

## ВНАТРЕШНА ПЛАТЕЖНА СТРУКТУРА



Секое работно место што бара креативност, автономија, анализа и личен развој може да го нуди најголемиот мотиватор од сите: *внатрешни награди*. Таквото задоволство потекнува од самиот работник. Внатрешно мотивираниот работник не ја добива својата мотивација од надворешни стимулации понудени од страна на работодавецот.

Претераното потенцирање на надворешните стимулации и награди може да резултира со елиминација на стимулациите што извираат во самиот работник. Постојат голем број лични и организациски цели што едноставно не можат да бидат остварени само со помош на платата што ја добиваат работниците.

Од друга страна, пак, внатрешните мотиватори, без разлика колку привлечно ни дејствуваат, не се еднакво застапени кај сите работници ниту, пак, нудат еднаква ефикасност во однос на извршувањето на работните должности. Платата се признава како најмоќното средство за раководење со работната сила, но и за најпривлечен мотиватор. Работниците често гледаат на платата како на мерка за лично достигнување и општествен статус. Затоа важноста на платата не треба ниту да се потценува, ниту да се преценува.

За да биде ефикасна, платата мора да се поврзува со перформансите на работниците. Стимулациите, пак, (види Глава 8) ја нудат најјасната врска помеѓу перформансите на работниците и платата, но не може на сите работници да им се даваат стимулации. Во рамките на ова поглавје ќе зборуваме за платежна структура или плата што се одредува според работните часови на работниците. Иако е јасно дека платата можеби и не е толку поврзана со перформансите на работниците колку што се поврзани стимулациите, сепак ваквата плата на работниците може да има позитивно влијание врз подобрувањето на перформансите на работниците на работното место во рамките на една фарма.

Во рамките на ова поглавје ќе зборуваме за: (1) праведна плата за работниците; (2) што се крие зад различните плати на работниците; (3) оценување на работното место и пазарни предвидувања; (4) кои се елементите на платежната структура; и (5) одржување една платежна структура.

### ФЕР-ПЛАТА

Според добиените податоци од едно истражување, кое јас лично го спроведов,



Работниците очекуваат со платата да можат:

1. да ги покријат основните животни трошоци;
2. да бидат во тек со инфлацијата;
3. да одвојат нешто за рекреација и заштеда; и
4. да добијат покачување на платата со текот на времето.

работниците очекуваат: (1) платите да им бидат доволни за да ги покријат основните животни трошоци; (2) платите да бидат во тек со инфлацијата; (3) да им останува нешто од платата за да заштедат или за да вложат во рекреација за себе и за своето семејство; (4) платата да се зголемува со текот на времето.

Работниците подоцна во својата кариера се загрижуваат во врска со тоа дали ќе можат да се издржуваат себеси за време на пензионерските денови, особено оние работници што живееле на фарми, каде што за секој работник имало сместување; токму на тие работници ќе им биде навистина тешко за да можат да си дозволат да уплатат за нов дом откако ќе се пензионираат<sup>1</sup>. Сопственикот на фармата би требало да ги разгледа препорачаните и користените планови за пензионирањето на работниците и за плаќањето даноци, со цел да обезбеди барем дел од идните потреби на работниците.

Доколку еден сопственик на фарма креира платевна структура со цел да ги задоволи овие очекувања на работниците, тогаш работниците можат да го изразат своето незадоволство доколку внатрешните или надворешните принципи во однос еднаквоста, на некаков начин, се прекршени. Едноставно кажано, внатрешниот капитал се однесува на тоа колку се фер-платите на работниците во рамките на истата фарма. Надворешната еднаквост е исто така поврзана со тоа колку е фер платата на работниците надвор од организацијата, односно работниците што не се дел од дадената фарма. Во зависност од работното место и во зависност од локацијата, тестовите на надворешниот капитал може да вклучуваат споредби со други фарми или корпорации што не се занимаваат со земјоделство.

Работниците се оние што први ќе почнат да преземаат чекори за воспоставување на таа рамнотежа во однос на еднаквоста на платите, доколку забележат дека постои дисбаланс во однос на платите што ги добиваат. При оценувањето на тоа колку се праведни платите што ги добиваат работниците, работниците балансираат инпутити, односно влогови (на пример колку работен труд се вложува, какви способности поседува работникот и така натаму) со резултати (на пример плата, привилегии итн.). Работниците може да се чувствуваат виновно или гневно доколку чувствуваат дека не добиваат праведна плата. Колку е поголема разликата во платите, толку ќе биде поголема тензијата на работното место, односно на фармата.<sup>2</sup> Работниците трагаат по рамнотежа на следниве шест начини:

1. со модификација на инпутот и аутпутот (на пример доколку еден работник се чувствува дека не добива доволно висока плата може да го намали трудот што го вложува или може да преземе потребни чекори за покачување на платата; доколку работникот е натплатен тој може повеќе да се труди на работното место, или, пак, да останува и по завршувањето на работното време без да бара дополнителна компензација);
2. при нагудување на значењето на терминот *праведна* (значи, промена на значењето за нив на пример доколку еден работник не добива доволно висока плата, тој може за себе да мисли дека е примач на други бенефиции, односно дека има друга корист од фармата каде што работи - на пример дека работи интересна работа; доколку еден работник е натплатен, може да почне да верува дека навистина ја заслужува таа превисока плата);
3. промена на споредбата во однос на изборот на капитал (на пример, еден работник што порано се споредувал себеси со некој скоро унапреден колега, сега може да почне да се споредува себеси со некој трет колега);
4. работникот може да се обиде да ги промени инпутот и аутпутот на другите работници (на пример да ги замоли другите колеги да не работат толку колку што работат, или, пак, во зависност од потребата да вложуваат повеќе труд на работното место, значи повеќе да се трудат);
5. работникот да даде отказ од работа (на пример, и покрај зголеменото отсуство од работа работникот може сам да даде отказ од работа);

6. да принуди и други работници да се откажат (одреден работник може да се труди да издејствува трансфер за некој свој колега или, пак, да го натера истиот колега да даде отказ на работа).<sup>3</sup>

Прашањето за тоа колку се праведни платите на работниците во рамките на една фарма, е навистина критично прашање во однос на компензацијата на администрацијата и речиси за секоја фаза од организацијата на трудот. Општо земено, работниците и раководителите се согласуваат дека платите треба да бидат онолку високи колку што се бара според следните услови што работникот мора да ги исполнува:

1. работникот да ги има потребната подготовка, одговорност, па дури и незадоволство<sup>4</sup>,
2. да се земат предвид разликите во однос на извршувањето на работните задачи и да се земе предвид стажот на работниците.

Работниците и раководителите не се согласуваат во врска со релативната важност на секој од овие фактори што треба да се земе предвид. Предизвиците на овој пристап, односно разгледувањето на диференцијалите што треба да се земат предвид при одредувањето на тоа колку треба да изнесува платата на секој работник во една фарма потекнуваат од субјективноста што се јавува при процесот на оценување на работните места и на перформансите на работниците.<sup>5</sup>

Размислувањето во однос на тоа колку треба да изнесува платата на еден работник во рамките на фармата може да има силно влијание врз тоа колку е задоволна работната сила во рамките на фармата. Ако гледаме малку пошироко, ова може да влијае врз стабилноста на една цела нација, особено кога придонесите од секој сегмент на општеството се или преценети или потценети.

### ШТО СЕ КРИЕ ЗАД РАЗЛИЧНИТЕ ПЛАТИ ШТО ГИ ДОБИВААТ РАБОТНИЦИТЕ?<sup>6</sup>

Филозофските разлики имаат влијание врз донесените одлуки од страна на работниците во врска со нивните платежни структури. Одредени работници мислат дека сите припадници на едно општество треба да примаат доволно висок приход за да можат да ги задоволат своите основни потреби. Таквите работници можат да ја базираат платата врз основа на потребите, а не врз основа на придонесот на индивидуалниот работник. Според други работници, сите работни места даваат ист придонес за продуктивноста на една фарма и затоа сите

работници треба да примаат иста плата.

Според овој стандард, разликите во платите се засноваат на тоа колку добро работникот ги врши работните задачи, а не врз основа на тоа кое работно место е во прашање. Во рамките на еден систем на споредување, природата на работното место - покрај квалитетот на вршењето на работните задачи - е значаен дел од тоа како разликите во платата што ја примаат работниците се раѓаат во рамките на една фарма.

При донесувањето важни одлуки поврзани со платата на работниците во рамките на една фарма постои поголема флексибилност во однос на ограничувањата што ги наметнуваат законот, пазарот на трудот и локалните норми. Одлуките што ги донесувате вие како сопственик на фармата може да имаат силно влијание на процесот на



Работниците ја споредуваат сопствената плата со платата на своите колеги во рамките на истата фарма (внатрешна еднаквост) и со платите на други работници што работат во други земјоделски организации (надворешна еднаквост). Надворешната еднаквост може да вклучува споредби со платите што се даваат на други фарми или со платите на не-земјоделските компании.

