\text{таблично}) = 5,991$$
$$C = 0,276$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,276, што значи дека постои слаба меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

2. Второто прашање беше: „Дали во организација се применува правилен систем за наградување?“

Следат направените пресметки прикажани табеларно, графички и пресмековно.

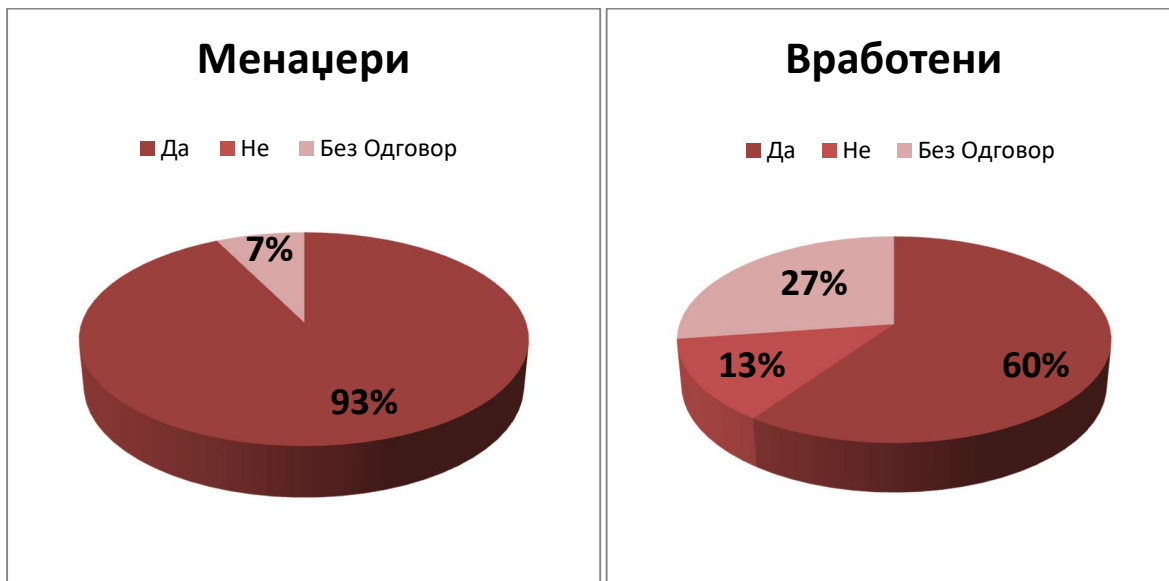
Табела 4: Применување на правилен систем за наградување

Table 4: Applying the proper rewarding system

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Применување на правилен систем за наградување	Да	25	93	46	60
	Не	0	0	10	13
	Без одговор	2	7	21	27
	Вкупно	27	100	77	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува:31,882

Графичкиот приказ е следниов:



Слика 20:Применување на правилен систем за наградување
Figure 20: Applying the proper rewarding system

И во ова прашање,повторно мнозинство на испитаниците од двете групи се изјасниле дека се применуваправилен систем за наградување. Но, сепак, од испитуваните менаџери 93 % сметаат позитивно, додека кај вработените тој процент е 60 %. Системот не е јасен за 7% од испитаните менаџери, и е негативен и нејасен за 40 % од вработените.

Пресметаните вредности на χ^2 тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 31,882 > \chi^2_{0,05} (\text{таблично}) = 5,991$$
$$C = 0,371$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,371, што значи дека постои слаба – умерена меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

3. Третото прашање беше: „Дали сметате дека се применувани исти принципи и критериуми за наградување кон сите вработени?“

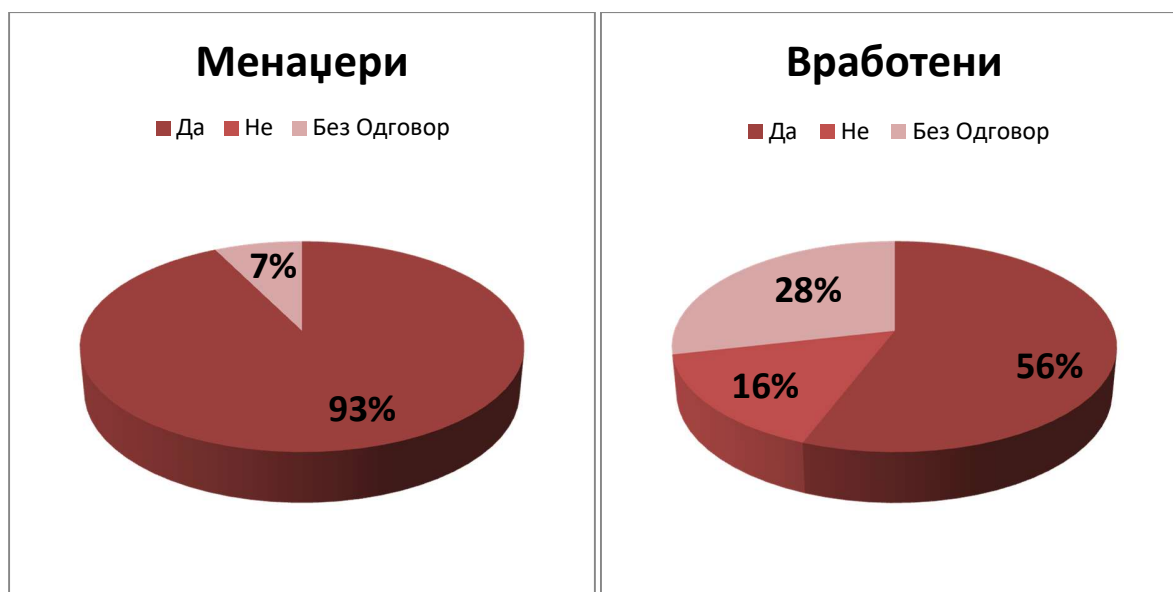
Направените пресметки ги искажуваат податоците кои табеларно, пресметковно и графички се прикажани:

Табела 5:Применување на исти принципи и критериуми за наградување

Table 5: Applying the same principles and reward criteria

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Применување на исти принципи и критериуми за наградување кон сите вработени	Да	25	93	43	56
	Не	0	0	12	16
	Без одговор	2	7	22	29
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува:31,882				

Графичкиот приказ е следниов:



Слика 21:Применување на исти принципи и критериуми за наградување

Figure 21: Applying the same principles and reward criteria

И во ова прашање,повторно мнозинство на испитаниците од двете групи се изјасниле дека се применуваат исти принципи и критериуми за наградување. Но, сепак, од испитуваните менаџери 93 % сметаат позитивно, додека кај вработените тој процент е 56 %. Негативно и овде не одговорил ни еден од испитуваните

менаџери, а без одговор биле 7% од испитаните менаџери. Од вработени негативно и без одговор биле 45 % испитаници.

Пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 37,788 > \chi^2_{0,05} (\text{таблично}) = 5,991$$

$$C = 0,399$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,399, што значи и овде постои слаба – умерена меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

4. Четвртото прашање беше: „Дали сметате дека на сите вработени им е јасен начинот на кој функционира системот за наградување во Вашата организација?“

Табела 6: Мислење за јасноста на функционирање на системот за наградување во организацијата

Table 6: Opinion on clearness of the way the organization's rewarding system works

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Мислење за јасност на функционирање на системот за наградување во организацијата	Да	20	74	45	58
	Не	0	0	25	33
	Не знам	7	26	7	9
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 43,197 C = 0,421				

Или графички, тоа би изгледало:



Слика 22: Мислење за јасноста на функционирање на системот за наградување во организацијата

Figure 22: Opinion on clearness of the way the organization's rewarding system works

И во ова прашање, повторно мнозинство на испитаниците од двете групи се изјасниле дека е јасен начинот на кој функционира системот за наградување. Но, сепак, од испитуваните менаџери 74 % сметаат позитивно, додека кај вработените тој процент е 58 %. Негативно и овде не одговорил ни еден од испитуваните менаџери, а без одговор биле 7% од испитаните менаџери. Од вработените негативно и без одговор биле 44 % испитаници.

Пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} = 43,197 \quad C = 0,421$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,421, што значи постои умерена меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

5. Петто прашање беше: „Дали сметате дека во Вашата организација постојат вистински (правилни) начини за мерење/евалуација на перформансите на вработените?“

Табела 7: Мислење за постоење на вистински (правилни) начини за мерење/ евалуација на перформансите на вработените

Table 7: Opinion on the existence of true (correct) ways of measuring / evaluating the performance of employees

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Мислење за постоење навистински (правилни) начини за мерење / евалуација на перформансите на вработените	Да	27	100	40	52
	Не	0	0	35	45
	Не знам	0	0	2	3
	Вкупно	27	100	77	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 63,158 C = 0,490

Или графички, тоа би изгледало:



Слика 23: Мислење за постоење на вистински (правилни) начини за мерење/ евалуација на перформансите на вработените

Figure 23: Opinion on the existence of true (correct) ways of measuring / evaluating the performance of employees

На ова прашање, дури 100 % од испитуваните менаџери 74 % сметаат дека постојат правилни начини за мерење на перформансите на вработените, додека кај вработените тој процент е многу близок помеѓу позитивниот и негативниот одговор, и тоа 52% сметаат дека постои, а 45 % дека не постои.

Пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} = 63,158 \text{ } C = 0,490$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,490, што значи постои умерена меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

6. Шестото прашање беше: „Дали сметате дека во Вашата организација, покрај основната плата, се даваат и други дополнителни награди или бенефиции на вработените?“

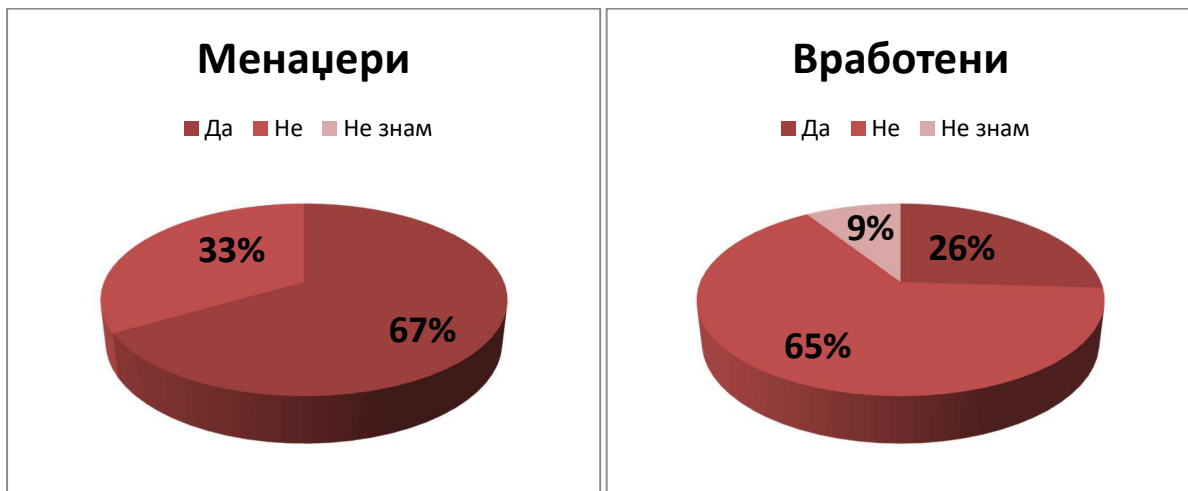
Табела 8: Мислење за тоа дали покрај основната плата се даваат и други дополнителни награди или бенефиции на вработените

Table 8: Opinion on whether, besides the basic salary, other additional rewards or benefits are given to the employees

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Давање на други дополнителни награди или бенефиции на вработените покрај основната плата	Да	18	66	20	26
	Не	9	34	50	65
	Не знам	0	0	7	9
	Вкупно	27	100	77	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 96,790C = 0,571

Или графички, тоа би изгледало:



Слика 24: Мислење за дали покрај основната плата се даваат и други дополнителни награди или бенефиции на вработените

Figure 24: Opinion on whether, besides the basic salary, other additional rewards or benefits are given to the employees

Од пресметката и резултатите се гледа дека мислењето за дополнителните награди или бенефиции на вработените се разликува помеѓу вработените и менаџерите. 66 % од менаџерите одговориле дека сметаат дека покрај основната плата на вработените се даваат и дополнителни бенефиции и награди, а 65 % од вработените го сметаат спротивното дека не се даваат дополнителни награди и бенефиции.

Пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} = 96,790 \quad C = 0,571$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,571, што значи не постои меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

7. Седмото прашање беше: „Дали мислите дека во организацијата во која работите, реално и соодветно се даваат бонуси на вработени?“

Табела 9: Мислење за тоа дали во организацијата реално и соодветно се фаваат бонуси на вработените

Table 9: Opinion about whether the organization realistically and appropriately scouts employees' bonuses

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Реално и соодветно давање бонуси на вработени	Да	17	63	25	33
	Не	10	37	47	61
	Не знам	/	/	5	7
	Вкупно	27	100	77	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 21,253C = 0,310				

Или графички, тоа би изгледало:



Слика 25: Мислење за тоа дали во организацијата реално и соодветно се фаваат бонуси на вработените

Figure 25: Opinion about whether the organization realistically and appropriately scouts employees' bonuses

И по ова прашање,повторно мнозинство од менаџерите се изјасниле дека мислат дека постојат соодветни бонуси на вработените, и тоа дури 63%. Но, сепак, од испитуваните вработени, дури 61 % мислат дека не се даваат бонуси.

Пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} = 21,253 \text{ } C = 0,310$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,310, што значи постои слаба меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

8. Осмото Прашање: „Дали во Вашата организација се практикува тимско/ групно наградување (наградување по однос на групи за посебни придонеси?)“

Табела 10: Практикување на тимско/групно наградување (наградување по однос на група за посебни придонеси)

Table 10: Teamwork / group rewarding (reward with respect to a group for special contributions)

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Практикување на тимско/ групно наградување	Да	7	3	17	22
	Не	18	70	56	73
	Не знам	2	7	4	5
	Вкупно	27	100	77	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 0,924C = 0,068

Или графички, тоа би изгледало:



Слика 26: *Практикување на тимско/групно наградување (наградување по однос на група за посебни придонеси)*

Figure 26: *Teamwork/group rewarding (reward with respect to a group for special contributions)*

На прашањето дали постои тимско наградување во организацијата, и вработените и менаџерите се согласиле со давање на негативен одговор дека не постои тимско наградување. Дури 67 % од менаџерите одговориле негативно, и 73 % од вработените исто одговориле негативно.

