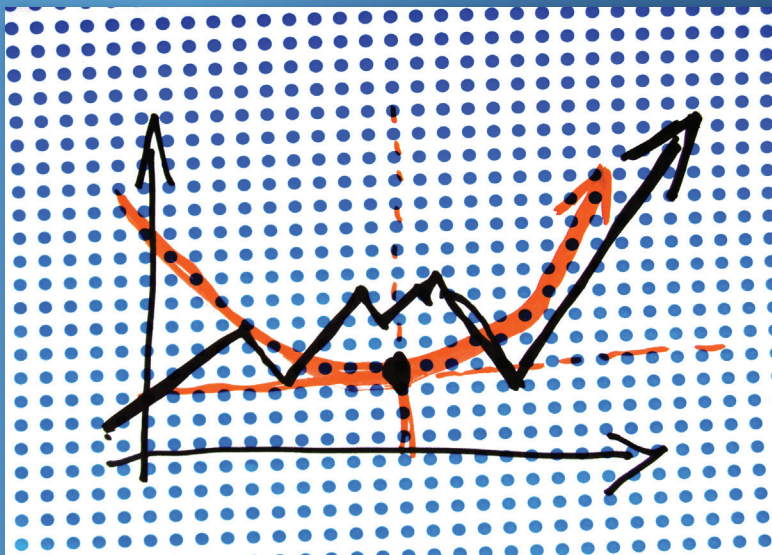


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7296

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7296



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2016**

YEARBOOK

ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф. д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц. д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц. д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Јазично уредување Language editor

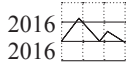
Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University
Економски факултет Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

Проф.д-р. Трајко Мицески, Марија Михајлова УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....	7
Проф. д-р Јанка Димитрова, Павлинка Димитрова АКТУЕЛНА СОСТОЈБА СО РЕВИЗОРСКАТА ПРОФЕСИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	21
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски АЛТЕРНАТИВНИ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА	37
Доц.д-р Стеван Габер, доц. д-р Илија Груевски ЕКОНОМСКИ ТЕОРИИ НА ЈАВЕН ИЗБОР.....	49
А.Зисовска, проф. д-р Т.Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ	61
Емилија Божинова Манојлова, проф.д-р Ристо Фотов ТЕОРИИ ЗА СТРУКТУРАТА НА КАПИТАЛОТ.....	81
Горан Стаменков, проф.д-р Ристо Фотов РИЗИЧЕН КАПИТАЛ, ФОНДОВИ И ВИДОВИ НА РИЗИЧЕН КАПИТАЛ	91
Анета Десковска, проф.д-р Трајко Мицески УЛОГАТА НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ ВЕШТИНИ И ИНФОРМАТИЧКИТЕ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕХНОЛОГИИ ВО БИЗНИС-АКТИВНОСТИТЕ.....	101
Д. Цековска, проф.д-р Т. Мицески СПОСОБНОСТА НА ЛИДЕРОТ ЗА ВАЛОРИЗИРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ	123



Д. Гелевски, проф. д-р Т. Мицески

**ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА
АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ** 145

Рина Латифи Исаки, проф. д-р Трајко Мицески

**МИГРАЦИЈА НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ КАДРИ ОД
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА** 165

Верица Митева, проф. д-р Трајко Мицески

**ПРАВИЛЕН ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕ СО
КОНФЛИКТИ КАКО ФАКТОР ЗА ВЛАДЕЕЊЕ НА ДОБРА
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА** 197

Сребра Иљовска, проф. д-р Трајко Мицески

**КРЕИРАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО
ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА СО ФОКУС НА ВЛИЈАНИЕТО
НА ОДРЕДЕН ОДДЕЛ**..... 221

Никола Горгиевски

**ЗАДАЧИ НА ФИНАНСИСКАТА ФУНКЦИЈА ВО
КОМПАНИИТЕ** 243

Горица Стојанова, проф. д-р Еленица Софијанова

**ТИМОВИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНО
РЕАЛИЗИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ОРГАНИЗАЦИЈА** 257



ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ

А.Зисовска¹, Т.Мицески²

Апстракт

Во услови на сè поголема конкурентност помеѓу организациите и борба на пазарот за приграбување на најдобрите достапни ресурси значењето на човековите ресурси расте. Затоа, највисокиот менаџмент во организациите треба да посвети особено внимание во процесот на привлекување и задржување на најспособните кадри.

Секоја организација треба да согледа каква е конкретната ситуација, каква е природата на работата и какви процеси се одвиваат во организацијата за да сфати каков систем најмногу ќе одговара. Истовремено, задолжително треба да се практикува континуирано следење на потребите на вработените во организациите. Често од вработените може да се дознае што може да се унапреди за стекнување поголема мотивација и со тоа и остварување подобри резултати.

Истражувањето што беше спроведено во склоп на овој труд покажа дека додека наградата сама по себе има несомнено големо значење за задоволството на вработените, постои неусогласеност на мислењата на менаџерите и вработените во однос на управувањето со системите за наградување.