регрутација на работниците, задржување на работниците во вашата фарма, задоволување на основните потреби на тие работници, како и влијание врз перформансите на работниците.

Алан, поранешен претседател на Бирото на фармери, бил запрашан од страна на неговите работници зошто наводнувачите добиваат помала плата од трактористите. Откако размислил за поставеното прашање, Алан заклучил дека овие разлики во платата на наводнувачите и трактористите се малку арбитрарни. Алан одлучил да почне со исплата по час. Еден друг одгледувач, Сесилија, сопственичка на фарма ги покачува платите на работниците како што работниците се искачуваат нагоре по скалата на работните места во рамките на нејзината фарма од општ работник до наводнувач или, пак, до надзорник и така натаму.

Што добиваат или што губат Алан и Сесилија со своите различни пристапи кон ова прашање? Единствената плата што ја користи Алан за своите работници е навистина висока плата. Тој ја покачи минималната плата на работниците во рамките на својата фарма и сите работници ја добиваат таа плата. Платата што ја дава Алан може да се каже дека е малку повисока отколку што треба да е, но со тоа тој добива една релативно задоволна работна сила во својата фарма. Едноставноста е една од послоните страни на овој пристап што го презема и користи Алан. Алан нема потреба да прави приспособувања на платите на работниците кога тие работат нешто надвор од нивните работни задачи, а тоа се случува многу често на неговата фарма.

Повеќето фармери бараат флексибилност кога се работи за работни задачи на работниците. Од работниците се бара да носат неколку шапки, да користат цела низа алати при извршувањето на работните задачи.

На еден ранч со говеда еден работник што е задолжен за копање дупки за поставување ограда и за фиксирање на оградата денес, може утре да биде задолжен за пасење на говедата, наредниот ден можеби ќе му се зададе задача да тура бетон некаде, а наредната зима истиот работник може да биде задолжен за вчитување на податоците за говедата во главниот компјутерски записник на фармата.

Но, и покрај очигледните предности на „иста плата за секој работник“, односно давањето иста плата за различни работни места, поспособните работници најчесто се бунат кога добиваат иста плата со понеспособните работници. Сесилија ја надминува едноставноста на Алан со тоа што

се надева дека платата ќе послужи како метод за привлекување, задржување и мотивирање на квалификуваните работници.

Давањето различни плати за различни работни места може да ги натера луѓето да бидат чувствителни во однос на своите работни места, односно границите помеѓу работните места да бидат навистина очигледни. Често се случува работниците да одбиваат да вршат работни задачи што не се дел од нивното работно место. Сесилија на пример, на нејзиниот ранч, со овој проблем се справува на начин што ја менува платата на работникот во однос на тоа што сработил работникот., односно, кога одреден работник врши работни задачи за кои се плаќа минимална плата, на него му дава минимална плата, а кога работи нешто што бара квалификации и труд и вештина, тогаш му дава висока плата, но на нејзиниот ранч тоа не се случува често.

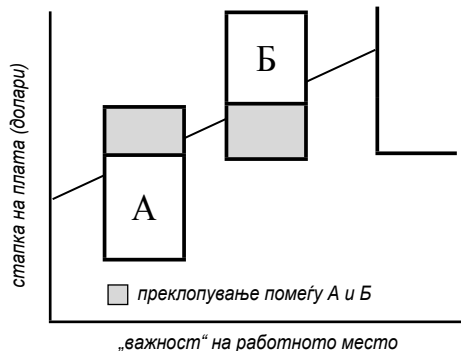
Кога за неколку работни места се дава слична процена, може да се направи комбинација од нив за да се креира класификација на тие работни места. Едноставно кажано, најмногу ќе зборуваме за класификации на работните места, но мора да се напомене дека одредени класи опфаќаат само едно работно место.

Се разбира дека не смееме да заборавиме дека платата не е единствениот фактор што влијае врз отпорот на работниците при прифаќањето или одбивањето работни задачи што не се дел од нивното работно место. Работниците брзо забележуваат кога малку платените работни места не се толку ценети колку високоплатените работни места од страна на раководството на дадената фарма. Понекогаш може да се случи раководителот на млекарницата да ги измолзи кравите, а токму тој чин ја намалува важноста на работното место молзач и служи како добар потсетник за тоа како изгледа и која е работната должност на тој работник.

Штом ќе донесете одлука дали работниците што работат на различни работни места треба да добиваат различни плати, наредното прашање е дали платните стапки треба да варираат за работници кои ја работат истата работа (на пример, трактористи). Доколку се одлучите дека треба да биде така, треба да ги одредите факторите кои ќе ги одредуваат разликите помеѓу нивните плати. Кои се тие фактори?

Сите знаеме дека има голема разлика помеѓу способностите на работникот и како всушност ги спроведува истите во практика и дека постојат големи разлики од работник до работник, па дури и кога се работи за работници што ја работат истата работа, па

затоа треба да се направи стапка на опфат за секое работно место (како што е примерот на Слика 7-1). Повисоките стапки, или „повисоките скалила“ на стапката може да им се доделат на работници со поголем стаж, со повеќе заслуги (подобри резултати добиени



**Слика 7-1**

Класификациите на работните места, односно работните групи, може да имаат стапки на опфат. Секоја стапка на плата е претставена со правоаголник; стапката варира според височината на правоаголникот.

од спроведениот процес на оценување на перформансите) или комбинација од стаж и заслуга.

Утврдувањето на стапката на опфат бара големо внимание и посветеност. Врската помеѓу класификациите на работните места и стапките на опфат има симболични и практични последици. Еден работник што се наоѓа на највисокото скалило во рамките на својата работна класификација, може да заработува многу повеќе од работникот што се наоѓа на повисока работна класификација, но на пониско скалило во нејзините рамки (Слика 7-1). Понатаму во рамките на ова поглавје ќе навлеземе подлабоко во оваа тема.

Алан не препознаваше никаква разлика помеѓу работните места и работниците во рамките на својата фарма, па затоа не можеше да воспостави платежни стапки (тука не можеме да ви го илустрираме тоа со помош

на слика). Алан треба да го следи примерот на Сесилија и да ја разгледа основата за разлики во однос на платите на работниците во неговата фарма.

Најочигледните случаи на полова дискриминација на работното место вклучуваат случаи кога и мажи и жени работат на исто работно место, а сепак добиваат различна плата без посебна причина за тоа. Не толку познати, но сепак исто толку нелегални, односно незаконски, се случаите кога работните места се делат врз полова основа, а се сосема исти и покрај тоа што за нив работниците добиваат различна плата.<sup>8</sup>

### ОЦЕНУВАЊА НА РАБОТНОТО МЕСТО И ПАЗАРНИ ПРЕДВИДУВАЊА

Лесно можете да одредите колку треба да изнесува платата на работниците во рамките на вашата фарма доколку го трасирате патот со помош на два основни раководствени методи: (1) оценувањето на работното место на работникот (врз основа на факторите за компензација, како на пример образование, вештини, способности, искуство и одговорности); и (2) пазарната вредност на работното место.

#### **Оценување на работното место**

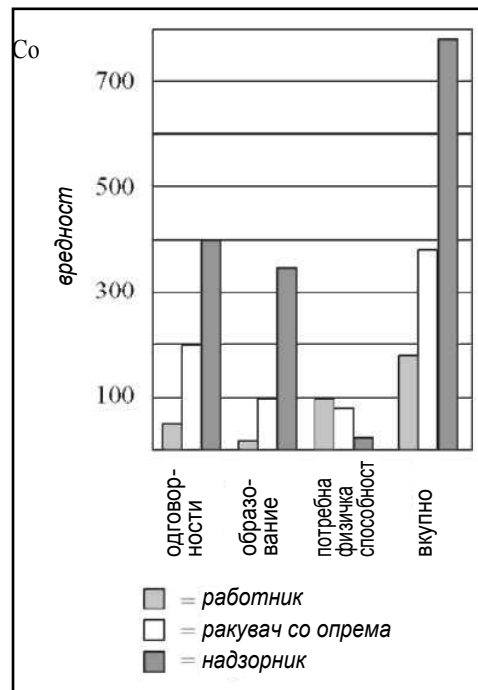
Еден сопственик на фарма како Сесилија, која им исплаќа различни плати на работниците, обично прво врши класификација на работните места на фармата. По пат на спроведување процес на оценување на работното место, сопственикот на фармата ги оценува работните места врз основа на нивната релативна „важност“. Секое работно место може да има своја „вредност“, или работните места со слична важност и вредност може да бидат групирани во рамките на една класификација или класификација на плата, односно класификација на работни места.<sup>9</sup>

#### **РАМКА 7-1**

##### **Нелегални разлики на платата на работниците**

Нелегално е да се базираат разликите во платата на работниците врз основа на полот, расата, бојата на кожата или брачниот статус. Ваквите заштитени карактеристики се наречени заштитени поради тоа што работниците се заштитени со закон против вакви дискриминаторни практики врз основа на нивните лични карактеристики.