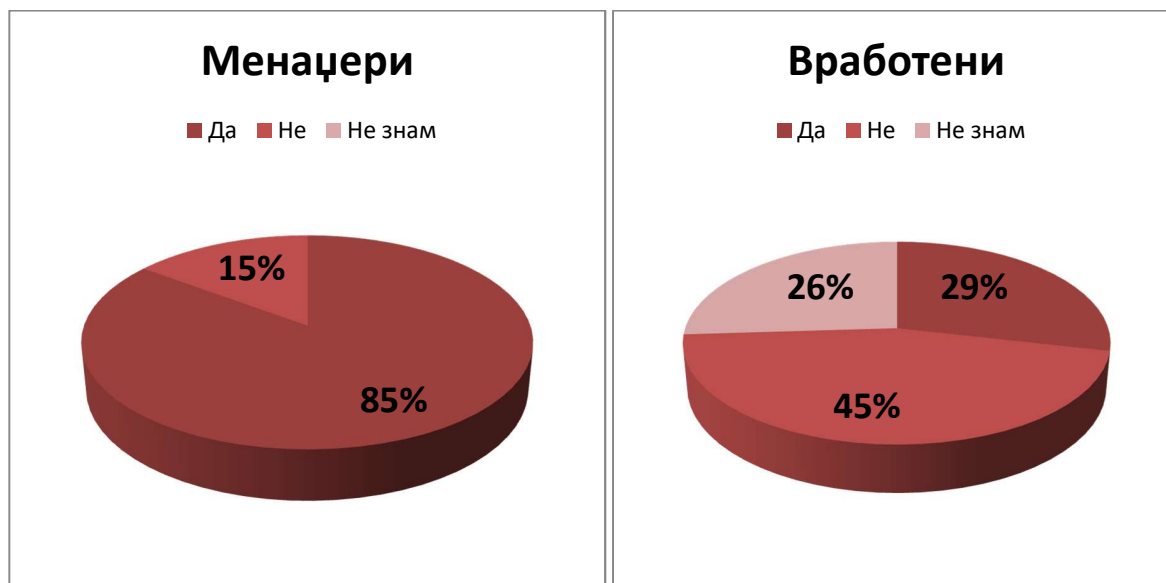
9. Деветтото прашање беше: „Дали сметате дека Одделот за човечки ресурси нуди соодветни совети и насоки за правилно управување со системот за пресметка на платите и други бенефиции или намаувања на примањата?“

Табела 11: Мислење за дали Одделот за човечки ресурси нуди соодветни совети и насоки за правилно управување со системот за пресметка на платите и други бенефиции или намалувања на примањата

Table 11: Opinion on the Human Resources Department offers appropriate advice and guidance for the proper management of the payroll calculation system and other benefits or pay cuts

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
<i>Дали Одделот за човечки ресурси нуди соодветни совети и насоки за правилно управување со системот за пресметка на платите и други бенефиции или намалувања на примањата</i>	Да	23	85	22	28
	Не	4	15	35	45
	Не знам	0	0	20	27
	Вкупно	27	100	77	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: $68,509C = 0,505$					

Или графички, тоа би изгледало:



Слика 27: Мислење за тоа дали Одделот за човечки ресурси нуди соодветни совети и насоки за правилно управување со системот за пресметка на платите и други бенефиции или намаувања на примањата

Figure 27: Opinion on whether the Human Resources Department offers appropriate advice and guidance for the proper management of the payroll calculation system and other benefits or pay cuts

Деветтото прашање го испитуваше мислењето за делење на соодветни совети и насоки за правилно управување со системот за пресметка на платите и другите бенефиции или намалувања на примањата од страна на Одделот за човечки ресурси.

Одговорите на менаџерите и вработените се разликуваат и тоа зависи од нивната перцепција на работата на Одделот за човечки ресурси. Нормално е менаџерите како лица на раководни позиции да имаат позитивно мислење дека тој оддел работи правилно и нуди соодветни насоки и совети, и дури 85% од испитаниците одговориле позитивно. Повеќето од испитаните вработени одговориле негативно со дури 45 %, а остатокот речиси пропорционално поделено помеѓу позитивно мислење и без мислење.

Пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} = 68,509 \quad C = 0,505$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,505, што значи, постои умерена меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

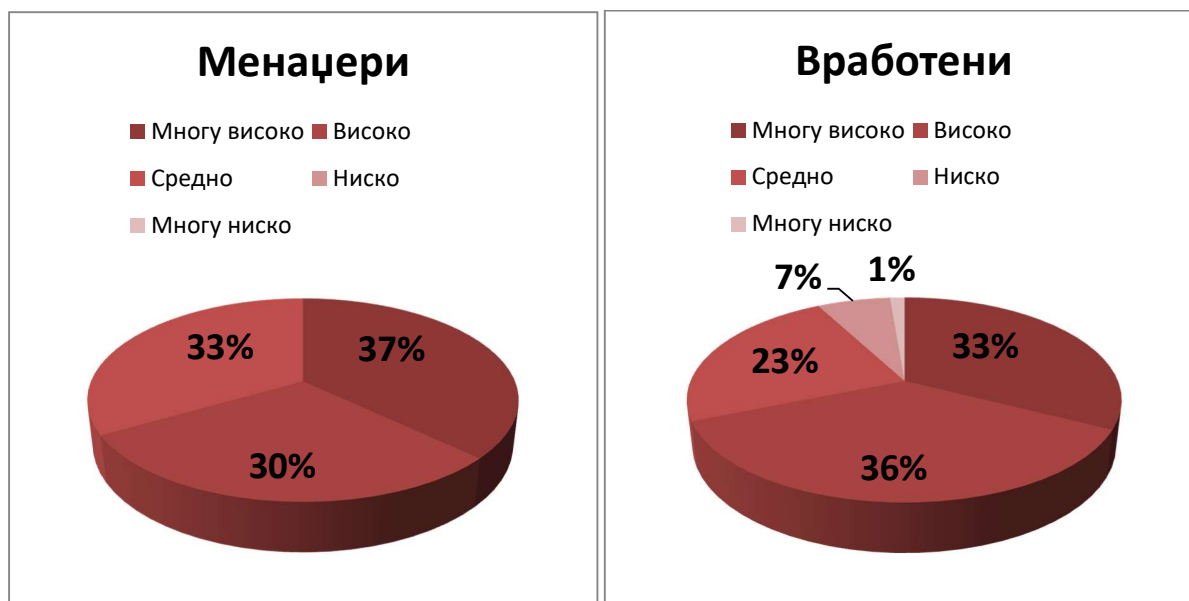
10. Десеттото прашање беше: „Какво е Вашето ниво на задоволство од наградувањето во однос на Вашето работење и придонес во Вашата организација?“

Табела12: Задоволство од наградувањето во однос на работењето и придонесот во организацијата

Table 12: Satisfaction with remuneration in terms of work and contribution in the organization

Прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Ззадоволство од наградувањето во однос на Вашето работење и придонес во организацијата	а) Многу високо	10	37	25	33
	б) Високо	8	29	28	36
	в) Средно	9	34	18	23
	г) Ниско	0	0	5	7
	д) Многу ниско	0	0	1	1
	Вкупно	27	100	77	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 11,105 C = 0,23					

Или графички, тоа би изгледало:



Слика 28: Задоволство од наградувањето во однос на работењето и придонесот во организацијата

Figure 28: Satisfaction with remuneration in terms of work and contribution in the organization

Десеттото прашање од анкетниот прашалник го испитуваше нивото на задоволство на скала од многу високо до многу ниско, со пет понудени алтернативни одговори, што испитаниците требаше да селектираат еден одговор кој најмногу одговара за нив лично.

Тоа значи дека во овој случај се бара пресметките на χ^2 -тестот за 4 степени на слобода ($n = (2-1) * (5-1)$) и 0,05 праг на значајност. Таа вредност изнесува 9,488.

Следи дека:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана}) = 11,105 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична}) = 9,488$$

$$C = 0,23$$

Од пресметката се гледа дека испитуваната вредност на χ^2 -тестот е поголема од табличната вредност, може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените се разликуваат.

Коефициентот на контингенција C_{se} пресметува според горенаведената формула, и за конкретниот случај изнесува $C = 0,23$. Овој коефициент го покажува

интензитетот на поврзаноста меѓу одговорите на менаџерите и одговорите на вработените. Она што е очигледно од табелата каде што можат да се споредат одговорите на менаџерите и вработените, е дека врската е слаба.