Клучни зборови: *организации, човечки ресурси, системи за наградување, задоволство кај вработените, фактори за задоволство.*

1) Дил. екон. Ангела Зисовска, студент на втор циклус студии на Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, zisovska.angela@gmail.com

2) Проф. д-р Трајко Мицески, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



THE INFLUENCE OF PAYMENT SYSTEM FOR EMPLOYEES' JOB SATISFACTION

A.Zisovska, T.Miceski

Abstract

In a situation where there is a growing amount of competition between the companies and a struggle to get the best available resources, the importance of the human resources is rising. Because of that, the top management in each organization has to pay attention in the process of attracting and keeping the most capable workforce.

On the contrary, the organization has to see the specific situation, the nature of the business and the company processes before it establishes a suitable system. In the same time, the company must continuously follow the needs of the employees, regardless of the size of the company. By doing this, often, the management can find the fields that need improvement in the company and therefor find a way to motivate the employees better and achieve superior results.

While the compensation without a doubt is of huge importance for the satisfaction of the employees, the research showed a massive mismatch of opinions between the management and the employees in terms of managing these systems.

Key words: *organizations, human resources, payment systems, employee satisfaction, satisfaction factors.*

1. Поим и дефинирање на системот на наградување

Наградувањето е клучен фактор што влијае на односите на работното место. Степенот и дистрибуцијата на наградите и бенефициите можат да имаат значаен ефект на ефикасноста на секоја организација, како и на моралот и продуктивноста на работната сила.

Системите за наградување се методи за наградување на луѓето за нивниот придонес кон организацијата³. Идеално, системите треба да бидат едноставни и јасни за следење, со цел работниците да ги сфатат.

Постојат различни системи на наградување. Некои се поедноставни, каде што работникот ја добива наградата врз основа на фиксна стапка одредена на часовна, дневна, неделна или месечна основа, без дополнителни наградувања, но некои се посложени и варираат, зависно од тоа какви перформанси покажал работникот.

3) Armstrong, M. (2002). Employee reward. CIPD Publishing



Во суштина, системот на наградување ја дава основата врз која организацијата ги наградува работниците за нивниот придонес, вештини и постигната работа.

1.1. Видови системи за наградување на човечките ресурси

Системите за наградување треба да бидат така испланирани и изградени што истовремено ќе ја поттикнуваат мотивацијата и надградувањето, но и ќе ги усогласуваат напорите на вработените во контекст на поставените цели, филозофии и култура на организацијата.

Се поставува прашањето како се наградува човечкиот труд. Не може да се даде точна дефиниција на добар систем за наградување, пред сè заради фактот што тој треба да биде приспособен на организацијата. Но со сигурност може да се каже дека добриот систем за наградување на човечките ресурси треба да ги задоволува и работодавецот и вработениот исполнувајќи некои критериуми. Системот за плаќање на човечките ресурси:

- треба да биде фер и кон вработените и кон организацијата;
- треба да помага во максимизирање на задоволството на работниците;
- треба да обезбеди минимално гарантирани плати за сите работници;
- треба да обезбеди еднаквост во наградувањето за еднаква работа;
- треба да обезбедува повиска плата за поефикасните и повештите работници;
- треба да ја следи владината политика и норми;
- треба да биде едноставен и разбирлив за сите работници;
- треба да помогне во подобрувањето на перформансите и продуктивноста на сите работници;
- треба да биде доволно флексибилен за да одговара на потребите на организацијата.

Областа на системите за наградување на човечките ресурси е дефинитивно една од виталните во целото поле на односите во организацијата. Секако дека од интерес за работниците е начинот на нивното наградување и како тоа може да се подобри. Прифатлив, ефективен систем, кој го максимизира нивото на работа, продуктивноста и квалитетот, додека обезбедува фер наградување е есенцијален за хармонија на работното место.

Сите системи за плаќање мора да бидат во согласност со Законот за еднаквост во наградувањето.



Секако, за кој било систем да биде успешен мора да биде дизајниран за да одговара на конкретните потреби и околности на организацијата. Мора да биде внимателно мониториран и оценет. Мора да постојат и соодветни комуникации и консултации.

Еден од клучните моменти за системот за наградување е вклучувањето и согласноста на работниците во дизајнирањето и имплементацијата.

Системите за плаќање на човечките ресурси се начин на давање на финансиска компензација на работниците за времето и трудот вложен за претворање на инпутите во готови производи. Изборот на систем зависи од типот и природата на работата и производите. Поделбата на системите за плаќање на човечките ресурси се сведува на два главни системи:

1. Систем на наградување според време поминато на работа;
2. Систем на наградување според остварен резултат.

Систем за наградување според времето поминато на работа најдобро функционира кога и работната сила и менаџерите и супервизорите се на врвно ниво и каде што е најважен квалитетот на работата. Често се случува да не може точно да се одреди што произвел работникот, што сработил и слично, на места каде што операциите се многу одделени и многу луѓе се вклучени во процесот.

За разлика од него, по системот за плаќање според перформанси, ако еден човек сработи повеќе, тој ќе биде платен повеќе. И обратно, кога работи помалку, неговата плата исто така се намалува.

2. Задоволство од работата како клучен елемент за задржување на вработените

Задоволството на работа, меѓу другото, покажува колку се среќни вработените на нивното работно место и колку се задоволни од работната средина. Кога вработените се среќни и задоволни веројатно е дека ќе даваат повеќе, побрзо и полесно ќе ги извршуваат своите работни задачи, ќе имаат помалку отсуства од работата и ќе ѝ бидат лојални на компанијата.