Федералниот закон, донесен со Актот за еднаквост на платите, од 1963 година, експлицитно им наложува на работодавците да даваат иста плата за мажи и жени што работат на исти работни места - но тука има четири главни исклучоци: системот на стаж, системот на заслуги, системот во чиј рамки се мери квантитетот или квалитетот на завршената работа или диференцијалот базиран врз основа на кој било друг фактор освен полот...<sup>7</sup>



Слика 7-2: Фактори за компензација.

оценувањето на работните места во рамките на една фарма се споредуваат работни места во рамките на една иста фарма, притоа земајќи ги предвид следните фактори: образованието, одговорностите, искуството и физичкиот труд. На Слика 7-2 е прикажано како изгледа едно едноставно оценување на работното место. Во дадената процена на работното место, поголема вредност им се дава на одговорностите што ги има работникот на тоа работно место и на образованието на работникот, а помала вредност ѝ се дава на потребната физичка способност на работникот. Надзорникот од овој пример би заработувал двапати повеќе отколку што би заработувал операторот со машинска опрема.

Според Слика 7-2, образованието на работникот е еден од најважните фактори што треба да се разгледаат при оценувањето на

вредноста на работните места во рамките на една фарма. Исто така, може да размислувате во правец на тоа каква комбинација од образование и искуство е потребно да поседува работникот за да се квалификува за одредено работно место. Ова е еден од најважните чекори за оценување на работното место што треба да се пополни. Но кога треба да се вработи еден од пријавените кандидати за одредено работно место, можеби нема да ви биде гајле за тоа каква комбинација од образование и искуство поседува кандидатот за даденото работно место; ваша единствена грижа ќе ви биде тоа дали кандидатот знае или не знае да си ги врши своите работни задолженија.

Доколку го сметаме образованието како дел од овие фактори, факултетското образование би можело да вреди околу 200 поени, вишото образование околу 150 поени, средното образование би можело да вреди околу 100 поени, а основното образование да вреди околу 50 поени. За одредени работни места на еден ранч може да се бара средно образование, со што секој кандидат што се пријавува за едно од тие работни места веднаш добива 100 поени во оваа категорија, а за други работни места образованието може да не се смета за пресуден фактор (0 поени) - без разлика какво образование имаат пријавените кандидати за едно такво работно место. Слични описи на работните места се прават и за детално изнесување на квалификациите што се бараат за пополнување одредени работни места во однос на одговорностите што ќе ги има работникот што ќе биде вработен на даденото работно место.

На вас останува да одредите колкава вредност ќе му придадете на одреден фактор и како ќе ги дистрибуирате поените за секое работно место во вашата организација. За една процена на работно место да биде успешна, мора да се креира список на сите потребни фактори што треба да се земат предвид (анализата на работното место што се прави за време на процесот на селекција може да помогне при креирањето на овој список). Можете да проверите дали извршената процена на дадено работно место била ефикасно спроведена со тоа што ќе направите споредба на неколку работни места од рамките на вашата фарма. Дали внимателната процена на работното место ги исполнува вашите очекувања? Доколку одговорот е негативен, проверете дали недостигаат одредени фактори или на други фактори им е дадена премала или преголема вредност?

Еден навистина вешт заварувач или ветеринар, може да заработува повеќе од еден надзорник на истата фарма. Одредени работници што се плаќаат според сработеното може да заработуваат повеќе од водачите на тимовите, кои се нивни претпоставени.



Работниците исто така можат активно да учествуваат во процесот на оценување на работните места и можат да понудат навистина вредни информации во врска со суштинските атрибути на одредени работни места.<sup>10</sup> Персоналот што е вклучен во оценувањето на своите работни места сепак покажува конфликт на интереси.

Иако е јасно дека надзорниците секогаш ќе заработуваат повеќе од оние чија работа ја следат, сепак има исклучоци. Еден навистина вешт заварувач или ветеринар може да заработува повеќе од еден надзорник во рамките на истата фарма. Одредени работници што се плаќаат според сработеното може да заработуваат повеќе од водачите на тимовите, кои се нивни претпоставени. На надзорниците може да им се понуди да добиваат дополнителна плата за време на периодите кога има многу работа на фармата.

Затоа, оценувањата на работните места ја одразуваат релативната вредност на работните места во рамките на една фарма и колку тие работни места придонесуваат за продуктивноста на фармата.

Штом ќе се заврши со процесот на оценување на работното место, споредбата на добиената вредност на работното место со пазарната вредност на одредени клучни работни места треба да се користи како појдовна точка за одредување на степенот на *веродостојност на пазарната вредност*. Теориски гледано, и други работни места во рамките на процесот на оценување на работните места во рамките на една фарма можат да бидат соодветно приспособени.

### Пазарни предвидувања

Мора да се напомене дека во практиката, добиените резултати од спроведените оценувања на работните места често се компромитирани - а во одредени случаи и сосема занемарени - поради пазарните предвидувања, односно поради пазарните вредности. Понудата и побарувачката за работна рака се едни од најсилните влијанија при одредувањето на платата на работниците. Без разлика на што може да ве наведуваат добиените резултати од спроведеното оценување на работното место, мали се шансите дека ќе можете да исплаќате многу повисоки или многу пониски плати од одредените моментални пазарни вредности.

Факторите за понуда и побарувачка ги контролираат износите на платите. Кога бројот на берачи е поголем од отворените слободни работни места за берачи, тогаш платата за еден берач се намалува. Доколку има само неколку експерти за исхрана на



стока, а поголем број работни места што треба да се пополнат, тогаш платата за нив се покачува. Пазарот исто така може да има силно влијание на миграциските шеми на земјоделските работници. На пример, дали еден работник ќе се одлучи да остане во Мексико или ќе отпатува за Тексас, Флорида или за Орегон, зависи од тоа каква е состојбата на пазарот.

Но мора да се напомене дека пазарот и не е сосема слободен. Законските ограничувања влијаат врз износот на платите (на пример, еднаква плата, минимална плата). Работничките групирања во вид на синдикати може да ги здружат силите за да можат да си ги заштитат своите заработувачки. Така, работодавците може да се спречат да не искористуваат голема понуда на работници. Понекогаш се случува платите толку набрзина да скокнат толку високо

Оние што даваат плати што се пониски или исти со пазарната вредност може да имаат тешкотии во привлекувањето нови работници и може постојано да испраќаат работници на обука кои ги напуштаат за други работни места со повисока плата.

што одредени корпорации не можат да се натпреваруваат на меѓународните пазари. Одредени професионални групи исто така може да имаат силно влијание на пазарот. Со ограничување на бројот на студентите што можат да се запишат на факултетите се утврдува ограничената понуда на професионалната работна рака.

За да се утврди надворешниот капитал, работодавците мора да располагаат со потребни информации за тоа колку плаќаат другите работодавци во рамките на истиот пазар на трудот. Додека одредени работодавци се сосема задоволни да се потпираат на одлуките на своите соседи, други работодавци често спроведуваат систематски истражувања во однос на платата што ја примаат работниците во рамките на нивната фарма.<sup>11</sup>

Со ваквите истражувања треба да се понуди детален опис на работното место, бидејќи може да има голема разлика од едно до друго работно место иако понекогаш се работи за работни места што имаат ист наслов. Со истражувањата треба да се трага по информации во врска со работниците што примаат некакви бенефиции (на пример, работници што добиваат дел од производството на фармата или работници што се сместени во рамките на земјоделската организација во која работат). Се разбира дека никако не треба да забораваме дека постојат и многу други бенефиции, како на пример стабилноста, престижот на работното место или престижот на институцијата и можноста за професионален напредок.<sup>12</sup> Во рамките на истражувањата треба да се земе предвид бројот на работниците по фарма во рамките на дадена класификација. Платата на една фарма каде што има голем број работници има големо влијание на пазарната вредност и на пазарните стандарди. Во одредени случаи, сопствениците на фармите може да се натпреваруваат за работна рака во рамките на еден поширок пазар на трудот. При компензација на механичари или заварувачи треба да проверите колкава плата земаат механичарите и заварувачите во секторот на индустријата.

Една од одлуките што има особено голема важност за платата на работниците е тоа дали да се плаќа според пазарните предвидувања, односно пазарните вредности. Оние што даваат плати што се пониски или исти со пазарната вредност може да се соочат со тешкотии во однос на привлекувањето нови работници и може да се најдат во непријатна ситуација, односно постојано да испраќаат работници на обука, бидејќи најголемиот број работници ги напуштаат нивните

работни организации за други работни места, каде што се нуди повисока плата. Но мора да се напомене дека и доколку исплаќате минимално повисока плата отколку што се дава на соседната фарма не значи дека веднаш ќе добиете позитивни резултати во однос на зголемена продуктивност на вашата организација и намалени трошоци во однос на потребната работна рака. Дури и кога вашите работници се одлично платени, тие се способни да ја забележат и препознаат поврзаноста помеѓу нивната плата и нивните перформанси. Оние фармери што им даваат превисока плата на своите работници ќе се соочат со тешкотии при одржувањето на конкурентноста на нивната фарма. Исто така, треба да се напомене дека има други фактори што ги ценат работниците, не е само платата. На пример, еден работник може да го цени фактот што работи за фарма што ги цени неговите или нејзините идеи и нуди можности за напредок на работното место во рамките на земјоделската организација.