Како од табелата, така и од пресметките и графичкиот приказ, може да се забележи дека, сепак, одговорите на испитуваните менаџери и вработени се разликуваат во однос на перципирањето на нивното ниво на задоволство. Кај групата на менаџери, најголем број се оние кои се изјасниле со „високо ниво на задоволство“ како свој одговор (37 % од менаџерите наспроти 33 % за вработените). Додека 64% од испитуваните менаџери се изјасниле дека нивното задоволство е високо и средно, а, така се изјасниле 59 % од вработените. Многу различни проценти на испитаници во групите се сретнуваат за алтернативата „ниско“ и „многу ниско“ каде со 8 % одговориле само испитаните вработените, а менаџерите не мислат така.

Од ова може да се заклучи дека поставената основна хипотеза која гласеше: *Правилно наградување на вработени доведува до самоиницијативно подигнување на нивна мотивација и самомотивација и постигнување на поголем успех во работењето*, не може да се рече дека се потврдува, бидејќи голем процент од вработените не го перципираат наградувањето дека е идеално.

Со тоа се потврдува потребата од ваквото истражување со цел да се укаже дека во испитуваните организации сè уште не е воспоставен соодветен систем на наградување, кој ќе го подигне задоволството на вработените и со тоа истите ќе ги поттикне кон самоиницијативно подигнување на нивна мотивација и самомотивација и постигнување поголем успех во работењето.

Реално е дека системите за наградување во истражуваните организации не се доволно флексибилни 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 така ги перципираат состојбите во однос на вработените.

Сепак, овде се работи за многу мал број испитаници и не може да се донесе генерален заклучок на ниво на цело стопанство, но, сепак, се добива одредена, можеби приближна слика.

СЕДМИ ДЕЛ

7. Преферирање на активности за правилно наградување на вработените во организацијата

При оценката на тоа како ќе се прифати системот на наградување во една организација, треба да се имаат предвид поголем број фактори. Она на што денес се инсистира е да се создаде систем на наградување кој ќе одговара на личните карактеристики на вработените.

Ако организацијата има потреба од вработени кои се подготвени да преземаат ризик, треба да креира и имплементира систем на наградување кој содржи елементи на ризик.

Ако наградите на вработените се базираат на индивидуалните перформанси, стапката на флукуациите е многу повисока кога станува збор за вработените со ниски перформанси. Наспроти ова, наградувањето по Моделот на групни стимулации може да предизвика одлив на подобрите работници од организацијата.

Поради комплексноста и сензитивноста на проблематиката поврзана со креирање на праведен и ефикасен систем на наградување во организациите, следи препорака на активности кои треба да ги преземе организацијата со цел да обезбеди стратегија на наградување која ќе води кон подобрување на перформансите и остварување на индивидуалните и целите на организацијата.

7.1 Улогата на менаџментот за правилно наградување како мотивирачки фактор на вработените во организацијата

Вработените и нивните лични способности се основен ресурс на секоја организација. Остварувањето на организациските цели во суровата деловна средина зависи само од нивна инвентивност, иновации, информации и, најважно, од нивната мотивација.

Токму од оваа причина, создавањето на додадена вредност зависи од вработените кои постануваат најважен ресурс на секоја современа организација,

ауправувањето со човечките ресурси една од најважните научни дисциплини на менаџментот, чие постоење е најважно во секоја организација.

Мотивацијата е феномен кој е многу сложен и кој е предмет на бројни промени. Мотивацијата на соработниците станува најважна задача на сите успешни менаџери и на ефикасното деловно работење во услови на модерно пазарно опкружување. Основната задача на управувањето со човечките ресурси е да создаде добра бизнисатмосфера, да ги препознае човечките потенцијали и да ги стави во функција на реализација на поставените цели на организацијата, но, исто така, да ги задоволи личните потреби на вработените.

Предуслов за квалитетна мотивација на вработените е познавање на луѓето и човечката психа, од која причина менаџерот мора да потроши многу време со своите вработени, за да ги открие најдобрите начини за стимулирање и кои мотивациони фактори се најважни за мотивирање на вработените, без разлика дали се работи за материјални, нематеријални стимулации или, пак, нивна оптимална комбинација.

Моделот на менаџирање во секоја организација треба да биде таков што квалитетот на донесените одлуки од страна на менаџерите ќе влијае врз перформансите на организацијата, додека стилот на донесување одлуки мора да биде во согласност со потребната посветеност кон вработените кои ќе ги спроведат тие одлуки.

7.2 Креирање на правилна менаџмент стратегија за наградување на вработените во организацијата

Наградите на вработените имаат различни значења, во зависност од перспективата на набљудување. Многу луѓе гледаат на наградата како мерка на праведноста.

Сопствениците на компаниите сметаат дека наградите на вработените треба да бидат тесно поврзани со финансиските резултати што ги остварува компанијата.

Потрошувачите понекогаш го гледаат зголемувањето на наградите како причина за зголемување на цените.

Менаџерите, исто така, имаат специфичен став кон наградите на вработените, бидејќи тие на два начини влијаат на нивниот успех: како највисок трошок, и како основен елемент на влијание врз однесувањето на вработените и подобрување на организациските резултати.

Вработените гледаат на наградите како на приход остварен во размената на трудот со работодавците. Исто така, вработените можат да ја гледаат заработувачката и како принос на инвестицијата во сопственото образование и развој.

Креирањето и имплементацијата на правилна стратегија за наградување претставува една од најкомплексните активности на менаџментот на човечките ресурси, па оттука и нејзиното пресудно значење за успешноста на организацијата.

При креирање на стратегијата за наградување на вработените, неопходно е, во зависност од целите што треба да се постигнат, менаџментот да направи избор во однос на основните стратешки принципи на системот на наградување.

Во многу земји од Западна Европа и САД, значително внимание се посветува на намалување на разликите помеѓу жените и мажите, различните раси, загрозените групи на луѓе, итн.

Стратешките принципи на системот на наградување кои треба да се почитуваат од страна на организациите вклучуваат: внатрешна праведност наспроти надворешна праведност, фиксна наспротиваријабилна заработувачка, перформанси наспротиучество во работата, егалитаризам наспроти елитизам, вклучување на инфлацијата наспротивневклучување на инфлацијата, јавносна заработувачката наспроти тајност и централизација наспроти децентрализација во одредување на наградите на вработените.

7.3 Правилно оценување на работата како фактор за мотивирачко наградување

Правилната евалуација (оценување) на перформансите на вработените е многу важен чекор кон градење соодветна стратегија за наградување и управување со човечките ресурси.

Оценувањето на вработените треба да претставува процес на редовно, систематско и формализирано следење, оценување и остварување на влијание врз индивидуалните перформанси. Се дефинира како процес на организирано и континуирано следење, евалуација, насочување и прилагодување на резултатите и однесувањето на вработените, заради остварување на организациските цели, врз основа на соодветни критериуми, методи и системи за оценување.

Оценувањето на работата на вработените вклучува проценка на квалификациите за соодветното работно место, професионалното искуство, обуката, но, исто така, и проценка на личните перформанси и афинитети на вработените.

Процесот на оценување на вработените треба да се спроведува циклично, во дефинирани временски периоди, и да вклучи добивање повратни информации. Притоа, утврдените перформанси за одредени работни места мора да бидат предмет на постојана повторна проценка, како и самите проценки на перформансите на вработените.