Затоа е најдобро да се идентификуваат варијаблите кои можат да го објаснат задоволството од работата. Кога би се идентификувале ваквите варијабли, менаџментот на компаниите ќе може да мониторираат и да работат на зголемување на тие варијабли кои придонесуваат на подобрување на задоволството од работата кај вработените и отстранување на варијаблите кои придонесуваат за незадоволство.

Во исто време, вработените треба да преземат поголема одговорност врз нивното сопствено задоволство од својата работа.



Концептот на задоволство од работата е тесно поврзан со мотивацијата на вработените. Главната причина за ова е фактот што работниците кои се задоволни од нивната работа се повеќе продуктивни, ефективни и имаат подобар пристап кон работата во однос на оние кои не се задоволни.

Всушност, задоволството од работата е став кој вработените го имаат кој нивната работа. Ставот е еден од централните аспекти на истражување во општествените науки. Ставот може да се сумира како чувство, верување и мислење што поединците го имаат за околината.

Задоволството од работата може да ги дефинираме како генерално изразување на позитивен став на работникот за неговата работа, како резултат на различни елементи до работата како на пример социјалниот статус кој го стекнал, искуствата во организацијата и работната околина. Ставот на работникот може да биде и негативен. Ако економските бенефити, карактеристиките на работата и очекувањата на работникот за истата се онакви како што се надевал, тогаш постои задоволство од работата. Освен одговарањето на индивидуалните потреби, ако работата влијае на чувствата и вредностите на личноста на позитивен начин, повторно може да се каже дека има задоволство од работата.

Задоволството од работата е степенот до кој луѓето ја сакаат (се задоволни) или не си ја сакаат (не се задоволни) работата. Постои и алтернативен пристап, кој е базиран на претпоставката дека постојат основни и универзални човекови потреби и дека ако потребите на индивидуата се задоволени во конкретната ситуација, тогаш индивидуата ќе биде среќна. Овој постулат е зависен од балансот помеѓу работните инпути, како на пример образование, време поминато на работа, напор и аутпутите: награда, бенефити, статус, услови.

3. Улогата на менаџерите за подобрување на задоволството во работата

Задоволството од работата и односот што тоа го има со неговите фактори го нагласува фактот дека менаџерите мора да внимаваат кои луѓе ги бираат кога вработуваат, во согласност со карактеристиките и целите на организацијата, со намера да се максимизира можноста за задоволување на вработените. Задоволните вработени многу полесно може да се задржат во организацијата за подолг временски период. Затоа треба да се бираат вработени кои имаат неконтрадикторни цели и карактеристики од тие на организацијата и притоа при задоволување на потребите и целите на вработените да може да се постигне позитивна синергија.



Задоволството на вработените од работата е есенцијално за успехот на секој бизнис. Високата стапка на задоволство е директно поврзана со понискиот степен на обрт на вработени. Следствено, задржувањето на вработените преку овозможување на нивно задоволство од својата работа се смета за приоритет на секој работодавец. Иако ова е доста познато во менаџмент круговите, падовите во економијата прават работодавците да го игнорираат овој добро познат факт. Постојат бројни причини поради кои вработените можат да бидат обесхрабени од работата и да се откажат, како високо ниво на стрес, недостаток на комуникација, недостаток на признание и соодветно вреднување или пак можност за учење. Менаџментот треба активно да бара како да се постигне подобрување во однос на овие фактори ако се надеваат дека може да се постигне намалување на стапката на обрт на квалитетните работници. Работниците не сакаат да работат за работодавци кои се однесуваат неетички и се грижат единствено за приходите, а не и за своите вработени. Менаџментот мора да одржува добра комуникација со своите подредени, бидејќи уште еден значаен фактор на незадоволство е недостатокот од истата. Ова најчесто е резултат на изолиран менаџмент, оној кој не сака да се поврзе со своите вработени ни на лично, ни на професионално ниво. Лошата комуникација ги прави вработените да не се чувствуваат поврзани со организацијата, што води кон помалку продуктивно работење од нивна страна.

Менаџментот, исто така, мора да внимава да им дава соодветно внимание и признание на вработените за работите кои се сработени. Често се случува компаниите да се фокусираат повеќе на продуктивноста и приходите отколку на вработените, падури и на потрошувачите. Во случајот на вработените, често се случува тие да не бидат ценети за квалитетот на својата работа. При вреднувањето на вработените, неизбежно е да се спомене дека вработените сакаат и материјално да бидат наградени и да се компензира трудот кој тие го вложуваат во организацијата.

Вработените сакаат да бидат вклучени во целокупната работа на организацијата и добриот менаџерски тим треба тоа да им го овозможи, не само од аспект на задоволување на желбите на вработените, туку и во интерес на целата организација. Најчесто, повисокиот менаџмент не ги зема сериозно предвид идеите и предлозите од работниците, што остава чувство на безвредност и запоставеност. Таквото незадоволство може да предизвика внатрешен револт кај вработениот кои не препознава иднина за себе во таа компанија и не е спремен да вложува труд за поголема продуктивност.