#### **Усогласување на процените на пазарот и на процените на работното место**

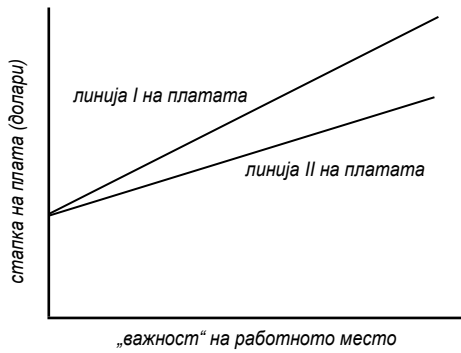
При утврдувањето на платата за работниците, обично се покажува како најпаметно да се усогласат информациите во врска со пазарот со добиените резултати од спроведеното оценување на работното место, наместо човек да се потпре само на едното или на другото. Уникатните работни места се обично посоодветно оценувани врз основа на процените на работното место. За поопштите работни места, ви се препорачува повеќе да се потпирате на пазарот на трудот.

Во повеќето случаи, сопствениците на фарми се во можност да ги задоволат и процените на работното место и процените на пазарот. Кога пазарот одредува повисок износ на платата за одредено работно место, за разлика од добиените резултати од процесот на оценување на работното место, тогаш имате избор: или можете да ја давате повисоката плата што ја одредува пазарот и повторно да ги разгледате факторите на оценувањето, или да ја исплаќате пониската плата. Кога пазарот одредува повисок износ на платата за одредено работно место, за разлика од добиените резултати од процесот на оценување на работното место, фармерот има помалку опции.

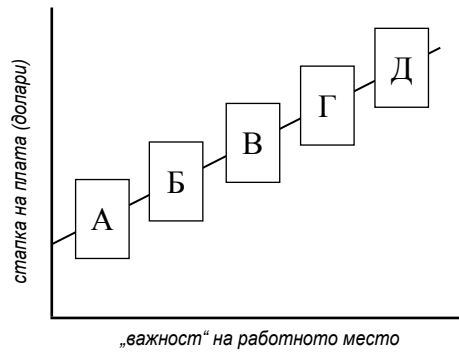
#### ЕЛЕМЕНТИ НА ПЛАТЕЖНАТА СТРУКТУРА

Со платежните структури, како што веќе рековме, добиваме една илустрација на

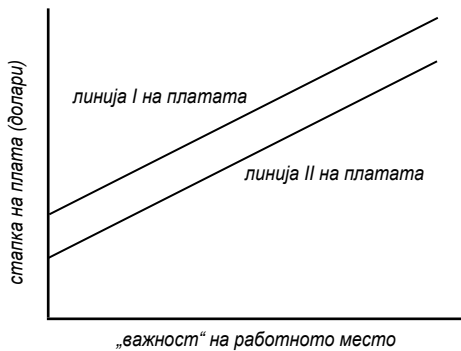




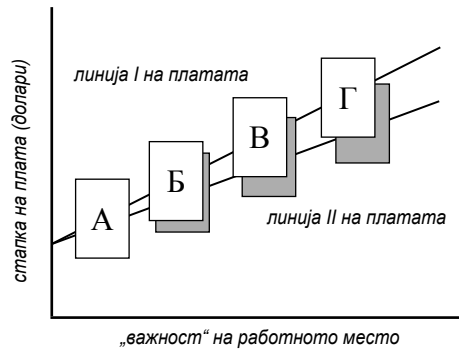
Слика 7-3: Платите за работниците може да бидат исти во почетокот, но потоа брзо растат во рамките на една фарма.



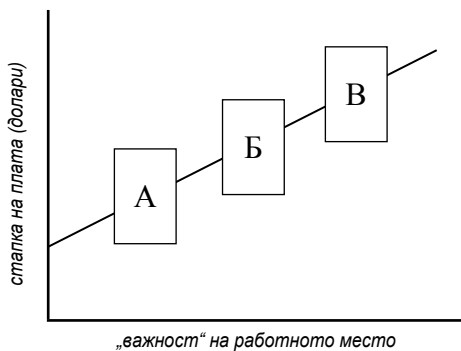
Слика 7-6: Голем број работни класификации со помали опфати на стапката.



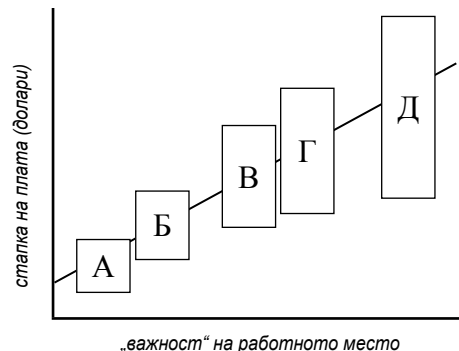
Слика 7-4: Одржани платежни диференцијали.



Слика 7-7: Порамните косини водат до поголемо преклопување. Забелешка: Линијата на платата II е порамна од линијата на платата I, па така содржи поголемо преклопување.



Слика 7-5: Помал број работни класификации со поголеми опфати на стапката.



Слика 7-8: Структура на ладало.

повеќето одлуки што треба да се донесат во врска со платата што ја добиваат работниците во вашата фарма. Веќе изнесовме дел од елементите на платежната структура (види Слика 7-1), а сега повторно ќе ги разгледаме.

Линиите на платата ги одразуваат платежните диференцијали помеѓу работните места. Колку што е пострмна линијата на платата, толку се поголеми разликите помеѓу платите што се даваат за различни работни места. Во Слика 7-3 е претставено како во рамките на една фарма работните места што се сметаат за работни места од најниско ниво се карактеризирани со иста плата за работниците, односно за тие

работни места се дава минимална плата. Оттука натаму платите за една фарма побрзо растат.

Линиите на платата исто така служат за илустрација на севкупното ниво на платата на една организација. На Слика 7-4 се прикажани две фарми во чии рамки диференцијалите помеѓу минималната и највисоката плата се исти и покрај разликите во однос на целосниот износ што го дава земјоделската организација за да ги исплати своите работници.

Бројот на квалификациите на платите (групации на работните места за кои се дава иста плата) и опфатот на стапката може да

варираат. Разликата помеѓу најниската и највисоката плата што се дава во рамките на една фарма, на пример минималната и највисоката плата за трактористите може да биде 10 или 14 долари на час, има потенцијал на опфат на стапка од четири долари.

Колку што се појасни класификациите на работните места во рамките на една фарма, толку се појасни разликите помеѓу работните места. Широкоопфатноста е користење помал број платежни класификации за поголеми, односно поопширни опфати на стапката. Со широкоопфатноста на работниците им се овозможува да излезат од границите на „тесните“, „ограничените“ или „ригидните“ работни места.

Широкоопфатноста може да резултира со значајни разлики помеѓу работни места за кои претходно се мислело дека не постојат, а исто така може да доведе до поголема загриженост во врска со еднаквоста на платата.<sup>13</sup> Во рамките на фарми каде што има само неколку платежни класификации се препорачува да има повисоки стапки на опфат во рамките на една класификација (Слика 7-5). Со ова се овозможуваат услови за покачување на платата во рамките на една класификација на работните места. Онаму каде што има голем број класификации на работните места (Слика 7-6) работниците може да добијат покачување на платата со преминувањето од една платежна класификација во друга платежна класификација (односно со унапредувањето), бидејќи добиваат покачување на платата во границите на својата класификација. Некои фарми имаат неколку класификации и мали опфати на стапки.

Најголемо преклопување има онаму каде што косината на платежната класификација е порамна (Слика 7-7) или каде што има повисок опфат на стапките. Понатаму повторно ќе се навратиме на стапката на преклопување, кога ќе зборуваме за платата како функција на унапредувањата на работниците во рамките на една фарма.

Досега, за целите на едноставноста, зборувавме за платежни структури што содржат еднакви стапки на опфат за сите класификации на работните места (диференцијалите помеѓу почетната и највисоката плата во рамките на секоја класификација на работните места се исти). Структурата на ладало е поблиска до реалноста (Слика 7-8).<sup>14</sup> Во рамките на ваквата структура, стапките на опфат се компаративно повисоки за работните места што спаѓаат во повисоките класификации. За некој што работи за девет долари на час, едно покачување од педесет центи на час може да биде навистина значајно покачување на

платата. За некој што работи за четириесет долари на час, истото покачување од педесет центи на час воопшто нема да биде значајно.