Оценувањето на работата на вработените ќе биде олеснето доколку се работи за структуриран процес кој се повторува во одредени временски циклуси. Повратната информација од оценувањето треба да им овозможи на вработените да дознаат какви се нивните перформанси во однос на поставените стандарди. Притоа, во зависност од квалитетот на спроведеното оценување, неговиот učinok може да биде двостран: доколку оценувањето е спроведено на ефективен начин, може да ја подобри мотивацијата на вработените; во спротивно, доколку оценувањето е оптоварено со субјективност на оценувачите (поради пристрасност,

тенденциозност, и сл.), може да доведе до катастрофални последици за организацијата.

Објективното оценување придонесува за донесување квалитетни одлуки во врска со наградувањето на вработените, нивно распределување на адекватни работни места и планирање на развојот на индивидуалната кариера.

7.4 Користење дополнителни награди и бенефиции за поголемо стимулирање на истакнатите вработени

Наградувањето на вработените претставува ефикасен инструмент за усогласување на интересите на вработените и сопствениците на капиталот на компанијата, при што целосен ангажман и посветеност сопствениците можат да очекуваат само од вработените кои се доволно мотивирани.

Истакнатата важност на стимулациите за вработените да ги преземаат соодветните оперативни, инвестициски и финансиски активности во согласност со интересите на сопствениците, резултира со воведување стимулациски планови со кои се дефинираат можностите и условите под кои вработените можат да бидат дополнително наградени. Бидејќи ефективноста на стимулациите зависи од критериумите врз основа на кои истите се пресметуваат, важно е да се идентификуваат можните индикатори и да се анализира нивната конзистентност со вредноста создадена за компанијата.

Стимулациите се дел од системот на управување со човечките ресурси, кој треба да биде усогласен со другите делови на системот, но исто така да се вклопи во целокупната стратегија на човечки ресурси и да ги поддржува вештините, знаењата и вредностите кои се важни за организацијата. Дизајнирањето на системот на стимулации треба да овозможи реализација на дефинираната стратегија за човечки ресурси и нејзино спроведување во практиката. Стимулативните планови на организацијата треба да се состојат од различни форми на стимулации и награди кои се фокусирани на поголема мотивација на вработените на сите нивоа на организациската структура.

Прекуобезбедување и подобрување на материјалниот статус и задоволување на другите потреби на вработените, организациите влијаат на создавањето добра деловна клима и приближување на личните интереси на вработените и целите на организацијата.

Добрата работна позиција, социјалниот статус, можноста да се истакнат знаењата и вештините и нивното соодветно вреднување, придонесуваат за зголемување на задоволството на вработените, а во крајна линија и за реализација на планираните деловно-финансиски цели на организацијата.

Компензациониот пакет на организацијата, покрај основната плата, која се утврдува врз основа на вредноста на работата, стручноста и вештините на вработените, треба да содржи и стимулации за вработените кои постојат во различни форми од материјална и нематеријална природа.

Како краткорочни стимулации на вработените можат да се користат наградите за остварени натпросечни резултати, плаќања за признавање на исклучително професионалниот ангажман, награди за положен стручен испит и унапредување на знаењето и бонуси, кои може да се јават во многу облици (платени стипендии, школарини, семинари, учество во добивката, пензиско и животно осигурување, надомест за боледување повисок од законскиот минимум, користење кредити од организацијата по поволни услови, бесплатни правни и финансиски совети, користење на службени возила, членство во клубови, и сл.).

7.5 Постојано унапредување на стратегијата за наградување на вработените

При креирањето на стратегијата за наградување на вработените треба да се посвети посебно внимание не само таа да биде стимулативна, туку и праведна, во смисла на фер вреднување на индивидуалниот труд на секој вработен. Секој вработен е заинтересиран да добие „фер“ компензација за неговиот вложен труд и да постои разлика во споредба со останатите вработени.

Во овој контекст, на интересите на вработените треба да се додадеи интересот на организацијата за остварување на поставените цели и планови. Само доколку овие интереси се усогласат, системот на наградување може да се унапреди

на долг рок. Работите стануваат дополнително комплицирани кога во анализата ќе се додаде и позицијата на компанијата во нејзиниот животен циклус, бидејќи не постои стратегија на наградување, без оглед на тоа колку се покажала како успешна, која може да се примени универзално низ сите фази низ кои минува една организација во нејзиниот животен циклус.

Бидејќи работите во делот на градењето и унапредувањето на стратегијата и системот за наградување на вработените се многу комплексни, мора да им се пристапи со многу внимание и врз основа на искуството стекнато во практиката.

Не треба да се пристапи кон креирање стратегија за наградување на вработените, пред да се воведат процес на планирање и систем за мерење на ефикасноста во работењето, како на ниво на целата организација, така и на ниво на поединечните организациони единици. Во спротивно, напорите што ќе се направат сигурно нема да бидат исплатливи и оправдани, дури може да бидат штетни за организациската клима во компанијата.

Затоа, организацијата треба да биде крајно внимателна во спроведувањето на ова чувствителна и многу важна работа, бидејќи лоша стратегија и систем на наградување води кон напуштање на најдобрите вработени и задржување на оние кои можат да се наречат „експлоататори“ на организацијата.

Посебно треба да се избегнува копирање на решенија кои биле успешни во примената во други организации. И на крајот, дури и да постои стратегија за наградување во организацијата која ги дава саканите резултати, мора да се знае дека тоа е привремено, бидејќи како и сите други сегменти во работењето, стратегиите за наградување треба да се преиспитуваат, затоа што надворешното, како и внатрешното опкружување, постојано се менуваат.

Заклучок

Успешните организации ги гледаат вработените како главен ресурс за својот развој. Управувањето со вработените, како најзначаен ресурс на организацијата, е мошне сложен и повеќедимензионален процес. Истовремено, наградувањето на вработените според многумина се смета за најсложена и најчувствителна функција во управувањето со кадровскиот потенцијал на организацијата. Со наградувањето, помеѓу другото, треба да се мотивираат вработените да се однесуваат и работат на начин со кој се обезбедува целосно остварување на организациските цели и интереси. Станува збор за функција која се остварува преку воспоставување на систем за наградување под кој се подразбираат плати, стимулации, надоместоци и други вредности кои работодавецот ги обезбедува за вработените, во замена за вложениот труд.

Процесот на управување со наградите го има усвоено пристапот на „целосна (вкупна) награда“ кој ја нагласува важноста на разгледување на сите аспекти на наградата како кохерентна целина која е интегрирана со другите иницијативи на човечките ресурси, дизајнирани за постигнување на мотивација, посветеност, ангажирање и развој на вработените.

Стратегијата за наградување на вработените утврдува што организацијата има намера да направи на подолг рок за да ги развие и имплементира политиките за наградување, практиките и процесите кои ќе го овозможат постигнувањето на поставените развојни цели. Вкупните награди се изразуваат преку „сите достапни алатки на работодавецот кои можат да се користат за привлекување, задржување, мотивирање и задоволување на вработените“. Концептуалната основа на вкупната награда се однесува на конфигурација или „зближување“, така што различните процеси на наградување се меѓусебно поврзани, комплементарни и меѓусебно зајакнувачки. Стратегиите за вкупно наградување се вертикално интегрирани со деловните стратегии, но тие, исто така, се хоризонтално интегрирани и со останатите стратегии за човечките ресурси, за да се постигне внатрешна конзистентност.

Заради подобро согледување на третираната проблематика за *креирање на стратегија за правилно наградување на вработените во организацијата*, магистерскиот труд е поделен во седум континуирани делови, кои прават една целина.

Првиот дел од магистерскиот труд се однесува на управувањето со наградувањето на вработените во организацијата, преку дефинирање на поимот и целите на овој процес и неговите компоненти. Управувањето со наградувањето се заснова на добро артикулирана филозофија, која се манифестира преку збир на верувања и водечки принципи кои се во согласност со вредностите на организацијата. Ова вклучува верувања во потребата да се постигне правичност, еднаквост, конзистентност и транспарентност во функционирањето на системот на наградување.