4. Емпириско истражување

Истражувањето беше спроведено со соодветна методологија користена и при слични истражувања во областа на човечките ресурси со цел истото да биде јасно, концизно и аргументирано.

Целта на ова истражување е да се увиди значењето на задоволството од системот за наградување за постигнување на задоволство од работата. Основната хипотеза на која е базирано ова истражување гласи: „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“.

Беше користена комбинација од неколку методолошки постапки и методи како: анкета, анализа, статистичка обработка и споредба на податоците.

Анкетата беше спроведена преку креирање на прашалници со јасно и концизно формулирани прашања. Беа креирани два типа на прашалници – еден тип наменет за менаџерите, а еден за вработените. Сите прашања беа од затворен тип.

Понатаму, со помош на *компарација* беше извршена споредбата на резултатите добиени од истражувањето. Споредбата беше извршена меѓу одговорите на двете групи испитаници: менаџери и вработени.

Обработените податоци беа статистички обработени со користење на табели и графици со цел да може да се изведат заклучоци.

4.1. Резултати од истражувањето и резиме на истите

Истражувањето се спроведе на примерок од вкупно 190 испитаници, во приватни и државни организации во Скопје. Од испитаните, 40 спаѓаат во категоријата на менаџери, а останатите, 150, се вработени. 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.

Првото понудено прашање во анкетниот прашалник гласеше: *какво е нивото на задоволство од работењето и наградувањето во Вашата организација?* Тоа го испитуваше нивото на задоволство на скала од многу високо до многу ниско, со пет понудени алтернативно одговори, при што испитаниците требаше да селектираат еден одговор кој најмногу одговара за нив лично (табела 1).



Табела 1. Ниво на задоволство во организацијата
Table 1. Level of satisfaction in the organization

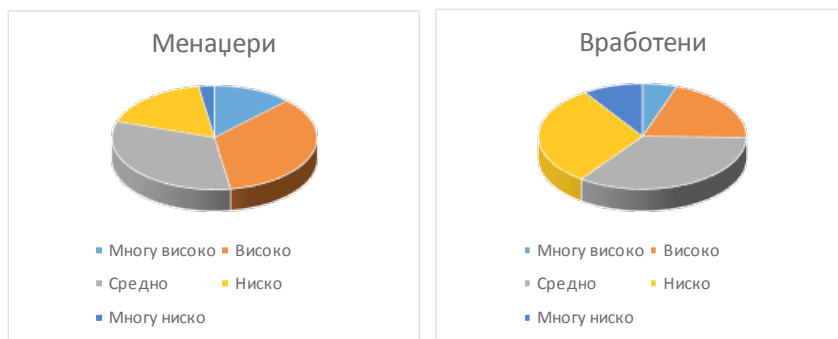
Прашања	Понудени одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Какво е Вашето ниво на задоволство од работењето и наградувањето во Вашата организација?	Многу високо	5	12.5%	8	5.33%
	Високо	14	35%	30	20%
	Средно	13	32.5%	52	34.67%
	Ниско	7	17.5%	46	30.67%
	Многу ниско	1	2.5%	14	9.33%
	Вкупно	40	100%	150	100%
$\chi^2 = 14,588$					

Следи дека:

$$\chi^2 = 14,588 > \chi^2_{0,05} = 9,488$$

$$C = 0,26$$

Графички тоа би изгледало:



Слика 1. Ниво на задоволство во организацијата
Figure 1. Level of satisfaction in the organization

Бидејќи испитуваната вредност на тестот е поголема од табличната вредност, може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените се разликуваат. Коефициентот на контингенција C изнесува $C = 0,26$. 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, бидејќи тежнее кон нулата. Менаџерите и вработените давале различни одговори во однос на нивото на задоволство. Кај групата на менаџери најголем број се оние кои се изјасниле со „високо ниво на задоволство“ како свој одговор (35 проценти од менаџерите наспроти 20-те проценти за вработените). Двете групи на испитаници го ставаат „средното ниво на задоволство“ на второ место по бројот на одговори. Очекувано различни проценти на испитаници во групите се сретнуваат и за алтернативата „многу ниско“ каде што поголемиот процент отпаѓа кај вработените (30,67% наспроти 17,5% од менаџерите).

Одова може да се заклучи дека поставената основна хипотеза која гласи „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“ не може да се потврди. Очигледно менаџерите покажуваат повисоко ниво на задоволство од вработените. Секако целта на менаџментот во секоја организација треба да биде поткревање на задоволство кај вработените на што повисоко ниво.