Кога ќе ги запрашате работниците колку треба да им се покачи платата, во согласност со овој принцип, тие што се наоѓаат на најдолните скалила од скалата на работните места во рамките на една фарма ќе ви одговорат во однос на специфични износи во долари (на пример, работниците може да ви речат дека треба да ја покачите платата за половина долар на час), а оние работници што се наоѓаат на средните и на повисоките скалила од скалата на работните места во рамките на една фарма ќе ви одговорат во проценти.

### ОДРЖУВАЊЕ ЕДНА ПЛАТЕЖНА СТРУКТУРА

Одржувањето на еднаквоста на платата во рамките на една структура за компензација на работниците во рамките на една фарма по нејзиното развивање е секојдневен и постојан предизвик за раководството на таа организација.

Сега ќе зборуваме за:

- покачувања на платата на работници врз основа на нивниот стаж;
- покачувања на платата на работници врз основа на нивните заслуги;
- покачувања на платата на работници што се унапредуваат;
- претерани или примерни стапки;
- приспособувања во однос на животните трошоци;
- рамни и процентуални приспособувања во однос на животните трошоци;
- компресија на платата и минимална плата.

Работниците традиционално напредуваат во рамките на една класификација врз основа на заслугата или стаж. Одлуките што се од важност за платата на работниците или, поточно кажано, одлуките за покачување на платата на работниците треба да се фер, цврсти и на ист начин да им бидат пренесени на работниците.

### **Покачувања на платата врз основа на стажот**

Оние системи што овозможуваат периодични покачувања на платите без разлика на проценетата заслуга може да се базираат врз основа на претпоставката дека способностите на работниците се развиваат на работното место, претпоставка што не секогаш се покажува како точна. Голем е бројот на

работните организации што ги користат овие периодични покачувања на платата на работниците за да ги наградат за тоа што ѝ „припаѓаат“ на фармата и поради нивното долгогодишно работно искуство во нејзините рамки. Сè додека работникот ги задоволува минималните стандарди, работникот ќе добива периодични покачувања на платата.

Персоналот на една фарма ја цени сигурноста на покачувањето на платите врз основа на стажот и така се задоволуваат потребите на работниците за примање повисока плата како што им врват годините во рамките на една фарма. Покачувањето на платата врз основа на стажот на работниците, е практика што промовира долгогодишна соработка и работничка лојалност и може да влијае врз намалувањето на обртот.

Оние работодавци што им ги покачуваат платите на работниците врз основа на нивниот стаж ја ценат зрелоста и го ценат искуството на постарите работници, но понекогаш се случува да им олесни кога некој од постарите работници ќе ја напушти нивната фарма. Во одредени случаи постарите работници се скапи за фармата, бидејќи примаат непропорционално високи плати и бенефиции (на пример, подолги одмори), а даваат минимален придонес за фармата. Ова не се одразува на работникот што има голем стаж, туку се одразува на системот што го потценува новиот работник, со ветувањето дека со текот на времето новиот персонал ќе заработува висока плата.

Со цел да не се дозволи работниците пребрзо да се искачуваат по скалилата на платата, треба да им се даваат помали периодични покачувања на платата на работниците. Понатаму во кариерата на работникот покачувањата на платата треба да се даваат на подолги периоди. Ваквите покачувања на платата мора да бидат доволно високи за го мотивираат работникот да остане да работи за таа фарма.

### Покачувања на платата врз основа на заслуги

Покачувањата на платата врз основа на заслуги имаат цел да ги признаат и да ги наградат оние работници што заслужуваат да бидат наградени поради нивните перформанси и придонес за фармата. Теориски гледано, во рамките на системот што ги наградува само работниците врз основа на заслугите има една усогласеност помеѓу перформансите и платата што работниците ја примаат. Како што беше случајот со системот на стаж така и е



со системот на заслуги, штом одреден работник ќе се искачи на одредено платно ниво, ретко се случува да му ја намалат платата. Плановите за давање стимулации на работниците (Глава 8) може да го решат проблемот во однос на давање „постојани“ покачувања на платата на работниците врз основа на сегашни и минати перформанси.

Но мора да се напомене дека стимулациите може да имаат вознемирувачки ефект врз внатрешната платежна структура. Работодавците што користат систем на давање стимулации на работниците што држат одредени работни места, а не и на другите работници што работат во истата фарма може да се соочат со ситуации во кои работниците од најниските нивоа на организацијата на трудот во рамките на таа фарма заработуваат многу повеќе од работниците на повисоките нивоа.<sup>15</sup> Понекогаш се случува компаниите да ги напуштат своите планови за стимулации или, пак, да ги прошират за да опфатат повеќе работни места од својата организација.

Онаму каде што се спроведуваат *паднал/положил* оценувања на заслугите на работникот на точно одредени и најавени

Еден говедар што има една крава и заработил да си купи уште една ќе биде особено задоволен, а оној говедар што има голем број крави воопшто нема да ги забележи неколкуте нови крави во стадото (Веберов закон). Кога се работи за покачувања на платата, оние работници на најниските нивоа во рамките на фармата може да побараат конкретни покачувања изразени во износ во долари, а оние работници што се наоѓаат на повисоките скалила може да бараат покачувања на платата изразени во проценти.

интервали - и кога поголемиот број работници го положуваат оценувањето - процесот може да се гледа како „глорификуван систем на стаж“. Работниот век и платата на работниците се блиско поврзани со секоја категорија на работните места. Во рамките на еден таков систем работниците искусуваат исти позитивни и негативни бенефиции од системот на стаж.

Раководителите може да се чувствуваат ограничено кога се работи за правење избор помеѓу тоа дали одреден работник треба или не треба да биде препорачан за унапредување и покачување на платата до максимум. Одреден работник или одредена работничка што не успеал/а да заслужи покачување на платата е слаб/а работник/ работничка. Доколку изборите барем малку се прошират за да вклучуваат половина или четвртина од потребните чекори (половина-чекор, чекор и четвртина), тогаш поголеми се шансите раководителите да ги наградуваат своите работници во согласност со нивните перформанси.

Во случаите кога добиените резултати од спроведениот процес на оценување на перформансите на работниците имаат силно влијание врз покачувањата на платите, а истиот процес се спроведува на одредени временски интервали, системот на заслуги мора да содржи фактор на стаж. Од друга страна, пак, процесот на оценување на перформансите на работниците може да биде поттикнат и од други настани, како на пример конкретни достигнувања на работното место или стекнување способности и вештини (плата во зависност од способностите на работникот).

Некои од работниците може побрзо да заслужат да напредуваат нагоре по платежната скала, за разлика од други работници на кои ќе им треба повеќе време. За жал, оние работници што пребрзо напредуваат може да немаат друга можност за економско унапредување и, доколку се свесни за тоа, може да чувствуваат дека стагнираат. Единствениот развој на работното место за ваквите работници е обидот да се добие унапредување - или да се вработат во некоја друга фарма.

За да се избегне ситуацијата во чии рамки работниците пребрзо се искачуваат по платежната скала, најгорните скалила од платежната скала треба да бидат потешки за остварување. Исто така, доколку системот на заслуги вклучува и стаж (прегледите на перформансите се поттикнати од поминатото време на дадено скалило), прегледите не треба да бидат толку чести како што

работниците напредуваат нагоре по скалата на платата.

Така можеме да кажеме дека има помалку разлики во однос на плата според стажот и плата според заслугите. За целосно да се искористи платата што се заснова на заслугите на работникот, од голема важност е работниците целосно да го разбираат процесот на оценување. Токму во тоа пристапот со преговарање, односно пристапот кон процесот на оценување на перформансите на работникот, игра клучна улога заедно со потрадиционалниот процес на оценување на перформансите на работникот.

### **Покачувања на платата на работниците што се унапредуваат**

Колку треба да му се зголеми платата на работникот или работничката што заслужиле унапредување? Доколку постои утврдена политика во однос на платежната структура, границите во однос на таа одлука се веќе воспоставени. Високата стапка на опфат или стрмната платежна структура може да овозможат услови за повисоки зголемувања на платата по унапредувањето на работникот или работничката. Платниот диференцијал исто така ќе зависи од висината на стапката на опфат на работникот во рамките на неговата моментална класификација во споредба со висината на класификацијата во која преминува работникот со унапредувањето. Јасно е дека оние работници што се унапредени на две нивоа повисоки класификации ќе добијат поголемо покачување на платата.

Секогаш кога има преклопување на работните места, некои работници што се наоѓаат во рамките на пониска класификација може да се случи да заработуваат многу повеќе од оние работници што се наоѓаат во рамките на повисоката класификација на работните места. Доколку ретко се случува работниците да се унапредуваат од една во друга класификација, оваа структурна карактеристика ретко создава дилеми.

Кога работниците се преместуваат од една работна класификација во друга работна класификација секогаш се појавуваат тешкотии. Може да се појави преклопување на платите што ги примаат „помошник-механичарот“ и „механичарот“. Да земеме еден пример, еден помошник-механичар поради своето долгогодишно искуство успеал да го достигне и највисокото скалило во рамките на своето работно место и заработува повеќе од механичарот што работи само неколку години во рамките на таа фарма. Големи се шансите механичарот да ги толерира тие разлики помеѓу својата и

платата на помошник-механичарот, бидејќи иако помошникот добива повисока плата, тоа е привремено, бидејќи со текот на времето платата на механичарот ќе биде повисока од платата на помошник-механичарот.