Оваа филозофија тргнува од тоа дека, доколку менаџментот на човечките ресурси се залага за инвестирање во човечкиот капитал од кој се бара разумен поврат, тогаш правилно е вработените да се наградуваат различно, според нивниот придонес (т.е., враќањето, приносот на инвестицијата кој тие го генерираат). Процесот на управување со наградите го има усвоено пристапот на „целосна (вкупна) награда“ кој ја нагласува важноста на разгледување на сите аспекти на наградата како кохерентна целина која е интегрирана со другите иницијативи на човечките ресурси, дизајнирани за постигнување мотивација, посветеност, ангажирање и развој на вработените. Ова бара интеграција на стратегиите за наградување со останатите стратегии за управување со човечките ресурси, особено оние кои се однесуваат на развојот на човечките ресурси.

Системот на управување со наградите на вработените во организацијата се состои од голем број меѓусебно поврзани процеси и активности кои се комбинираат, за да се осигури дека управувањето со наградувањето се спроведува ефикасно во корист на организацијата и луѓето кои работат во неа. Компонентите на системот на управување со наградувањето на вработените, кои се обработени во овој магистерски труд, се: стратегија за наградување, политики за наградување, вкупно наградување, вкупна плата, основна плата, евалуација на работата, анализа на пазарните стапки на плата, оценка и структура на платата, неизвесни плати,

користи за вработените, управување со ефикасноста (перформансите), нефинансиски награди.

Вториот дел од трудот се однесува на градење стратегија за награди во организациите. Стратегијата за наградување може да биде широко дефинирана, едноставно укажувајќи на општата насока во која се смета дека треба да се движи процесот на управување со наградите. Дополнително или алтернативно, стратегијата за наградување може да содржи листа на конкретни намери кои се однесуваат на конкретни аспекти на управување со наградувањето. Во практиката, формулацијата на стратегијата за наградување ретко може да се сретне како логичен и линеарен процес, затоа што стратегиите се развиваат.

Стратегиите за наградување треба да одговорат на промените во организациските барања што се случуваат постојано. Тие треба да ги следат новите трендови во управувањето со наградите и да ги модифицираат своите ставови соодветно.

Формулирањето на стратегијата за наградување може да се опише како процес на развивање и дефинирање на насоката на нејзиниот развој. Главните фази во овој процес се:

1. Фаза на дијагностицирање—Кога се договараат целите на процесот на наградување, актуелните политики и практики на наградување, разгледување на опциите за подобрување и неопходните промени;
2. Фаза на детално дизајнирање—Кога предложените подобрувања и промени се деталзираат и се тестираат какви било промени (пилот-тестирањето е многу важно);
3. Фаза на финално тестирање и подготовка;
4. Фаза на имплементација, проследена со тековен извештај и модификации.

Потребно е идентификување на целите на стратегијата за наградување и на тоа кои од нив се приоритет за организацијата. За ова помагаат расположливите информации за потребите на организацијата и нејзините вработени, како и познавањето и деталната анализа на актуелната состојба на системот на наградување. Целите и приоритетите на стратегијата за наградувањето вклучуваат

следново: поддршка и остварување на организациските цели; помагање во регрутирањето и задржувањето на висококвалитетните кадри; поттикнување на тимската работа; зајакнување на односот помеѓу перформансите и наградата; мотивирање и ангажирање на вработените; испорака на трошошно-ефективна награда.

Со цел да се постигнат овие цели, стратегијата на наградување треба да биде: лесна за комуницирање со сите вработени, достапна, едноставна за администрирање, прилагодлива на променливите потреби на организацијата и вработените, јасно усогласена со организациските вредности и однесување.

Најчесто користена алатка за нагласување на целите и приоритетите на стратегијата за наградување е матрицата на целите на наградувањето. Таа може да се искористи за нагласување на идентификуваните цели на стратегијата за наградување, кои потоа може да се оценуваат според нивното значење.

Третиот дел од трудот го обработува оценувањето на работата, структурата и висината на платите, како фактор за правилно наградување на вработените. Опстанокот на компаниите на пазарот и успешноста во работењето, директно зависат од квалитетот на човечките ресурси во организацијата. Поради тоа, менаџерите кои се занимаваат со оценка (евалуација) на работниот учинок на вработените, управување со кариерата и програмите за усовршување, се под постојан притисок да ја извршуваат оваа работа максимално одговорно и објективно. Оценувањето на перформансите на вработените е процес на организирано и континуирано следење, вреднување, насочување и прилагодување на нивните резултати и нивното работно однесување, поради остварување на организациските цели, засновано на соодветни критериуми, методи и системи за проценка.

Основната цел на следењето и оценувањето на работната успешност е подигнување на општата организациска способност и остварување на стратегиските цели на организацијата. Проценката на успешноста на вработените служи за донесување на одлуки во врска со наградувањето на вработените, а исто така дава и податоци за успешноста на организацијата при создавањето претстава

за нејзината конкурентска предност. Проценката на перформансите придонесува и за планирање и развој на индивидуалната кариера на вработените.

Постојат два основни вида на шеми за евалуација на работата, познати како „аналитички“ и „неаналитички“. Шемите за аналитичко оценување се шеми во кои што работите се расчленуваат на компоненти (познати како фактори), при што се доделуваат поени за секоја компонента на работата, по што се добива финален збир кој ја дава целосната оценка на работата. Постојат четири најчесто користени неаналитички техники за евалуација на работата: рангирање на работата, споредба на парови, класификација на работата и интерен бенчмаркинг. Со примена на овие шеми, евалуаторите вршат проценка на работите врз основа на нивната вредност за организацијата. Работите се анализираат, пред сè, како целина, а не преку расчленување на нивните конститутивни делови.

Перформансите кои компаниите ги очекуваат од вработените зависат од нивните способности, мотивација и поддршка која ја добиваат. Меѓутоа, мотивацијата е елемент кој начесто недостасува во оваа синергија. Мотивацијата најкратко може да се дефинира како внатрешна волја, желба која не поттикнува да дејствуваме, обично во насока на остварување на некоја цел. Разбирањето на факторите на мотивацијата на вработените е особено важно, затоа што мотивацијата е во директна врска со перформансите, како лични, така и организациски.

Многу луѓе ја гледаат платата поврзана со перформансите, компетентноста, придонесот или вештините, како најдобар начин за мотивација на луѓето. Меѓутоа, многу е наивно да се претпостави дека само надворешните мотиватори во форма на плата можат да создадат долготрајна мотивација. Кога се анализира неизвесната плата како мотиватор, треба да се направи разлика помеѓу финансиските стимулации и наградите.

Финансиските стимулации се дизајнирани да обезбедат директна мотивација. Тие им кажуваат на луѓето колку пари ќе добијат во иднина доколку ја извршуваат задачата добро – „Направи го ова и ќе го добиеш тоа“. Примери за финансиски стимулации се исплатите на продавачите врз основа на резултатите од продажба или на комерцијалистите врз основа на провизија од продажба.

Во овој дел се обработени и видовите на структура и оценки на платите, како: мултистепенена, широкостепенена, широкослојна, фамилија на работи, фамилијана кариера и ’рбетен столб на плати.