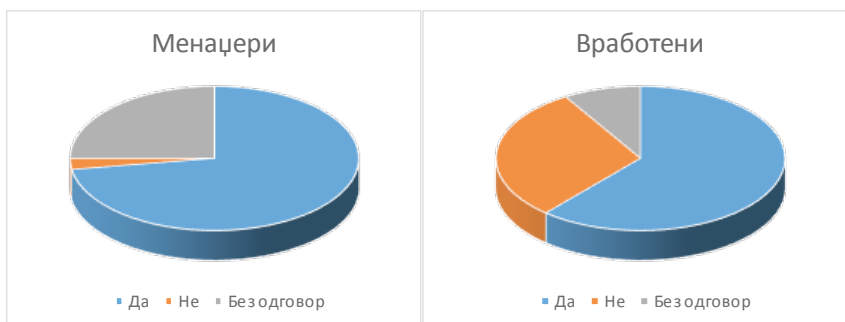
Едно од понудените прашања гласеше: *дали во Вашата организација се применува правилен систем за наградување?* Ова прашање го испитува мислењето на вработените и менаџерите за тоа дали во организацијата се применува соодветен систем за наградување. Во овој случај, испитаниците имаа можност да селектираат еден од трите понудени алтернативи – да, не и без одговор. Во продолжение следи табеларниот и графичкиот приказ на податоците од ова прашање:

Табела 2. Соодветност на системот за наградување
Table 2. Compatibility of the payment system

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали во Вашата организација се применува правилен систем за наградување?	Да	29	72.5%	92	61.3%
	Не	1	2.5%	45	30.0%
	Без одговор	10	25.0%	13	8.7%
	Вкупно	40	100%	150	100%

$\chi^2 = 32,091$

Или графички:



Слика 2. Соодветност на системот за наградување
Figure 2. Compatibility of the payment system

Од табеларниот, како и од графичкиот приказ може да се увиди дека најголем дел од испитаниците сметаат дека во нивната организација се применува правилен систем за наградување, со тоа што повторно постои разлика во процентите. Кај менаџерите 72,5% од испитаниците го делат ова мислење, додека овој број е нешто помал кај вработените, со 61,3%. Значителна разлика во одговорите има кај следната понудена алтернатива. Многу мал дел од менаџерите се изјасниле негативно во однос на ова прашање (2,5%), додека кај вработените овој број е значително поголем со 30%. Дури 25% од менаџерите спаѓаат во третата група на „без одговор“, додека кај вработените без одговор се 8,7% од испитаниците.

Така, во однос на испитуваните вредности, χ^2 тестот за ова прашање има вредност од 32,091, односно:

$$\chi^2 = 32,091 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,372$$

Кога испитуваната вредност е поголема од табеларната вредност којашто во овој случај изнесува 5,991 тоа значи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.

Коефициентот на контингенција (C) за прашањето изнесува 0,372. Тоа значи дека постои не многу силна меѓузависност во овој случај, бидејќи коефициентот повеќе тежнее кон нулата. Од ова може да се заклучи дека поставената основна хипотеза која гласи „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“ повторно не може да се потврди. Организациите мора секогаш да бидат информирани за мислењето на сите вработени во однос на соодветноста на системот за наградување. Прикажаните 30% кои не се согласуваат со начинот на



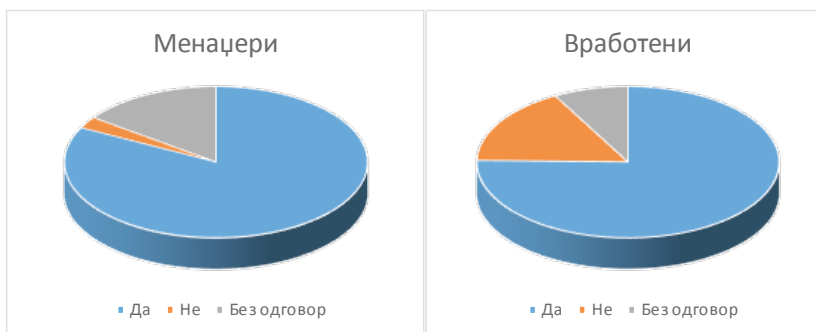
кој ја примаат наградата се сеуште висок процент и одговорните мора да преземат соодветни активности како мерки за подобрување на ситуацијата.

Дали Ви е јасен начинот на кој функционира системот за наградување во Вашата организација? - По однос на ова прашање, мнозинство испитаници од двете групи се изјасниле дека им е јасен начинот на кој функционира системот за наградување. Кај менаџерите оваа група изнесува 82,5% додека бројката изнесува 75,3% од вработените. Системот не е јасен за 2,5% од менаџерите и 16,7% од вработените.

Табела 3. Јасност на системот за наградување
Table 3. Understandability of the payment system

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали Ви е јасен начинот на кој функционира системот за наградување во Вашата организација?	Да	33	82.5%	113	75.3%
	Не	1	2.5%	25	16.7%
	Без одговор	6	15%	12	8.0%
	Вкупно	40	100%	150	100%

$\chi^2 = 12,961$



Слика 3. Јасност на системот за наградување
Figure 3. Understandability of the payment system

Со соодветна пресметка може да се утврди дека χ^2 тестот тука има вредност од 12,961, односно $\chi^2 = 12,961 > \chi^2_{0,05} = 5,991$
 $C = 0,247$



Ова пак повторно укажува на тоа дека одговорите на менаџерите и вработените се разликуваат, бидејќи добиената вредност на χ^2 тестот е поголема од табеличната.

Во случајот тој има вредност од 0,247 што значи дека врската е повторно слаба, бидејќи коефициентот тежнее кон нулата. Од ова може да се заклучи дека поставената основна хипотеза која гласи „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“ не може да се потврди. Добиените одговори на ова прашање даваат некои основни индикации за тоа каков е ставот на вработените за системот кој се применува во нивната организација. Имено, вработените не можат да имаат позитивен став за начинот на кој се наградувани ако воопшто не им е јасно како како тој систем функционира. Менаџментот мора да се погрижи за тоа поединец кој работи во организацијата да знае како се пресметува неговата награда. Системот за плаќање според времето поминато на работа е едноставен систем и вработените најчесто немаат проблеми со неговото разбирање. Но, во практиката многу често се употребува комбинација од двата системи која може да биде збунувачка. Еден од првите чекори што може да ги преземе менаџментот е детално објаснување на системот, како и негова адаптација на начин што ќе биде јасен и разбрилив за сите вработени, така што тој ќе придонесува за зголемување на задоволството и мотивацијата на вработените.

Повторно, сосема очекувано, процентот на менаџери на кои им е јасен системот е поголем од бројот на вработените, пред сè заради фактот што тие се многу повеќе вклучени во ваквите стратешки одлуки, меѓу кои и одлуките за системот за наградување.

4.2. Завршен преглед од спроведеното истражување

Тоа што може веднаш да се заклучи од статистичката обработка на податоците е дека очигледно има целосно несовапаѓање помеѓу одговорите на менаџерите и тие на вработените. Всушност, на сите поставени прашања се разликуваат одговорите. Тоа беше увидено како преку табеларниот и графичкиот приказ на одговорите, така и од пресметките на χ^2 тестот. Испитуваната вредноста на овој тест за секое од поставените прашања се движеше од 10,275 до 73,428 и беше поголема од табеларната вредност од 5,991 што укажува на неистоветноста на одговорите на менаџерите и вработените. Испитаната вредност на χ^2 тестот беше поголема, односно одговорите помеѓу групата на менаџери и групата вработени се разликуваа. Коефициентот на контингенција C се движи од 0,221 до 0,372 < 0,5 што пак укажува на тоа дека поврзаноста на одговорите на двете



групи испитаници е слаба.

Може да се заклучи дека преку истражувањето не се потврдија хипотезите и со тоа се оправдување истражувањето дека во организациите сè уште не е поставен силен систем за наградување на вработените кој ќе влијае стимулирачки и ќе го зголемува задоволството од работата. Оваа забележителна разлика во одговорите посочува на можноста дека менаџерите даваат значително попозитивни мислења за ситуацијата во организациите отколку вработените, а со тоа сакаат да прикажат многу подобра ситуација во однос на објективната. Реалноста е дека системите за наградување во македонските организации не се конструирани на начин кој ќе придонесува за унапредување на задоволството кај вработените од наградата, и покрај тоа што токму наградата се покажува како клучен фактор за задоволство. Менаџерите постојано имаат прикажувани попозитивни одговори од вработените што укажува на тоа дека можеби тие сакаат да го прикријат токму тој факт дека во нивните организации сè уште не е најден начин да се постави задоволството на вработените на примарно место, бидејќи знаат дека токму тоа може да биде причина за понатаму да има одлив на вработени, опаѓање на продуктивноста и намалување на остварени резултати како резултат на немотивираност на вработените.

Иако ова истражување опфаќа примерок кој е реално многу мал процент од вкупната бројка на македонски организации, сепак може да послужи за добивање на некоја претстава за состојбата. Нешто што е многу значајно е тоа што ова истражување треба да послужи како поттик за идни истражувања, бидејќи несомнено е дека важноста на човекот за организацијата секогаш ќе биде од клучно значење, што пак значи дека секогаш ќе биде од интерес на организацијата да најде начин за донесување на најдоброто решение за привлекување на најдобрите работници и нивното задржување, како и одржување на нивната мотивираност на високо ниво.

5. Градење на соодветен систем на наградување и негова имплементација во организацијата

Целта на организацијата е да изгради систем кој ќе биде способен да ги привлече, задржи и мотивира најквалитетните работници кои се потребни во организацијата. Тоа е и примарната цел на управувањето со наградата, а преку тоа ќе се оствари и целта за поефикасно работење и подобрување на резултатите од работењето како и индивидуалните цели на вработените. Политиката на управување со наградите мора да обезбеди движење кон остварување на тие цели. Обликувањето на оваа политика ќе зависи и од некои фактори, како на пример организационата култура



и нејзините вредности, големината на организацијата, дејноста, пазарот на труд (понудата и побарувачката за труд), како и дејствувањето на синдикат. При градењето на соодветен систем, организацијата треба да се грижи за: висината на платите, праведноста, структурата на наградата, контролата и комуникацијата.

Најдобро би било при овој процес да се идентификуваат сите позиции и што треба да се прави на истите, да се разберат предностите и слабостите на секој од моделите, да се утврди дали системот е соодветен со културата во организацијата, како и дали е во согласност со бизнис целите на истата, бидејќи сите овие елементи се потребни за ефективен систем, без разлика на тоа кој модел е избран.

Постојат неколку фази при формулирањето на соодветен систем за наградување кои се водат според следните чекори:

1. Проценка на факторите кои влијаат на структурата на наградата (култура и вредности, социјална/економска/политичка средина, притисок од конкурентноста, потреба од вработени, потреба од синдикат и слично);
2. Стратешки одлуки поврзани со наградата (конзистентност, конкурентност);
3. Примена на стратегијата и креирање на соодветен акциски план;
4. Повторна проценка.

Добриот систем за наградување може да ги мотивира вработените да ги подобрат перформансите на целата организација. Прашањето е кој систем е соодветен – а одговорот секако е - зависност од повеќе фактори. Не постои магична формула – само избор за тоа што е соодветно во конкретната ситуација. Постојат буквално стотици варијанти од кои може да се избира, но сите тие потекнуваат од само неколку теоретски модели, категоризирани на наградување според перформанси или според време. Секоја организација е во можност целосно да го персонализира сопствениот систем во зависност од конкретната ситуација.

Како што беше покажано низ спроведената анкета, спроведувањето на добар систем не значи автоматски и задоволство кај вработените од истиот. Според горенаведено, јасно е дека имплементирањето на ефективен систем за наградување е повеќе од едноставно бирање на модел. Многу зависи и како ќе биде искомунуциран тој систем за компензација на вработените. Менаџерите мора да најдат начин да им демонстрираат на вработените колку нивниот труд е значаен за компанијата со цел ова да резултира со добра волја за работа и подобрена продуктивност меѓу вработените. Доколку системот за наградување не е јасно искомунуциран,



тој нема ни да биде забележан од страна на вработените.

Доколу со тек на време организацијата се реши да направи измени во системот за тоа мора веднаш да бидат известени вработените. Оваа измена не ни мора да биде измена на целиот систем, напротив може да се работи и за промена што е навидум минимална, како на пример само промена во некои од бенефициите достапни за вработените. Токму таквото континуирано известување ќе им даде на вработените чувство на вклученост и единство со организацијата. Честа грешка што се случува во организациите е промената на системот само да им биде соопштена на вработените. Во тој случај тие добиваат чувство на помала вредност, бидејќи се ставени во позиција да им е нешто наметнато. Кога вработените не можат да ја сфатат суштинската потреба за нешто, тогаш тие е поверојатно да се противат и да не се задоволни од истото.

Комуницирањето на системот најдобро е да се извршува „лице во лице“. Тоа значи дека повремено менаџментот или секторот за човечки ресурси, зависно од структурата на организацијата, може да организира состаноци, работилници или презентации каде би биле објаснети сите новини. На овој начин сите информации кои можеби не се познати, ќе можат веднаш да бидат објаснети од лицето кое е одговорно за спроведувањето и може да има едновременно интерактивна комуникација и фидбек помеѓу двете засегнати страни. Секако, ваквото организирање би било логично да се остварува сè додека не е контрапродуктивно или пак одзема премногу време или буџет.

Очигледно многу важен елемент во процесот на креирање на систем за наградување што позитивно ќе влијае врз задоволството на вработените е како тој систем ќе биде спроведен. За истата мерка преземена од страна на организацијата, ефектот што ќе се има врз вработените ќе биде различен во зависност од тоа како организацијата ќе ја изврши имплементацијата на системот.

6. Континуирано унапредување на системот на наградување со цел зголемување на задоволството на вработените

Во денешната економија на сè поголема конкуренција и натпревар за поголеми профити, организациите многу често своето внимание го посветуваат само на задоволството, мотивите и потребите на потрошувачите. Сепак, подеднакво важно за долгорочниот успех на компанијата е да се разбере што ги задоволува вработените и дека постои директна поврзаност помеѓу среќните вработени и континуираниот успех и перформансите на организацијата.



Се вели дека најважниот ресурс за секоја организација се вработените, бидејќи оттука почнува синџирот на профитот:

1. Добри системи во организацијата;
2. Задоволство на вработените;
3. Лојалност и посветеност на вработените кон организацијата;
4. Зголемување на залагањето на вработените;
5. Зголемување на целокупната продуктивност;
6. Зголемување на вредноста на организацијата;
7. Зголемување на задоволството на потрошувачите;
8. Лојалност на потрошувачите;
9. Зголемена профитабилност.

Договорот при вработувањето се склучува помеѓу работодавачот и вработениот и вклучува внес на способности и знаење на вработениот во замена за награда со тоа што работодавачот, исто така, ги обезбедува и алатките за сработување на задачите. Карактеристично е тоа што сè повеќе и двете страни на равенката бараат повеќе од другата страна. Но додека постојано во центарот на вниманието е потребата за постојано надградување на способностите на вработените, темата за тоа што организацијата ќе понуди за зголемување на задоволството на вработените е запоставена.

Иако постои несогласување помеѓу менаџерите и вработените по однос на факторите за задоволство од работата, едно нешто е сигурно: двете групи на испитаници мислат дека наградата е најважен фактор за задоволство од работата.

Според истражувањето на Rynes, Gerhart, и Minette⁴ многу поверојатно е при ваквите истражување за осознавање на значењето на наградата за вработените тие да го намалат значењето на она што, всушност, претставува вистинско значење. Ова само ја зајакнува претходната теорија – неоспорно е значењето на наградата за остварување на задоволство кај вработените. Преку нагласувањето на значењето на наградата не е целта да се негираат другите фактори за задоволството. За максимизирање на задоволството на вработените, несомнено е потребно хармонија меѓу повеќе фактори. Понатаму, не значи дека наградата секогаш ќе биде најзначаниот фактор. Значењето на наградата зависи од повеќе варијабли, ситуациони (како на пример, колку се наградени другите во околината), како и индивидуални (како на пример, дали се наградени пропорционално на тоа што го сработуваат). Преференците за систем на наградување зависат и од личните карактеристики на вработените.

4) Rynes S., Gerhart B. & Minette K. (2004). The Importance of pay in Employee Motivation, University of Tennessee, Martin



Табела 4. Индивидуални и ситуациони фактори кои влијаат на значењето на наградата

Table 4. Individual and situational factors that influence the importance of reward

Индивидуални	Ситуациони
Наградата е поважна за екстровертните отколку за интровертните луѓе	Наградата како фактор е поважна во ситуации кога наградувањето варира помеѓу вработените
Плаќањето според перформанси е поважно за високообразованиот кадар	Маргиналната корисност опаѓа со зголемувањето на наградата
Наградата е поважна за мажите отколку за жените	Важноста на наградата како фактор се зголемува при промената на системот
Колку се поамбициозни вработените, толку повеќе ќе го преферираат системот за плаќање по перформанси	Реакциите на вработените во однос на промените на системот во голем дел зависат од комуницирањето на причините за промената
	Наградата е поважна како фактор во ситуација на избор на работно место отколку при одлуки за давање на отказ
	Колку подолго една личност е на одредено работно место, толку други фактори доаѓаат во игра

Имајќи ги предвид сите овие информации, работата на менаџментот не е нималку лесна. Ова е уште една од одлуките кои нема веднаш да се одразат врз резултатите на организацијата. Формирањето на системот претставува системски процес, што значи дека бара постојано работење на него, со цел постепено да се добијат посакуваните ефекти.

7. Заклучок

Денес менаџментот во организациите мора да посветуваат посебно внимание на задоволството во работењето и правилното наградување на своите вработени. Системот тука се опишува преку неговата функционалност и истиот треба да биде прифатлив за работниците, притоа посочувајќи ги мотивацијата и наградата како главни функции на компензација за предизвикување на поголема ангажираност и задоволство во работењето.

Некои од начините на кои може да се следи задоволството на вработените се: собирање на информации од вработените преку прашалници, кутии, синдикат, онлајн и сесии со прашања, потоа преку

индивидуални дискусии и анализа на добиените одговори. Различни теории посочуваат на различни фактори како главни при остварување на задоволство кај вработените. Притоа се истакнуваат неколку категории на фактори: фактори поврзани со кариерата, награда и бенефиции, работна средина, комуникации во организацијата.

Мерењето, пак, на задоволството е важно заради создавање на политика на отворена врата, обезбедување на талент и скенирање на надворешни фактори кои имаат влијание врз организацијата. Задоволството од работата и наградувањето на вработените се јавуваат и како мотиватор за зголемување на продуктивноста на вработените, како и фактор за останување во истата компанија. Со цел да се увиди мислењето влијанието на системот за наградување на вработените за задоволството на вработените за постигнување на подобри резултати во работењето, се изврши емпириско истражување. При статистичката обработка на податоците можеше да се заклучи дека основната хипотеза зададена во овој труд, којашто гласеше „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“ со ова не може да се потврди. Испитуваната вредноста на χ^2 тестот за секое од поставените прашања беше поголема од табеларната вредност од 5,991 што укажува на неистоветноста на одговорите на менаџерите и вработените. А, истовремено и коефициентот на контингенција С се движи од 0,221 до $0,372 < 0,5$ што, пак, укажува на тоа дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба (со исклучок на две прашања каде овој коефициент имаше вредност поголема од 0,5).

Користењето на сознанијата добиени од теоретските и емпириските истражувања насочува кон градење на соодветен систем на наградување и негова имплементација во организацијата, преку формулирање на стратегија за следење на задоволството на вработените. Во тој поглед треба да се знае дека вработените се секогаш главниот ресурс на организацијата и затоа одржувањето на нивното задоволство е основната задача што тие ја имаат, односно инвестицијата во вработените е инвестиција во организацијата.



Користена литература

- Armstrong, M. (2002). Employee reward. CIPD Publishing.
- Chaudhry, M. S., Sabir H.M. & Rafi N, Kalyar M.N. (2011) Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: a comparison of public and private sector organizations, The Journal of Commerce.
- Milkovich G. T., Newman J. & Gerhart B. (2007) Compensation, McGraw-Hill/Irwin.
- Rafiq M, Javed M, Khan M, & Ahmed M. (2012). Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence from Pakistan, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business.
- Rynes S., Gerhart B. & Minette K. (2004). The Importance of pay in Employee Motivation, University of Tennessee, Martin.
- Torrington D, Hall E.LT & Taylor S. (2008) Human resource management, 7th Edition, Prentice Hall, London UK.
- Бојациоски Д. и Блажеска О. (2003) Економика на претпријатие, Економски факултет – Скопје.
- Мицески Т. (2009) Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет – Штип.
- Наумовска Л. (2008) Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет – Скопје.