Предишникот се појавува кога овој помошник-механичар, кој веќе го достигнал врвот во својата работна класификација, одлучува да се бори да добие унапредување и да стане механичар. Помошник-механичарот нема да сака да почне од најниското ниво во рамките на класификацијата механичар, каде што би заработувал многу помалку отколку што заработува како помошник-механичар.

Едно можно решение е да му се овозможи на помошник-механичарот што треба да се унапреди во механичар да почне од некое повисоко ниво во рамките на класификацијата механичар. Но доколку се случи новоунапредениот механичар да заработува повеќе отколку поинкусниот механичар, кој има подолг работен век во рамките на таа фарма, може да се случи да се отворат прашања во врска со внатрешната еднаквост. Сега, по унапредувањето, двајцата работници ја работат истата работа, но оној што има помало искуство (а поголем стаж во рамките на дадената фарма) заработува исто или повеќе од другиот работник со повеќе искуство, а помал стаж во рамките на дадената фарма. Ваквата ситуација, каде што се случува двајца работници да примаат иста плата, може да стане уште толку понагласена кога достигнатиот и докажан механичар мора да помогне при обуката на новоунапредениот механичар.

Вие како сопственик на фармата можете да им помогнете на работниците полесно да напредуваат во кариерата и да се снајдат во ситуации кога се земаат предвид планови за развој со цел да се избегне намалување на платата при унапредувањето на работниците. Работниците ќе мора да се пријават за унапредување многу рано во својата кариера за да не ја испуштат таа економска предност. Друга можност е да му се даде на унапредениот работник единечна сума или додаток на плата за да се олесни транзицијата од повисоко платено работно место на пониско платено работно место.

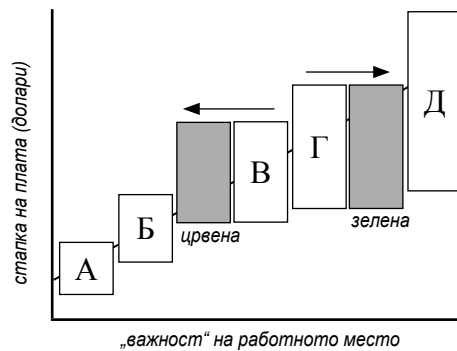
Уште еден аспект што треба да се разгледа при ваквите ситуации е тоа што не смееме да заборавиме на инхерентниот ризик да не се биде успешен на новото работно место. Во рамките на Глава 4 зборувавме за една фарма каде што оние работници што се унапредуваа во надзорници веднаш го губеа својот стаж. Колку што е поголем ризикот да не се успее на новото работно место, толку

треба да биде поголемо покачувањето на платата.<sup>16</sup>

### Претерани или обоени стапки на опфат

Порано или подоцна секој од вас ќе се соочи со ситуација при која за работните места се дава реална плата усогласена со цените на пазарот. Различните „примерни, односно обоени стапки“ најчесто ги користат експертите за компензација на работници<sup>17</sup> за да се укаже на одредени претерани платежни врски (Слика 7-9): црвената и зелената укажуваат на претерано платени или недоволно платени работни места - по извршената споредба со моменталната вредност.

Иако боите може да имплицираат дека фармерот губи пари при првата боја, а добива со втората боја, мора да се напомене дека и двете ситуации може да се покажат како навистина скапи ситуации. Доколку не се санираат навреме, претераните стапки и внатрешната еднаквост и надворешната



Слика 7-9: Црвени и зелени стапки на опфат.

еднаквост на платите ќе ја загубат рамнотежата.

Црвени стапки (овие стапки се нарекуваат црвени стапки за да се укаже на нивната алармантна претераност, т.е. дека за одредени работни места се даваат претерано високи плати).

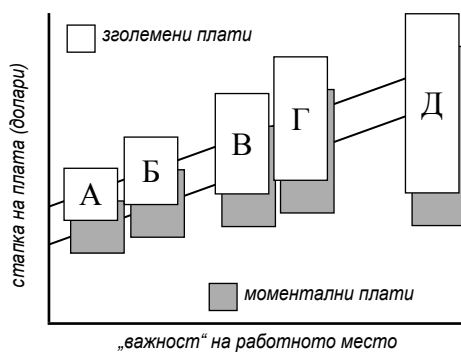
Доколку се дозволи стапките на опфат да останат непропорционални и за другите работни места во рамките на една фарма, некои работници може да се чувствуваат запоставено или да тврдат дека не ги третираат исто како и другите работници. Исто така, постојат големи шанси да дават превисока плата. Кога стапките за црвените класификации на работните места, односно тука можеме да ги наречеме и црвените групи на работните места во рамките на една фарма, одеднаш се прекинуваат, тогаш работниците може да почнат да се соочуваат со тешкотии



Еден одгледувач што не ја одржува конкурентноста на платите, може да се најде во ситуација кога ќе биде буквално принуден да премести сосема неискусни работници на средните или на високите скалила на работната класификација. Доколку се најдете во таква ситуација, треба да ви биде јасно дека повеќе не постои никаква цврста основа за одржување разлики помеѓу платите на работниците.

при обидувањето да се навикнат на новата финансиска состојба.

Други алтернативи во однос на ова вклучуваат комбинација од замрзнување на покачувањата на платите сè додека не се постигне внатрешна еднаквост; вложување на трудот за да се префрлат работниците на работни места за кои се дава многу повисока плата во согласност со моменталните плати на работниците; па дури и приспособување на стапките во надолна линија и давање одредена сума на работниците, односно единечна или неколку суми на работниците



Слика 7-10 : Моменталните плати на работниците не се усогласени со реалните пазарни вредности.

што ќе бидат принудени да се соочат со намалување на финансиските примања за да можат полесно да се адаптираат на новите услови.<sup>18</sup>

Зелени стапки (се однесуваат на работните места за кои не се дава реалната плата, односно не се дава праведна плата за работните задачи што ги опфаќа даденото работно место). Зелените групи, односно класификации на работни места, може да се организираат само по неколку чекори.<sup>19</sup> Еден фармер може да се обиде да си ги намали трудовите трошоци со воспоставувањето вакви зелени групи, односно класификации на работните места, но бенефициите што произлегуваат од ваквата постапка се краткотрајни, бидејќи тешко дека на ваков начин човек може да ги задржи вредните работници во рамките на својата фарма.

Два очигледни индикатори на зелени класификации на работните места во рамките на една фарма се следните: (1) зголемен обрт (работниците бараат работни места за кои се дава повисока плата); и (2) сопственикот на фарма е принуден да ги преместува неискусните работници на средните и на високите нивоа во рамките на дадената класификација на работните места.

Доколку се избере вториот пристап, нема да има ни трошка цврста основа за постоење на разлики помеѓу платите на работниците во рамките на дадената фарма.

Се разбира, треба да се напомене дека сосема е можно еден работодавец да нема проблем од ваков тип туку неговата или нејзината целосна платежна структура да биде сосема неусогласена со реалните вредности што ги поставува пазарот на трудот (Слика 7-10).

### Приспособувања во однос на животните трошоци

Инфлацијата може да има особено разорувачки ефекти врз способноста на работникот да може да врзува „крај со крај“. Веќе видовме како оние сопственици на фарми чии платежни структури се пониски од пазарните вредности може да се соочат со тешкотии при обидот да се привлече и задржи персонал на фармата. Одредени корпорации (а често и синдикатите) може да пропишуваат приспособувања во однос на животните трошоци врз основа на Индексот на цени за потрошувачите ИЦП<sup>20</sup>. Овој индекс треба да ги одразува промените во однос на животните трошоци. Се следат и се споредуваат цените на заедничката стока за широка потрошувачка.

ИЦП навистина важи за корисно средство, но одредени набљудувачи сметаат дека списокот на заеднички артикли за широка потрошувачка што се користи за креирање на индексот и не е толку чест. Најголемиот предизвик што го нуди ИЦП е тоа што дејствува самостојно и сосема независно од вредностите што ги има на пазарот на трудот. Затоа, може да се каже дека понекогаш претерува или манипулира со вистинското лице на инфлацијата. Затоа, наместо да се користи ИЦП, сопственикот на фарма може да сака сам да ги следи промените на пазарот на трудот по пат на спроведување периодични анкети во однос на платата на работниците. Географските трансфери - особено интернационалните трансфери - може да вклучуваат нагорни или надолни приспособувања во однос на животните трошоци на работниците за да се одразат значајните разлики во однос на животните трошоци.

**Рамни и процентуални приспособувања во однос на животните трошоци**

Приспособувањата во однос на животните трошоци можат да бидат дадени во вид на рамни износи во долари или во вид на процентуални покачувања. Оние што ги застапуваат рамните приспособувања веруваат дека оние работници што се наоѓаат на најдолните нивоа од скалата на заработувачка имаат поголема потреба од покачување на износот за животни трошоци за разлика од тие што се наоѓаат на повисоките нивоа. Процентуалните покачувања, според нив, влијаат на „понатамошно проширување на дупката помеѓу веќе различните приходи“. Некои дури веруваат дека би било фер да им се даваат поголеми покачувања на оние што заработуваат помалку.<sup>21</sup>

Оние што ги застапуваат процентуалните покачувања тврдат дека рамните покачувања предизвикуваат компресија на платата. Компресијата на платата значи дека се јавува намалување на диференцијалите помеѓу работните места за кои се дава висока плата и работните места за кои се дава минимална плата. Да земеме еден пример, работниците што заработуваат осум долари на час и работниците што заработуваат осумнаесет долари на час можат да добијат покачување од два долари на час, со што првата група на работници добива покачување од дваесет и пет проценти, а втората група добива покачување од само единаесет проценти. Доколку продолжи таквиот тренд, нема да може да се елиминираат диференцијалите

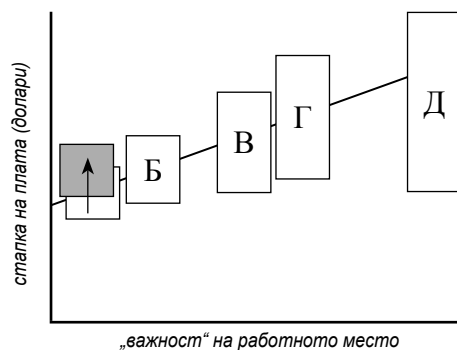


помеѓу платите и работните места. Еден јасно очигледен компромис би било да се направи алтернација помеѓу давање рамни или процентуални покачувања.<sup>22</sup>

**Компресија на платата и минимална плата**

Покачувањето на минималната плата исто така може да предизвика компресија на платата во рамките на фармите што го плаќаат минималниот износ според законот или приближна сума на тој износ. Да земеме еден пример, доколку почетната плата на час за наводнувачи и за копачи е 8,15 долари на час и 7,20 долари на час со утврдување на

Некои веруваат дека жените во минатото не вложувале толку време колку што вложувале мажите во високото образование, со што мажите земале повисоки плати од жените во минатото. Но, овој аргумент денес не држи вода, бидејќи денес поголем е бројот на жените што се професионално обучени за одредени работни места.



Слика 7-11 : Пример за компресија на платата.

**РАМКА 7-2****Доктрина за компаративна вредност<sup>24</sup>**

Најпрво ќе направиме разлика помеѓу компаративната вредност и иста плата за иста работа, а потоа накратко ќе ги разгледаме аргументите што се *за* и *против* компаративната вредност.

Одредени видови работи ги работат само жени, како на пример сортирање домати или сортирање праски. Други работни места се пополнети само со мажи, како на пример берење праски и грозје или возење трактор. Но ваквата состојба полека се менува, бидејќи сè помал е бројот на работните места што се категоризираат како „работа за мажи“ или „работа за жени“. Но промената не се случува со посакуваната брзина за оние што сметаат дека „работата за жени“ е недоволно платена работа во споредба со различната но сепак компаративна „работа за мажи“ или „машка работа“. Чекорот што треба да се презема за да се средат таквите разлики се базира врз основа на „доктрината за компаративна вредност“. Досегашната дебата се однесуваше само на работни места што се класифицираат врз основа на полот на работниците, но треба да се напомене дека дискусијата исто така може да се фокусира на работните места што обично се пополнуваат со припадници на малцинства, што е навистина честа појава во полето на земјоделството.

**Дупката во заработувачката**

И застапниците и критичарите на доктрината за компаративната вредност се согласуваат дека одредени работни места се категоризираат како „женска работа“, а други како „машка работа“ и дека жените најчесто заработуваат многу помалку од мажите. Застапниците на оваа доктрина, како и нејзините критичари, постојано нудат решенија и причини зошто тоа се случува во полето на земјоделството.

Дупката во заработувачката помеѓу мажите-работници и жените-работници најчесто се потенцира од страна на застапниците на оваа доктрина како чист доказ за постоење на полова дискриминација во полето на земјоделството.<sup>25</sup> Кога споредуваме работници и работнички што работат на исти работни места и имаат слично искуство и слични вештини и способности на работното место, нивните моментални плати<sup>26</sup> и изгледите за платите што би ги добивале во иднина<sup>27</sup> се чинат поеднакви.

Се нудат голем број причини зошто мажите заработуваат повеќе од жените. Добиените податоци и резултати од едно спроведено истражување на оваа тема сугерираат дека ваквите вредности може да се земат како круцијален фактор. Мажите-работници може да изберат поплатена работа, и тоа се случува почесто, за разлика од жените, кои обично поголема вредност им придаваат на оние работни места што ги сметаат за постимулирачки.<sup>28</sup>

Некои веруваат дека порано жените не вложувале исто толку време во високото образование колку што вложувале мажите, со што мажите земале повисока плата од жените. Но овој аргумент денес не држи вода, бидејќи денес поголем е процентот на жените што се професионално обучени за одредени работни места. Друга причина што се спомнува за да се објасни зошто мажите заработуваат повеќе од жените е подолготрајното работно искуство на мажите, како и нивниот поголем стаж кај одреден работодавец.<sup>29</sup> Почесто се случува жените да го напуштат работното место за да формираат и да одгледуваат семејство или да ја напуштат работата за да го следат брачниот сопатник, кој добил географски трансфер од едно на друго работно место.<sup>30</sup>

**Оценување на пазарот и оценување на работното место**

Застапниците на компаративната вредност мислат дека вредностите што ги поставува пазарот на трудот при утврдувањето на платите на работниците предизвикуваат појава на неуррамнотежености: „Тука зборуваме за длабоки промени на пазарот, бидејќи самиот пазар, во основа, е дискриминирачки настроен.“<sup>31</sup> Треба да се напомене дека застапниците на компаративната вредност ја признаваат субјективноста при оценувањето на работните места, но застануваат на страната на базирање на платите врз основа на добиените податоци од спроведените оценувања на работните места, а не врз основа на споредбите со пазарните вредности.

Критичарите на компаративната вредност веруваат дека сè додека жените имаат избор која работа можат да ја работат, нема потреба да се зема предвид и да ѝ се придава значење на доктрината за компаративна вредност. Денес жените имаат слободен избор, односно самите си избираат која работа ќе ја работат, а тоа се однесува и на работните места со кои обично



доминираат мажи, и така имаат можности за примање повисоки плати.<sup>32</sup> Законот налага жените што работат на исти работни места на кои работат и мажи, да добиваат иста плата како што добиваат и мажите. Овозможувањето на широкораспространето образование и можности за сите оние што сакаат да работат на такви работни места може да помогне при обидот да се намалат нееднаквостите помеѓу половите и расите.

Воведувањето на компаративната вредност може да резултира со масивна владина интервенција. Ова може да значи или установување државна политика за компаративната вредност или задолжителна валидација на спроведените

процени на работните места во рамките на самите работни организации.<sup>33</sup> Доколку се случи владините работодавци - а не индивидуалните работодавци - да ги одредуваат вредностите на компензационите фактори, прерогативата на фармерот да раководи со работната сила во рамките на својата фарма ќе биде навистина ограничена.

И на крајот треба да се напомене дека во рамките на една светска пазарна економија каква што имаме денес, една нација што ги игнорира пазарните сили нема да може да се смета за конкуренција од другите нации што се дел од таа растечка економија.

Фармерот не контролира сè на својата фарма, а и тоа што го контролира, го контролира преку други луѓе. Како се вработуваат овие луѓе, како треба да се раководи со нив, како треба да се мотивираат е навистина важно прашање. Организацијата на трудот нема голема врска со административна работа. Организацијата на трудот е барање нови креативни начини за зголемување и за подобрување на продуктивноста во рамките на една фарма и намалување на загубите.

минималната плата од осум долари, и двете групи на работници ќе земаат иста почетна плата (Слика 7-11).

За да се избегне покачување на целосната платежна структура, еден фармер може да направи минимални приспособувања низ целата платежна структура, а не само да ја покачи највисоката плата на пример. Но мора да се напомене дека токму ваквиот пристап може да предизвика компресија на платата низ целата фарма.<sup>23</sup>

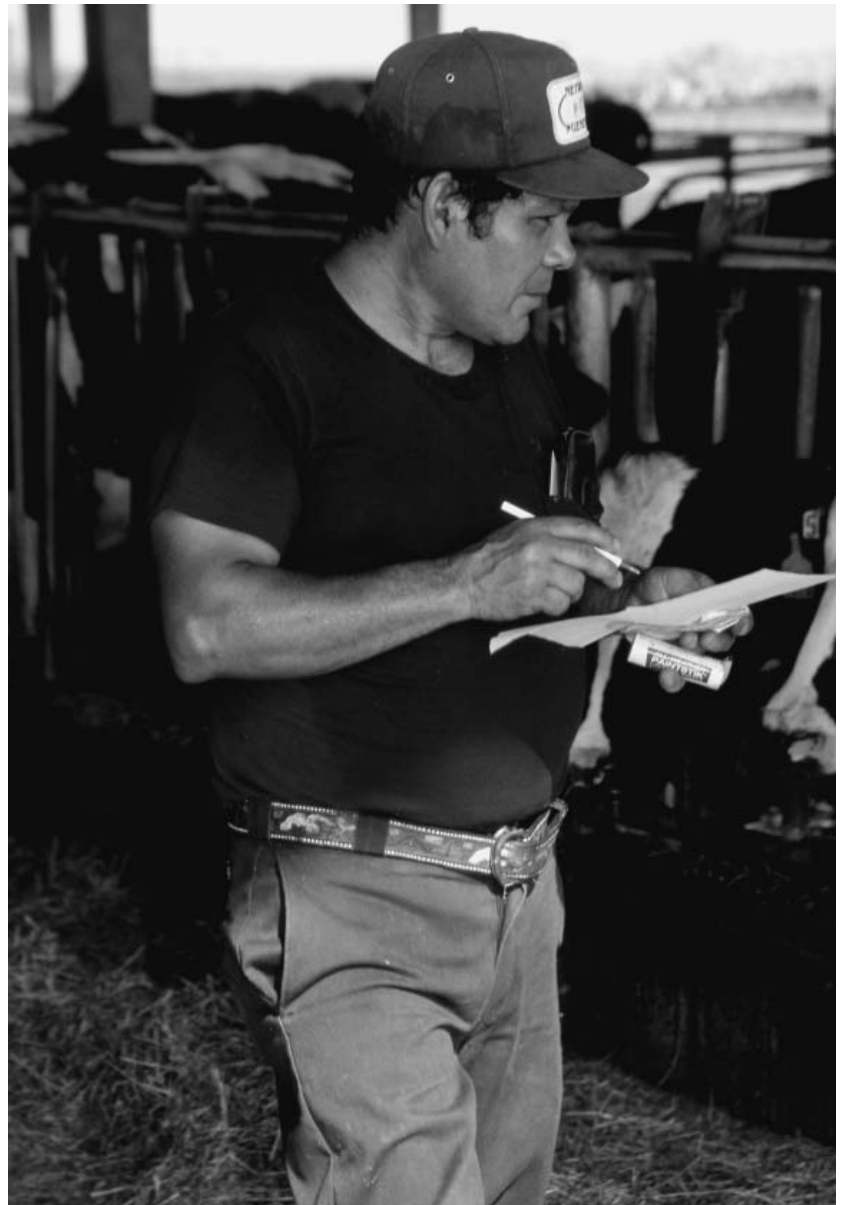
## ПРЕГЛЕД

Во ова поглавје зборувавме за внатрешните платежни структури, рамката во чии граници треба да се воспостави и одржува секоја работна врска во рамките на една фарма. Главната карактеристика на секој доброосмислен и дизајниран платежен систем е одредбата за наградување на работата на работниците на работното место, на нивните перформанси со зголемување или покачување на нивната плата или со унапредување на повисока работна позиција во рамките на фармата.

Платата е една од најважните награди што работниците ги добиваат на работното место. Според нив, со платата тие ќе можат: (1) да ги покријат сите основни животни трошоци; (2) да бидат во тек со инфлацијата; (3) некои од работниците да одделуваат дел од платата за заштеда или за рекреација; (4) да добијат покачување на платата, односно унапредување на повисока работна позиција.

Секој фармер може да ги утврди платите за своите работници врз основа на: (1) добиените податоци од спроведените процени на работните места во рамките на фармата; (2) пазарните вредности. Во практика, добиените резултати од спроведените процени на работните места најчесто треба

да ги одразуваат пазарните предвидувања, односно пазарните вредности. Штом ќе се утврдат платите за работниците, платежните структури мора постојано да ја осигуруваат



конкуренцијата при привлекувањето, задржувањето и мотивирањето на работниците во рамките на една фарма.  
Во Глава 8 ќе зборуваме за платата што им се дава на работниците врз основа на нивната продуктивност, односно врз основа на нивниот аутпут, а не врз основа на поминатите работни часови на работното место.

#### ГЛАВА 7 Користена литература

1. The Executive Program for Agricultural Producers (TEPAP) (1994, January). Year II participant comments, Texas A&M University, Austin, Texas.
2. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2: 267-299). Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, Inc.
3. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2: 267-299). Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, Inc.
4. Why Pay More? (1979, December 1). *The New Republic* (pp. 5-6).
5. Billikopf, G. E., and Rosenberg, H. R. (1994, December). What Is Behind Pay Differences? (pp. 12-13, 24) *Western Grower and Shipper*.
6. Section was adapted from Billikopf, G. E., and Rosenberg, H. R. (1994, December). What Is Behind Pay Differences? *Western Grower and Shipper*.
7. Equal Pay Act of 1963, 29, U. S. C., 206 {d} {1}.
8. Lorber, L. Z., Kirk, J. R., Samuels, S. L., and Spellman, D. J. (1985). *Sex and Salary: A Legal and Personnel Analysis of Comparable Worth*. Alexandria, VA.: The ASPA Foundation. Also see, Cooper, E. A., and Barret, G. V. (1984). Equal Pay and Gender: Implications of Court Cases for Personnel Practices (Vol. 9-1). *Academy of Management Review*.
9. Billikopf, G. E., and Rosenberg, H. R. (1984, December 12). What Is Behind Pay Differences? *Western Grower and Shipper*.
10. Lawler, E. E. (1977, February). Workers Can Set Their Own Wages Responsibly (pp.109-110, 112). *Psychology Today*.
11. Billikopf, G. E., and Rosenberg, H. R. What Is Behind Pay Differences? *Western Grower and Shipper*.
12. Rodriguez Silva, W. (1999, April). Universidad de Santiago, Santiago, Chile. *RHumanos Forum* [RHuman 349].
13. Henderson, R. I. (1982). *Compensation Management: Rewarding Performance* (3<sup>rd</sup> ed.) (pp. 284-285). Reston, Va.: Reston Publishing Co., Inc.
14. Henderson, R. I. *Compensation Management: Rewarding Performance* (pp. 299). Also see Belcher, D. W. (1974). *Compensation Administration*. (p. 285) Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
15. Sayles, L. R. (1957, May). The Impact of Incentives on Inter-Group Work Relations—A Management and Union Problem (pp. 483-490). *Personnel*; and Whyte, W. F. (1957, March-April). Economic Incentives and Human Relations (pp. 73-80). *Harvard Business Review* in Belcher, D. W. (1974). *Compensation Administration* (p. 308). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
16. Patten, T. H., Jr. (1977). *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans* (pp. 291-298). New York: Free Press.
17. Sibson, R. E. (1967). *Wages and Salaries* (Revised ed.) (pp. 129-131). New York: American Management Association; cited in Belcher, D. W. *Compensation Administration* (p. 287).
18. Belcher, D. W. *Compensation Administration* (pp. 287-288).
19. Belcher, D. W. *Compensation Administration* (pp. 286-287).
20. Van Giezen, R. W. (1982, November). A New Look At Occupational Wages Within Individual Establishments. *Monthly Labor Review*. U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.
21. Mullinax, P. E. (1978, March 13). Our Unfair Pay Raises (p. 19). *Newsweek*.
22. Belcher, D. W. *Compensation Administration* (pp. 246-247).
23. Thompson, D. R. (1972). *Handbook of Wage and Salary Administration* (Chapter 4: 29-32). New York: McGraw-Hill.
24. Billikopf, G. E. (1987, April 1). A Look at the Controversy Surrounding Comparable Worth (pp.55-56, 58, 50-51, 64, 68-70, 72, 74-75). *American Nurseryman*.
25. Greenfield, S. (1984). Review of *Women, Work, and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value*, by Treiman, et al. (Vol. 9-3). *Academy of Management Review*.
26. Gold, E. M. (1983). *A Dialogue on Comparable Worth*. New York: ILR Press, Cornell University.
27. Major, B., and Konar, E. (1984). An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes (Vol. 27-4). *Academy of Management Journal*.
28. Major, B., and Konar, E. An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes.
29. Lorber, Kirk, Samuels, and Spellman. *Sex and Salary: Legal and Personnel Analysis of Comparable Worth*.
30. Bunzel, J. H. (1972, Spring). To Each., According to Her Worth? *The Public Interest*. Also see, Gold, E. M. (1983). *A Dialogue on Comparable Worth*. New York: ILR Press, Cornell University.
31. Bunzel, J. H. To Each According to Her Worth?
32. Gold, E. M. *A Dialogue on Comparable Worth*.
33. Lorber, Kirk, Samuels, and Spellman. *Sex and Salary: A Legal and Personnel Analysis of Comparable Worth*.