Четвртиот дел од магистерската –терминот „Неизвесни плати“ се користи за опишување на која било формална шема на плаќање која се применува за дополнителна исплата поврзана со перформансите, компетентноста, придонесот или вештината на вработените. Неизвесните плати може да се однесуваат на индивидуи (индивидуални неизвесни плати) или на тимови, или пак на поширока, организациска основа. Неизвесната плата може да биде консолидирана со основната плата, така што исплатата прогресивно се зголемува во рамки на платниот опсег или, пак, може да се исплаќа како неконсолидиран готовински бонус (познат и како „варијабилна плата“) кој труд ги обработува неизвесните плати и другите бенефиции за вработените.

Најмоќниот аргумент „за“ неизвесна плата е дека тие кои придонесуваат повеќе, треба да бидат платени повеќе. Сосема е соодветно и реално да се признаат достигнувањата преку финансиски и, оттука, допирливи награди.

Како видови на неизвесни плати, кои детално и сликовито се обработени во продолжение на трудот, се: плати поврзани со исполнувањето (перформансите), плати поврзани со способноста (компетентноста), плати поврзани со придонесот, плати поврзани со вештините, плати поврзани со услугите и плати поврзани со тимот.

Организациите користат различни средства за да ги поврзат надоместоците на вработените со остварената продуктивност. Едно такво средство се наградите кои се даваат на вработените за подобро извршување на работите.

Финансиските награди дејствуваат како индиректни мотиватори поради тоа што обезбедуваат примена на „допирливи“ начини на признавање на постигнувањата, сè додека луѓето веруваат дека она што го прават сега, во иднина ќе создаде нешто многу вредно, како што сугерира Теоријата на очекување. Планирањето на наградата на вработените игра важна улога во напорите на Одделот за човечки ресурси во секоја организација за обезбедување и задржување на ефективна работна сила. Планирањето на наградата е процес кој

следи сет на цели.Најважната цел на кој било систем на наградување во организацијата е остварување на праведност и еднаквост.

Бенефициите се дополнителни надоместоци кои се даваат на вработените, како награда за членство во организацијата. Бенефициите кои работодавецот ги дава на вработените претставуваат индиректен надоместок. Бенефициите имаат парична вредност, но вработените најчесто не добиваат пари на рака. Поради тоа, бенефициите обично не се оданочуваат како приходи на вработените и во одредена мерка се повредни за вработените отколку еквивалентните плаќања во готово. Некогаш занемарувани, бенефициите денес станале тема за насловните страни во дневниот печат. Грижата за децата, трошоците за здравствено осигурување и промени во системот за пензиско осигурување, денес се главни прашања поврзани со бенефициите. Основната причина што бенефициите станале „жешка тема“ се трошоците.

Петтиот дел од магистерскиот труд се однесува на управувањето со системите на наградување во организациите, преку процесот на буџетирање на наградите и нивно планирање, како и оценување на системот на наградување. Планирањето на наградата на вработените игра важна улога во напорите на Одделот за човечки ресурси во секоја организација за обезбедување и задржување на ефективна работна сила. Планирањето на наградата е процес кој го следи сетот на цели.Најважната цел на кој било систем на наградување во организацијата е остварување на праведност и еднаквост.

И покрај огромното значење на процесот на оценување на системот на наградување во организациите, истражувањата покажуваат дека многу малку организации се обидуваат систематски да ја оценуваат ефикасноста на нивните системи на наградување. Многу од организациите ги користат информациите од истражувањата за вработените, се споредуваат со бенчмарк податоците на другите компании, а го користат и големиот обем на податоци за човечките ресурси достапни интерно, на пример, од прашалниците за регрутирање или интервјуата при напуштање на организацијата.

Процесот на контролата на наградувањето во организацијата треба да претставува континуирано следење, вреднување, насочување и приспособување

на резултатите на вработените и нивните достигнувања во работењето, со цел остварување на индивидуалните и организациските цели.

Преку следењето на исполнувањата на вработените се постигнуваат две значајни цели, и тоа: поттикнување, мотивација и утврдување на план за понатамошен развој.

Една работа за организацијата е да го воведесистемот на наградување, а сосема друга работа за неа е да процени дали системот на наградување е ефективен. Со други зборови, организациите треба постојано да проценуваат дали нивните системи на наградување служат за целта за која биле воведени.

Шестиот дел од трудот го опфаќа емпириското истражување. Предмет на ова истражување е испитување на стратегијата за наградување на вработените во организацијата и нивното задоволство од постоечкиот систем на наградување во организациите во кои се вработени. Преку процесот на оценување на работата на вработените и правилно структурирање на платите и другите надоместоци, се доаѓа до една важна варијабла за организацијата, а тоа е мотивацијата на вработените.

Основната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека: Правилното наградување на вработените доведува до самоиницијативно подигнување на нивната мотивација и самомотивација и постигнување поголем успех во работењето. Истражувањето се спроведе на примерок од вкупно 104 испитаници, во повеќе организации во Струмица, Штип и Прилеп, претежно од текстилната и метално-услугната дејност. Од испитаните, 27 беа менаџери, а 77 се вработени. За двете групи беа подготвени исти прашалници, но посебно поделени. Резултатите од истражувањето беа табеларно сумирани, споредени и обработени со помош на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција кои помогнаа во утврдувањето на поврзаноста помеѓу варијаблите од истражувањето.

Од пресметаните вредности на χ^2 -тестот, според дадените одговори на испитаните менаџери и вработени, може да се заклучи дека: *Не се потврди поставената хипотеза дека правилно наградување на вработени доведува до самоиницијативно подигнување на нивната мотивација и самомотивација и постигнување поголем успех во работењето.*

Реално е дека системите за наградување во истражуваните организации не се доволно флексибилни 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 така ги перципираат состојбите во однос на вработените.

Сепак, овде се работи за многу мал број на испитаници и не може да се донесе генерален заклучок на ниво на цело стопанство, но, сепак, се добива одредена, можеби, приближна слика

Седмиот дел од трудот е резултат на претходното теоретско и емпириско истражување и ги содржи преферираните активности за правилно наградување на вработените во организацијата, а како резултат на комплексноста и сензитивноста на оваа проблематика.

Предуслов за квалитетна мотивација на вработените е познавање на луѓето и човечката психа, од која причина менаџерот мора да потроши многу време со своите вработени, за да ги открие најдобрите начини за стимулирање и кои мотивациони фактори се најважни за мотивирање на вработените, без разлика дали се работи за материјални, нематеријални стимулации или, пак, нивна оптимална комбинација.

Моделот на менаџирање во секоја организација треба да биде таков што квалитетот на донесените одлуки од страна на менаџерите ќе влијае врз перформансите на организацијата, додека стилот на донесување одлуки мора да биде во согласност со потребната посветеност кон вработените кои ќе ги спроведат тие одлуки.

Креирањето и имплементацијата на правилна стратегија за наградување претставува една од најкомплексните активности на менаџментот на човечките ресурси, па оттука и нејзиното пресудно значење за успешноста на организацијата.

При креирање на стратегијата за наградување на вработените, неопходно е, во зависност од целите што треба да се постигнат, менаџментот да направи избор во однос на основните стратешки принципи на системот на наградување. Во многу земји од Западна Европа и САД, значително внимание се посветува на намалување

на разликите помеѓу жените и мажите, различните раси, загрозените групи на луѓе, итн.

Правилната евалуација (оценување) на перформансите на вработените е многу важен чекор кон градење на соодветна стратегија за наградување и управување со човечките ресурси. Оценувањето на вработените треба да претставува процес на редовно, систематско и формализирано следење, оценување и остварување на влијание врз индивидуалните перформанси.

Истакнатата важност на стимулациите за вработените да ги преземаат соодветните оперативни, инвестициски и финансиски активности во согласност со интересите на сопствениците, резултира со воведување на стимулациони планови со кои се дефинираат можностите и условите под кои вработените можат да бидат дополнително наградени. Бидејќи ефективноста на стимулациите зависи од критериумите врз основа на кои истите се пресметуваат, важно е да се идентификуваат можните индикатори и да се анализира нивната конзистентност со вредноста создадена за компанијата.

При креирањето на стратегијата за наградување на вработените треба да се посвети посебно внимание не само таа да биде стимулативна, туку и праведна, во смисла на фер вреднување на индивидуалниот труд на секој вработен. Секој вработен е заинтересиран да добие „фер“ компензација за неговиот вложен труд и да постои разлика во споредба со останатите вработени.

Организацијата треба да биде крајно внимателна во спроведувањето на овака чувствителна и многу важна работа, бидејќи лоша стратегија и систем на наградување води кон напуштање на најдобрите вработен и задржување на оние кои може да се наречат „експлоататори“ на организацијата.

Користена литература:

1. Akerele, A.: Role of Labour in Productivity, Nigeria Journal of Industrial Relation, Vol.5, pp.50-58.,1991;
2. Armstrong, M.: "Employee reward", Institute of Personnel and Development, London, 1999;
3. Armstrong, M. (2007): A Handbook of Employee Reward, 2nd ed, Kogan Page, London;
4. Armstrong, M.: A Handbook of Employee Reward, 2nd ed, Kogan Page, London, 2007;
5. Armstrong, M. and Brown, D. (2001) Pay: The New Dimensions, CIPD, London e-reward (2008) Survey of Grade and Pay Structures, e-reward.co.uk, Stockport;
6. Armstrong, M. and Brown, D. (2001) Pay: The New Dimensions, CIPD, London;
7. Armstrong, M. and Brown, D. (2001) Pay: The New Dimensions, CIPD, London e-reward (2008) Survey of Grade and Pay Structures, e-reward.co.uk, Stockport;
8. Babić, M., Simić, M., Šunje A., Puljić, M.: Korporativno upravljajnje, principi i mehanizmi, Revicon, 2008, str.78;
9. Bahtijarević-Siber, F. (1999): Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb;
10. Bloom, M. and Milkovich, G. T. (1998): Rethinking international compensation, Compensation & Benefits Review, 30 (1);
11. Bogicević – Milkic, B. (2006): Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, str.101;
12. Bojanovic, E., Pavic, Z.: "Osnove menadzmenta ljudskih resursa", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011;
13. Bowey, A. (1982): The Effects of Incentive Pay Systems, Department of Employment, Research Paper No 36, DOE, London;
14. Brown, D. (2001): "Reward Strategies; From intent to impact", CIPD, London;
15. Brown, D. and Armstrong, M.: Paying for Contribution, Kogan Page, London, 1999;
16. Brown, D.: "Reward Strategies; From intent to impact", CIPD, London. 2001;

17. Brown, D., Reillz, P.: „Measuring the effectiveness of pay and reward practices“, Brighton, 2009;
18. Bogičević, B.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2003;
19. Campbell, D. Lee, C. (1988): Self-Appraisal in performance evaluation, Academy of management;
20. CIPD (2004-2009): Reward management annual survey reports. Available at cipd.co.uk;
21. Čerović, S. (2011): “Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu”, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 187;
22. Cox, A. and Purcell: Searching for leverage: pay systems, trust, motivation and commitment in SMEs’, in S. J. Perkins and St. John Sandringham (eds): Trust, Motivation and Commitment, Strategic Remuneration Centre, Faringdon, 1998;
23. Dessler, G. (2007): Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd;
24. Dzorđević-Bojanović, J. (2011): Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd;
25. e-reward (2004): Survey of Contingent Pay, e-reward.co.uk, Stockport;
26. Galetić, L.: Modeli nagrađivanja vrhovnog menadžmenta, u: Tipurić, Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008;
27. Grote, D. (2012): The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers, AMACOM, New York;
28. Jaques, E. (1961): “Equitable payment”, Heinemann, London;
29. Jeffords, R.D., Bresee, H.E., Parsons, C.D. (1997): Motivating Top Performers. Internal Auditing;
30. Kohn, A. (1993): Why incentive plans cannot work, Harvard Business Review, September–October;
31. Kulić, Ž. (2002): Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Univerzitet Megatrend, Beograd;
32. Lawler, E. (1990): Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems, Jossey-Bass, San Francisco, CA

33. Lawler, E E , “Who uses skill-based pay, and why, Compensation & Benefits Review”, March–April, pp 22–26, 1993
34. Mahmutović, H., Kulović, Dž.: Upravljanje preduzećem, Datastatus, Beograd, 2010, str. 105
35. Mahmutovic, H., Sabic, A. “Modeli nagradzivanja korporativnih menadzera u funkciji razvoja kompanije”, Naucno-strucni skup sa medzunarodnim ucescem “Qiality “, Neum, B&H, juni,
36. Manus, T M and Graham, M D (2003) Creating a Total Rewards Strategy, American Management Association, New York
37. Markova, G. & Ford C., Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 No. 8, 813-823., 2011
38. Muller, M.”The Manager’s Guide to HR”, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association.
39. O’Neal, S (1998) The phenomenon of total rewards, ACA Journal, 7 (3),
40. Oliver, J (1996) Cash on delivery, Management Today, August,
41. Orlic, R.”Kadrovski menadzment”, Beograd, 2005
42. Pfau, B. (2002). Does a 360-degree Feedback Negatively Affect the Company Perfoemance?, HR Magazine
43. Purcell, J , Best practice or best fi t: chimera or cul-de-sac, Human Resource Management Journal, 9 (3), pp 26–41, 1999
44. Schuster, JR and Zingheim, PK (1992) “The new pay”, Lexington Books, New York
45. Sparrow, P R ,”Too true to be good, People Management”, December, pp 22–27, 1996
46. Suff, P., Reilly P.,”The Appliance of an Inexact Science Job Evaluation in the 21st Century”, Institute for Employment Studies, Brighton, 2006
47. Susa, Budislav, “Menadzment ljudskih resursa”, Novi Sad, 2009
48. Thompson, A A and Strickland, A J (1990) Strategic Management: Concepts and cases, Irwin, Georgetown, Ontario
49. Thompson, M (2002) High Performance Work Organization in UK Aerospace, The Society of British Aerospace Companies, London

50. Thompson, M, Trust and reward, in (eds) S Perkins and St John Sandringham, Trust, Motivation and Commitment: A reader, Strategic Remuneration Research Centre, Faringdon, 1998
51. Toma ševi ć, V. (2007). Profesionalni razvoj I profesionalne veštine, univerzitet Singidunum, Beograd.
52. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd
53. Tyler, Linda, and Fisher, Bob, The Scanlon concept: A philosophy as much as a system, Personnel Administrator, July, 1983
54. Vesić, D.(2010). Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Medžunarodna naučna konferencija- Menadžment, 2010, Kruševac
55. WorldatWork (2000) Total Rewards: From Strategy to Implementation, WorldatWork, Scottsdale, AZ
56. Wright, V (1991) Performance-related pay, in (ed) F Neale, The Handbook of Performance Management, IPM, London
57. <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1461>
58. http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/q/B07_1.pdf
59. <http://www.ashworthblack.co.uk/job-evaluation/>
60. <https://blog.synergita.com/2013/09/compensation-planning-objectives/>
61. <http://smallbusiness.chron.com/strategic-plan-employee-compensation-benefits-15613.html>
62. <https://www.managementstudyguide.com/evaluation-of-reward-processes.htm>
63. Inc. Employee Reward and Recognition Systems by Inc. Staff, достапно на <https://www.inc.com/encyclopedia/employee-reward-and-recognition-systems.html>
64. Mind Tools Ltd, Essential skills for an excellent career, "The McKinsey 7S Framework" - Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony. Достапно на http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm