



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



Кандидат: М-р Татјана Николова Маневска

**СТРАТЕГИСКО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО ТРАНСНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ**
(докторска дисертација)

МЕНТОР

Проф. д-р Љубомир Дракулевски

СКОПЈЕ, 2013



SS. CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS- SKOPJE



Candidate: Tatjana Nikolova Manevska, M.Sc

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN TRANSNATIONAL COMPANIES
(doctorial thesis)

MENTOR
Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2013

Членови на комисијата:

***1. Проф.д-р Љубомир Дракулевски
Економски факултет - Скопје***

***2. _____
Економски факултет - Скопје***

***3. _____
Економски факултет - Скопје***

***4. _____
Економски факултет - Скопје***

***5. _____
Економски факултет - Скопје***

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција: _____

СТРАТЕГИСКО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ТРАНСНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ

Апстракт

Опкружувањето во кое дејствуваат компаниите е динамично. Надворешните и внатрешните сили, постојано ги менуваат правилата на игра, а компаниите мораат да ги изменат постоечките или да воведат нови стратегии за да останат конкурентни. Промената во стратегиите ќе ја одреди насоката на секоја функција во компаниите, вклучувајќи ја и функцијата менаџмент на човечките ресурси. Основната цел на тезата е испитување на ТНК како носители на процесот на глобализација, истражување на историјата и практиката на менаџментот на човечките ресурси и нивниот стратески пристап во ТНК. Главната цел е воспоставување на основа за стратески пристап во менаџментот на човечките ресурси и повисок степен на интеграција со корпоративната стратегија, како и да се покаже дека во денешното комплексно, деловно опкружување, стратескиот пристап во менаџментот на човечките ресурси е повеќе од нужност.

Анализата на моменталната состојба и позиционирањето на менаџментот на човечки ресурси во поголемите компании во Р. Македонија, дава одговор на прашањето дали е разбрана, неговата вистинска улога, согласно новите трендови во опкружувањето во кое тие делуваат и работат или сеуште има привидна и помодарска улога.

Разработен е PDR системот, кој што се користи во една меѓународна компанија лоцирана во Република Македонија. Системот на следење на развојот на вработените е стратески партнер на деловните планови на големите и успешни организации. Преку плановите за сукцесија и брзиот развој и напредување во кариерата на способните луѓе се обезбедува персонал од најдобар ранг за клучните места во овие организации.

Целта на овој систем на следење на развојот на вработените, кој што всушност претставува менаџерска алатка е мерењето на прогресот, во остварувањето на организациските цели и способностите и потенцијалите на вработените да поддржат и да обезбедат развој, експанзија и остварување на деловните планови на секоја филијала, дел од транснационалната компанија.

Елаборирани се фазите на овој процес, од оценување на перформансите на вработените, нивниот потенцијал и подготвеност, изготвување на развојни планови, планови за кариера до планови за сукцесија на клучните позиции.

Клучни зборови: стратески менаџмент на човечки ресурси, транснационални компании, меѓународниот менаџмент на човечки ресурси, оценување на перформансите на вработените, процес на следење на развојот на вработените (PDR)

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS

A b s t r a c t

The environment within which a Corporation operate is dynamic. External and internal forces are constantly changing the rules of the game, and the corporations' must amends or adopt new strategies to remain competitive. A change in strategy will determine the direction of each function within the organisation, including the Human Resource Management Function. The thesis examines the TNC as a holder of the globalisation process, and explores the history and practice of Human Resource Management in TNC. The major goals are to lay foundation for the strategic approach of human resource management and its interrelation with the corporate strategy and also to demonstrate that in today's complex business environment, a strategic approach to human resource management is a necessity.

The analysis of the current situation and positioning of human resource management in major companies in the Republic of Macedonia, answering the question whether the true role it is understood, according to the new trends in the environment in which they operate and work or the role is still proforma and trendsetting.

The PDR system is developed that is used in an international company located in the Republic of Macedonia. The system of monitoring the development of employees is a strategic partner of the business plans of large and successful corporations. Through the succession plans and rapid development of career advancement of the most capable people, the best caliber staff for key positions is provided in these corporations.

The purpose of this system of monitoring the development of the employees which actually is a management tool is measuring the progress against organizational agenda as well as the abilities and potential of employees to support and ensure the development, expansion and achievement of the business plans of each affiliate, part of the transnational corporation.

The stages of the Process of Evaluating the Performance of Employees is elaborated, their Potential and Readiness, Preparation of the Development Plans, Career Plans and Succession Plans for Key Positions.

Key Words: Strategic HR Management, Transnational Companies, International Human Resource Management, Evaluating of the Employees Performance, People Development Review (PDR)

СОДРЖИНА

ВОВЕД	8
1. Актуелност на предметот и домен во кој докторската дисертација ќе претставува научен придонес	8
2. Предмет и цел на истржувањето	12
3. План за презентација на материјалот	13
4. Методологија за изработка на докторска дисертација	22
ГЛАВА I Транснационалните компании – носители на процесот на глобализација	24
1.1. Глобализација	24
1.1.1. Поим и дефинирање на процесот на глобализација	24
1.2. Транснационални компании во променетиот меѓународен економски систем	30
1.3. Глобалната економија во XXI век	34
1.3.1. Глобализацијата и нејзиното влијание врз културолошките промени, општествената структура, работните места и практиката на работните односи	37
ГЛАВА II Меѓународниот менаџмент на човечки ресурси во транснационалните компании	64
2.1. Поим и дефинирање на менаџмент на човечки ресурси	64
2.1.1. Менаџмент на човечки ресурси или менаџмент на човечки капитал, термилошка дебата	73
2.2. Комплексноста на современиот менаџмент на човечки ресурси	76
2.2.1. Еволуција од традиционален кадровски менаџмент во менаџмент на човечки ресурси	79
2.3. Начини на организирање на функцијата менаџмент на човечки ресурси	83
2.4. Филозофија на менаџментот на човечки ресурси	86
2.5. Предизвиците на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси	89
2.5.1. Улогата на менаџмент на човечки ресурси во	91

транснационални компании	
2.5.2. Трансформација на глобалната улога на менаџмент на човечки ресурси во транснационални компании	97
2.6. Политики на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси	106
2.6.1. Етноцентричен пристап	107
2.6.2. Полицентричен пристап	108
2.6.3. Геоцентричен пристап	109
2.7. Проблемот на експатријатите	110
2.8. Улогата и развојот на професионалците од областа на менаџмент на човечки ресурси	113
2.8.1. Надворешни стеикхолдери на професионалците за човечки ресурси	115
2.8.2. Внатрешни стеикхолдери на професионалците за човечки ресурси	119
ГЛАВА III Стратегиски менаџментот на човечки ресурси во транснационални компании	123
3.1. Корпоративна стратегија и менаџмент на човечки ресурси.	123
3.1.1. Степен на интеграција	124
3.1.2. Улогата на функцијата на човечки ресурси во корпоративната стратегија	131
3.1.3. Формални модели на стратегиски менаџмент со човечки ресурси	138
3.2. Менаџерот за човечки ресурси како стратегиски бизнис партнер во транснационална компанија	146
3.2.1. Позиционирањето на менаџерот за човечки ресурси во организационата хиерархијата во транснационална компанија	155
ГЛАВА IV Стратегии за максимизирање на продуктивноста на човечките ресурси во транснационални компании	167
4.1. Социјализација, тренинг и развој на вработените	168
4.1.1. Тренинг за менаџери – експатриати	194

4.1.2. Репатријација на експатриатите	196
4.2. Стратегиски системи за оценување на перформансите на вработените	198
4.2.1. Проблеми во системите на оценување на перформансите на вработените	206
4.2.2. Упатства и инструкции за оценување на перформансите на вработените	211
4.3. Стратегиски системи за наградување и плаќање на вработените	215
4.3.1. Национални разлики во наградување и плаќање	221
4.4. Меѓународни работни односи	226
4.4.1. Стратегија на организирана работна сила	227
4.4.2. Пристапи во работните односи, конфликти и начини на решавање	231
ГЛАВА V Анализа на менаџмент на човечки ресурси во Република Македонија	237
5.1. Трендови во опкружувањето и нивното влијание во менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија	237
5.1.1. Менаџмент на човечки ресурси во големите компании во Република Македонија	240
5.1.2. Менаџмент на човечки ресурси во компании кои се дел од меѓународна групација	245
5.1.3. Предмет, цел, постапка и примерок на истражувањето	250
5.1.4. Резултати од истражувањето	251
5.2. Истражување и анализа на систем на следење на развојот на вработените т.н. PDR систем во транснационална компанија лоцирана во Република Македонија	273
5.2.1. Процес на следење на развојот на вработените во однос на стратегијата на компанијата	283
5.2.2. Цел на процесот на следење на развојот на вработените	284
5.2.3. Фази на процесот на следење на развојот на вработените	285
5.2.4. Клучни прашања, принципи и критериуми на процесот на развојот на вработените во транснационална компанија	287

ЗАКЛУЧОК	290
ЛИТЕРАТУРА	297
ПРИЛОЗИ	305
Прилог 1 Формулари кои се користат во PDR системот (Биографија, Потенцијал за развој, матрица на перформанс/потенцијал, развоен план за вработените, план на сукцесија)	306
Прилог 2 Анкетен прашалник	311
Прилог 3 Дефиниции на критериумите на перформансите	317
Прилог 4 Упатство за пополнување на формуларите	319
Прилог 5 Формулари кои се користат во процесот на оценување на перформансите	320
Прилог 6 Вештини – Развојни области и техники	329

ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

CL	Сегашно ниво
H/Q	Централа на транснационална компанија
HP	Висок потенцијал
KPI	Клучни индикатори на перформансите
OECD	Организација за економска соработка и развој
PDR	Процес на следење на развојот на вработените
PR	Подготвен за промовирање
VR	Виртуална реалност
ЕУРОСТАТ	Европска статистичка агенција
ИДП	Индивидуален развоен план
ИТС	Меѓународни секретарјати
КОО	Корпоративна општествена одговорност
ММФ	Меѓународен монетарен фонд
ММЧР	Меѓународен менаџмент на човечки ресурси
МОТ	Меѓународна организација на трудот
МЧР	Менаџмент на човечки ресурси
НАФТА	Северно – Американски договор за слободна трговија
ОН	Обединетите нации
ПР	Односи со јавноста
СБ	Светска Банка
СММЧР	Стратегиски меѓународен менаџмент на човечки ресурси
ССМ	Сојуз на синдикати на Македонија
СТО	Светска трговска организација
ТНК	Транснационални компании

СТРАТЕГИСКО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ТРАНСНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ

ВОВЕД

1. АКТУЕЛНОСТ НА ПРЕДМЕТОТ И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Да се има успешна компанија, со висок профит и висока стапка на мотивираност на вработените, претставува желба на секој акционер, односно на врвниот менаџментот кој што управува со компанијата.

Традиционалниот пристап за успехот на компаниите – производи и технологија, пристап до финансиски средства... и понатаму дава компетитивна предност, но далеку помалку отколку тоа што беше пред 20 години. Разликите помеѓу конкурентските компании сè повеќе се намалува; производите што тие ги нудат сè повеќе се со сличен изглед и дизајн, разликата во функционалноста на производите доколку постои сè повеќе се намалува, ентериерот на продажните простории е сè по сличен ... Она по што компаниите вистински се разликуваат се само нивните вработени; нивното однесување спрема клиентите, брзината на реагирање, начините на кои ги решаваат проблематичните ситуации, мотивираноста и насоченоста кон остварување на резултати, способноста за учење и компетентност... Човечкиот елемент е единствен елемент кој конкуренцијата не може да го копира. Брендот на компаниите, кој го разликуваат од неговите конкуренти не е повеќе производот или услугата кои тие ги нудат, брендот на современите компании се неговите вработени.

Но, вработените не се само еден од најзначајните ресурси во компаниите, тие, исто така, се и најскапи и најкомплицирани ресурси.

Со оглед на фактот, што значењето на човечките ресурси е сè поголемо, управувањето со овие ресурси, треба да се третира како стратегиски интерес на компаниите со кој се занимаваат повисоките нивоа на менаџмент.

Човечкиот капитал, директно е врзан со перформансите на корпорацијата и нејзината конкурентска предност. Тука неминовно се поставува прашањето, што всушност претставува менаџмент на човечките ресурси?

Менаџирањето на човечките ресурси, како деловна функција ги обединува функциите и задачите поврзани со луѓето, нивното привлекување, регрутирање, селекција, образование и други активности поврзани со обезбедување и развој на вработените. Оваа деловна функција, поминала низ повеќе развојни фази низ историјата, некогашната кадровска служба, која опфаќала собирање на апликации, чување на лични досијеа, пресметка на плати, распоредувања и други главно административни активности, преминува во менаџмент на човечките ресурси кој е стратешки партнер на врвниот менаџментот и кој треба да овозможи, остварување на стратегиските цели на компанијата.

Денешните оддели за човечки ресурси, треба да овозможат и да осмислат стратегии на вработување на нови компетентни луѓе, решавање на конфликти, концепирање на прецизни договори за вработување, да ја пратат проблематиката на персоналните даноци и други придонеси од примања по основ на договори за вработување, стратегии за едукација на вработените, мерење и анализирање на перформансите, учинокот и продуктивноста на вработените и сл.

Во последната деценија се развива потполно нова филозофија на менаџментот со човечки ресурси, која означува враќање на пристапот кон човекот, како комплексно и единствено, емоционално и ирационално битие, а не исклучиво рационално битие. Филозофијата на овластување и нејзината успешна примена, бара од менаџерите почитување на битни карактеристики: доверба, децентрализација, дистрибуција на информации и знаење, образование, стекнување на вештини, јасна улога и одговорност, слобода во дејствување, повратна информација, мотивирање и поддржување. Менаџерите, мора да претставуваат врска помеѓу луѓето и компанијата, сите тие се всушност менаџери за човечки ресурси, бидејќи управуваат со своите луѓе кои треба да ги насочат кон остварување на целите на компанијата, а во исто време да ги направат среќни и задоволни вработени.

Проблематиката која е разработена во дисертацијата, претставува функцијата на стратегиски менаџмент на човечките ресурси и неговиот придонес во остварување на стратегиските цели на транснационалните компании, детален увид во поделните функции на стратегиски менаџмент на човечките ресурси и нивната меѓусебна поврзаност.

Глобалниот пазар на труд, се менува, а со него и трендовите во подрачјето на менаџирање на човечките ресурси. Вработување за „цел живот“ веќе е минатото, од вработените се бараат специфични знаења и вештини за да бидат конкурентни, а

работодавците пронаоѓаат нови начини на регрутирање и задржување на квалитетните вработени.

Во истражувањето е разработена, главната улога на менаџерот на одделот за менаџмент на човечките ресурси во компаниите, како ја постигнува таа своја главна улога и притоа какви алатки користи во остварување на својата улога. Без разлика на големина на компанијата, дејноста со која се занимава или географската положба, менаџерот на одделот за менаџмент на човечките ресурси има главна улога да осигура задоволни вработени, кои притоа постојано ќе ја зголемуваат продуктивноста и профитот на компанијата.

Денешната функција на менаџментот на човечките ресурси е сè повеќе бизнис партнер во компанијата. Оваа функција е во служба на иднината на компаниите, односно таа ги развива и ги собира компетентности кои ќе и бидат потребни на компаниите во иднината.

Основните процеси на менаџментот на човечките ресурси се еднакви во целиот свет. Компаниите, треба да обрнат големо внимание на стратешкото планирање, регрутирање и селекција, усовршување, следење на работната успешност и етичкото работење. Оние компании кои што ќе ги игнорираат овие процеси ќе се стават во многу неповолна положба на пазарот.

За жал, може да се констатира дека во Република Македонија сè уште менаџментот на човечките ресурси не е приоритет. Голем дел од компаниите во Република Македонија сè уште ја немаат препознаено вредноста која што ја испорачува функцијата менаџмент на човечките ресурси. Тие, сметаат дека се премали или имаат други приоритети, а не сваќаат дека всушност само оние компании, кои пронашле компетентни кадри, обезбедиле мотивирани и задоволни вработени ќе имаат задоволни клиенти и ќе си обезбедат долгорочно сигурно работење во иднина.

Во некои пак компании, постоењето на оддел или човек задолжен за менаџмент на човечките ресурси го сметаат за тренд и помодарство, а без притоа да го има вистинското значење и улога во компанијата. Недостатокот на знаење може да предизвика неуспех, па дури и голема штета во менаџментот на човечките ресурси и покрај најдобрите намери. Недостаток на образовани луѓе од оваа област, може да биде многу штетно. Оваа интердисциплинарна функција, треба да ја вршат луѓе со голем интегритет, со големо знаење од областа на економијата, правото, индустриската психологија, финансиите, здравјето и заштитата на работно место,

етиката, како и вешто да ракуваат со алатките и вештините за регрутација и селекција, тренинзи и развој, наградување и плаќање и оценување на перформансите на вработените, интерна комуникација, решавање на конфликти и слично. Овие луѓе, исто така, треба да поседуваат добро знаење за основниот бизнис на компанијата за да нивните препораки овозможат добивање на дополнителна вредност во компанијата. Постојат многу начини, а менаџерите за човечки ресурси треба добро да ги знаат и да ги применуваат за да овозможат да се постигне состојба кога вработените доаѓаат на работа среќни, а истовремено ја зголемуваат вредноста на компанијата.

Во време кога во Република Македонија има голема невработеност, скоро 28,8% од работоспособното население е невработено, а до вработување се доаѓа сè потешко, треба точно да се знае кои способности и вештини, треба да ги поседува секој потенцијален вработен. За секоја компанија или работно место постојат специфични вештини кои се потребни, но она што секој вработен треба да го поседува е добро образование (формално и неформално), познавање на странски јазик и математика, како и работа со компјутери, а исто така, потребно е и познавање и разбирање на моменталните глобални трендови, бидејќи сите сме на глобалниот пазар. Покрај знаење, од вработените се очекува извршување на работните задачи, волја за разбирање на проблемите на компанијата, како и тимска работа. Барани особини кои треба да ги поседуваат вработените се: проактивност, лојалност, етичност и желба за учење.

Проблематиката која што ја обработувам ја сметам за актуелна и притоа од извонредно значење за подобрување на перформансите, како на вработените така и на компаниите. Ние веќе сме дел од глобалниот пазар. Бурните промени во опкружувањето ќе условуваат револуционерни промени, како што се промени во организирањето на компаниите. Денеска, компаниите дејствуваат во опкружување кое бара поинаков пристап, поинаков начин на размислување и поинаква структура. Новите начини на размислување, треба да ги редијајнираат системите, каде луѓето треба да се стават на прво место.

Фокусирањето кон човечките ресурси претставува клучен фактор за успех на современите компании, а тоа имплицира еволуција во самата содржина на менаџментот на човечките ресурси. Современите компании сè повеќе го користат стратегискиот пристап во менаџирањето на човечките ресурси, а тој станува клучна област во целокупниот стратегиски менаџмент на овие компании.

2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет во истражувањето во докторска дисертација под наслов „Стратегиско управување со човечките ресурси во транснационалните компании” се специфичностите на менаџментот на човечките ресурси во транснационалните компании. Имено, се анализираат современите пристапи во менаџментот на човечките ресурси со цел да се утврдат бенефитите за компаниите кои ќе го применат, а притоа ставен е акцент на стратегиите за максимизирање на продуктивноста и учинокот на човечките ресурси во транснационалните компании.

Целта на истражувањето во докторска дисертација претставува создавање на единствена заокружена теоретско – апликативна основа за разбирање и употреба на стратегискиот концепт во менаџментот на човечките ресурси. Направена е дистинкција помеѓу овој современ стратегиски пристап и традиционалниот функционален пристап во менаџирањето на човечките ресурси, како и согледување на трендовите и искуствата во светот, како и нивна примена во практиката на компаниите во Република Македонија.

Задачи на истражувањето се следниве:

- Се проучува природата на современиот пристап на менаџирањето на човечките ресурси, а воедно се дава критички осврт на клучните промени кои се случувале во оваа нова област на менаџментот.
- Се согледува улогата на транснационалните компании во процесот на глобализација;
- Се согледува комплексноста и начинот на организирање на функцијата „менаџмент на човечки ресурси” во транснационалните компании;
- Се анализираат аспектите на меѓународната димензија на менаџментот на човечките ресурси;
- Се истражуваат политиките на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси;
- Се детерминира стратегискиот пристап на менаџментот на човечките ресурси, како и врската помеѓу корпоративната стратегија и стратегијата за човечки ресурси, како и нивната неопходна конзистентност и степен на интегрираност;
- Се објаснува улогата на менаџерот за човечки ресурси, како и неговата позиционираност во хиерархијата;

- Се анализираат стратегиите за максимизирање на продуктивноста на човечките ресурси во транснационалните компании;
- Се согледаат стратегиите и методите на мотивирање и задржување на најдобрите и најкомпетентните луѓе во транснационалните компании.
- Се согледаваат резултатите од истражувањето и се презентираат искуства и стратегиски модели на менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија;

3. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА МАТЕРИЈАЛОТ

Материјата што е презентирана во трудот е систематизирана во глави, точки и потточки, кои во логичен редослед ја прикажуваат содржината на теоретските и практичните истражувања.

Во првата глава од трудот, **Транснационалните компании - носители на процесот на глобализација**, обработен е процесот на глобализација, причините и димензиите, како и неговите носители – транснационалните компании. Глобализацијата е релативно нов термин кој ги објаснува старите процеси кои се одвивале порано, но се нарекувале поинаку, како „интернационализација”, „универзијализација” и сл. Изворот на глобализацијата се вклопува во една нова филозофија наречена нов светски поредок, чија што најважна одредница е создавање на глобален пазар. Не постои една и единствена дефиниција за глобализацијата поради нејзината сложеност и повеќедимензионалност, возможно е да се објасни низ призмата на политиката, економијата, социологијата и другите науки.

Во економската област најголема корист од глобализацијата на светските стопанства остваруваат транснационалните компании кои всушност се иницијатори и носители на процесот на глобализација.

Транснационалните компании се доминантни носители на извозот на приватен капитал во форма на странски директни инвестиции (воспоставување сопствени претпријатија – филијали во туѓите земји), од што во основа и произлегува нивната експанзивно развојна стратегија и моќ. Овие гигантски компании, преку странските директни инвестиции, во својата класична или модифицирана форма скоро и не оставиле простор на земјата во која не се чувствува нивното економско, па и политичко влијание, сеедно дали тоа се манифестира во

отворена или во скриена форма. Транснационалните компании, денес располагаат со огромен број претпријатија (филијали), лоцирани во голем број земји во светот и обезбедуваат вработување и егзистенција за милионска армија на трудот и на нејзините семејства.

Дефинитивно, благодарение на монополот над стратешките светски ресурси и пазари како и на монополот над клучните компоненти на современата технологија, транснационалните компании имаат пресудно влијание врз динамиката, квалитетот и модалитетите на развојот, не само во земјите на домицилот и земјите на пенетрација, туку и во вкупната светска репродукција. Интернационалните бизниси кои ги спроведуваат транснационалните компании се разликуваат од водењето на домашните бизниси. Економските, политичките и правните системи на различни држави се разликуваат (и покрај процесот на глобализација и изедначувањата на законодавствата), сепак сето тоа влијае на бенефитите, трошоците и ризиците во водењето на интернационалните бизниси.

Транснационалните компании, влијаат врз промените во културата на земјите во кои ја инфилтрирале својата стопанска активност, која претставува комплексен збир од знаења, верувања, религии, уметност, морални вредности и сл. Социјалната структура на поделните држави, исто така, претрпува влијанија од процесот на глобализацијата и присуството на транснационалните компании.

Глобалниот пазар на трудот, исто така, се менува, а со тоа и трендовите во областа на менаџментот на човечките ресурси. Од вработените се бараат специфични знаења и вештини за да бидат конкурентни на светските пазари.

Во втората глава од трудот, **Меѓународниот менаџмент на човечки ресурси во транснационалните компании**, образложена е самата природа на поимот менаџмент на човечки ресурси преку дефинирање на поимот и согледување на истиот од повеќе аспекти и теории.

Дебатата околу терминологијата „човечки ресурси“ или „човечки капитал“ овде е образложена. Поимот човечки ресурси е од понов датум и покрај многу оспорувања и критики, сепак во поново време тој влезе во употреба. Критичарите на овој поим, тргнуваат од претпоставката дека е недопустливо и понижувачки човекот да се изедначува со објект на управување. Луѓето се најголемото богатство во компанијата и недопустливо е било кој да ги изедначува со парите, машините и информациите. Поддржувачите пак на овој термин, велат дека поистоветувањето на луѓето со ресурсите, овозможува конечно да се стави крај на праксата според која

сите останати ресурси се позначајни од луѓето и поимот човечки ресурси, добива една нова димензија, имено поимот не ги означува само вработените, туку и нивниот целокумен потенцијал. Со други зборови, луѓето се разгледуваат низ призмата на вкупни човечки вредности и потенцијали.

Образложена е комплексноста на современиот менаџмент на човечки ресурси, како и неговата еволуција во периодот од сто години од неговото појавување па до денес, како посебна функција на менаџментот.

Современото практикување на менаџмент на човечки ресурси не е одговор само на барањата на современите бизниси или социјални очекувања, туку тој е исто така, еден вид амалгам на различни карактеристики кои започнале да се градат во дваесетиот век и продолжиле во дваесет и првиот век.

Во почетокот на неговото појавување, главно се зборувало за персонален менаџмент кој подоцна прераснува во менаџмент на човечки ресурси. Тука во трудот се направи посебен осврт во кој што се образложи дека не станува збор само за термиолошка разлика, туку за сосема нов пристап и нова клучна менаџерска функција и активности кои се однесуваат на луѓето во компаниите.

Во оваа глава, се образложени и предизвиците на меѓународниот менаџмент со човечки ресурси. Меѓународните менаџмент активности се практикуваат преку транснационалните компании и нивните политики на глобализација. Разбирањето на културните разлики е критично и есенцијално. Одговорено е на прашањето, дали и како еден менаџер за човечки ресурси од една национална култура може да ја врши улогата на линиски менаџер, работејќи во друга национална култура во транснационална компанија.

Исто така, образложени се бариерите во ефективната интернационална комуникација и координација и како професионалците за човечки ресурси помагаат тие да се надминат.

Во оваа глава, образложени се и политиките на меѓународниот менаџмент со човечки ресурси. Предностите и недостатоците на етноцентричниот, полицентричниот и геоцентричниот пристап. Кога и во кои услови секој од овие пристапи е соодветен.

Исто така, истражени се и проблемите со кои се соочуваат вработените експатриати во транснационалните компании, како и лимитирачките фактори на нивната ефикасност во работењето во странство како и нивната контрибуција во работењето на компаниите кога ќе се вратат во нивната домицилна земја.

Образложени е улогата и компетентностите на професионалците од областа на менаџментот на човечките ресурси. Улогата на професионалците од областа на менаџментот на човечките ресурси дефинираат кои работи треба да се направат, а компетенциите дефинираат како тие работи да се направат. За да можат професионалците за човечки ресурси да додаваат вредности во компаниите во кои тие работат, тие треба да ги играат следниве улоги: улога на адвокат на вработените, улога на функционален експерт, улога на стратегиски партнер на врвниот менаџментот, улога на лидер, како и улога која ќе овозможи развој на човечкиот капитал. Тука, исто така станува збор и за тоа кои се стејкхолдерите (надворешни и внатрешни) на професионалците за човечки ресурси и нивните релации и начинот на соработка со инвеститорите и клиентите, како и со линиските менаџери и вработените.

Во третата глава од трудот, **Стратегиски пристап во менаџментот со човечки ресурси во транснационалните компании**, обработен е современиот, стратегиски пристап на менаџментот на човечките ресурси, како и линкот помеѓу корпоративна стратегија и стратегискиот менаџмент со човечки ресурси.

Промените кои се случуваат во последните дваесетина години станаа составен дел на „животот“ на сите стопански и нестопански субјекти. Сè поголемата глобализација на светската економија, рушењето на бариерите на националните пазари, зголемувањето на степенот на меѓународната конкуренција и други активности кои се случуваат секојдневно и скоро во сите сегменти на опкружувањето, започнувајќи од општественото опкружување, политичкото, економското, демографското, па до социолошкото, ја наметнаа потребата од поинаков пристап во менаџментот на човечките ресурси.

Како што веќе погоре спомнав, опкружувањето во кое компаниите оперираат е многу динамично. Екстерните и интерните фактори константно се менуваат, исто така, компаниите мораат постојано да се адаптираат на новите стратегии за да останат конкурентни. Промените во стратегијата ќе ја детерминираат насоката во која ќе се развиваат сите функции во компанијата вклучувајќи ја и функцијата „менаџмент на човечки ресурси“

Повеќе од јасно е дека менаџментот на човечките ресурси има значајна улога во денешните компании. Менаџментот на човечки ресурси, мора да биде дефиниран како проактивна активност, а не како моментална реакција на некоја новонастаната ситуација. Менаџерот за човечки ресурси ја има водечката улога во асистирањето на

врвниот менаџментот за работите поврзани со човечките ресурси, односно со човечката компонента внатре во компанијата.

Во оваа глава, детално е образложено стратегиското значење на оваа менаџерска функција и научна дисциплина која сè повеќе добива на значење поради нејзиното директно влијание на клучната компетентност и конкурентност на компанијата како целина. Менаџментот со човечки ресурси е стратегиска менаџерска функција и таа ги опфаќа сите менаџерски одлуки и активности кои влијаат на природата на меѓусебните односи помеѓу компанијата и вработените, така да основните аспекти на изучувањето на оваа научна дисциплина во оваа глава се насочени токму на овие битни елементи.

Стратегијата на менаџментот на човечки ресурси, мора да биде интегрирана со корпоративната стратегија. Клучната идеја е стратегискиот менаџмент да ги координира сите ресурси на компанијата вклучувајќи ги и човечките ресурси на таков начин што сите ќе придонесат кон остварување на дефинираната корпоративна стратегија. Доколку сите ресурси се интегрирани во соодветна стратегија, дополнителни вредности за компанијата ќе бидат генерирани со ефективна комбинација на интегрираните сили. Овде ништо нема да биде контерапродуктивно и сите заедно ќе работат кон претходно избраната насока. Одличната координација и комбинација на функциите често резултира во многу специфичен феномен познат како синергија.

За да подобро го разбереме стратегискиот менаџмент на човечките ресурси, во оваа глава е објаснет процесот на интегрирање на оваа функција со стратегискиот менаџмент во компанијата. Доколку, целта на стратегиското управување во компанијата е развој и алокација на ресурси (физички, организациски и човечки) на начин кој ќе обезбеди конкурентска предност, тогаш менаџерите за човечки ресурси треба да имаат влијание на стратешкиот план, на прашањата поврзани со луѓето, како и на прашањата поврзани со способноста на човечките ресурси да обединат и имплементираат пооделни стратегиски алтернативи, да поседуваат соодветно знаење за стратегиските цели на компанијата, да знаат кои се вештините, однесувањето, како и ставовите на вработените кои се потребни за да се подржи стратегискиот план, да развијат програми кои ќе овозможат вработените да ги поседуваат потребните вештини, однесување и ставови.

Исто така, оваа глава детално ги обработува компонентите на процесот на стратегискиот менаџментот на човечките ресурси, како и улогата на менаџерот за

човечки ресурси како стратегиски бизнис партнер. Детално е разработена неговата улога во транснационалните компании.

Одговорено е на прашањата, како тој партиципира во формулирањето на корпоративниот стратегиски план, каков е неговиот статус и авторитет помеѓу врвниот менаџментот и сите останати вработени, како е инволвиран во донесувањето на стратегиските одлуки, како е интегриран со останатите компаниски функции: маркетинг, финансии, производство...и како тој ги координира сите активности поврзани со човечките ресурси (тренинг, регрутирање, кадровата поставеност – вистински човек со вистинските вештини, знаења и потенцијали на вистинско работно место, како и со еднаквите можности за вработување). Оваа глава всушност ја објаснува еволуцијата на менаџментот на човечките ресурси, а фазите на развојот се: од персонален (кадровски) менаџмент кон традиционален менаџмент на човечки ресурси и на крај всушност е современиот стратегиски менаџмент на човечките ресурси.

Во четвртата глава на трудот, **„Стратегии за максимизирање на продуктивноста на човечките ресурси во транснационална компанија”**, обработени се стратегиите поврзани со човечките ресурси кои даваат свој придонес во максимизирањето на продуктивноста во транснационалните компании.

Стратегиите на социјализација, тренинг и развој. Императив на секоја корпорација е социјализирање на своите ново вработени со културата на корпорацијата, со тоа што тие ќе станат ефективни и продуктивни членови веднаш по пристапувањето во компанијата. Еден од главните начини за да се оствари тоа е преку тренинзи и развој. Тренинзите овозможуваат поединците да ги усовршат своите вештини кои што им се потребни ефективно да ги извршуваат своите работни задачи. Развојот е поширок поим од тренинзите и поблиску е поврзан со вештините и способностите и склоностите на вработените. Во оваа глава ги истражувам елементите на ориентацијата, тренинзите и развојните програми. Дефинирана е културата и процесот на социјализација, како и начинот како да се врши евалуација на ефектите од тренинзите.

Во оваа глава, исто така, обработена е стратегијата на оценување на перформансите на вработените. Оценување на перформансите на вработените е корисна алатка за евалуација на работењето на вработените, но исто така и за развој и мотивација на вработените. За жал оценувањето на перформансите може да биде и огромен извор на непријатност и фрустрации за двете страни и за менаџерот и за

вработениот. Ова се случува најчесто поради двосмисленоста и недоверливоста која што најчесто ги опкружува многуте системи за оценување на перформансите. Генерално, оценувањето на перформансите може да се смета како средство со кое се верифицира дека поединците ги задоволуваат стандардите кои претходно се поставени. Оценувањето на перформансите, исто така, претставува начин кој што му помага на поединецот да ја менаџира сопствениот перформанс. Овде, детално е разработен целокупниот систем на оценување на перформансите; од поставување на таргети за секој вработен, подготовка и водење на интервјуто, оценување на перформансите според различни критериуми, изготвување на развоен план, оценување на потенцијалите на вработените, како и препораки за нивната понатамошна кариера. Целта на истражувањето, всушност е улогата на оценувањето на перформансите во менаџментот на човечки ресурси и релациите помеѓу оценувањето на перформансите и корпоративната стратегија, односно максимизирањето на продуктивноста на вработените.

Дизајнирањето и имплементирањето на ефективен програм за наградување и плаќање е критично за успешна активност на менаџментот на човечки ресурси. Би било тешко да се каже егзактно, колку системот на наградување и плаќање влијае на компанијата, но креативното користење на планот за наградување и плаќање делува кон максимизирање на продуктивноста на вработените и сигнификантно придонесува кон остварување на таргетите на вработените и компанијата. Систем за наградување и плаќање, може да ја зајакне и подобри продуктивноста и профитабилноста во остварувањето на компаниските таргети, како и индивидуалниот и тимскиот напор кон остварување на тие таргети. Овде подетално е обработен системот на наградување и плаќање и неговото влијание врз мотивацијата на вработените.

Во оваа глава, елаборирана е комплексноста на меѓународните работни односи, организираноста на работната сила во синдикати, како и различни пристапи во решавање на конфликтни ситуации.

Во петтата глава, „**Анализа на менаџмент на човечки ресурси во Република Македонија**“, образложени се новите трендови во опкружувањето и нивното влијание на менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија.

Компаниите мораат да балансираат помеѓу потребите за глобална култура и локалните стратешки и културолошки разлики, така да глобалните вредности мораат да станат локално релевантни и разбирливи за сите вработени. Разликите во

светското работење се намалуваат низ процесот на глобализација, доаѓа до промени во демографската структура, развојот на технологијата и настапува изедначување на регулативите.

Технолошките процеси и еволуцијата на виртуалното умрежување доведува до тоа, компаниите да работат надвор од своите интерни граници и постојано да се приспособуваат на екстерните купувачи и инвеститори. Користењето на стратешко партнерство и здружување стане многу прогресивно сè со цел за создавање на нови иновативни решенија и зголемување на пазарното учество. Работењето во глобална економија ја наметне потребата од лидери со глобално искуство. Тоа значи дека од големо значење е клучните луѓе во компаниите да имаат работно искуство во меѓународни компании. Од вработените, исто така, се бара голема флексибилност. Каква ќе биде улогата на менаџментот на човечки ресурси во вакво современо опкружување на компаниите во Република Македонија?

Одлуките поврзани со менаџментот на човечки ресурси ќе бидат составни делови на деловните корпоративни планови. Одделите на менаџмент на човечките ресурси се од нужна помош во креирањето на корпоративните стратегии, вклучувајќи ги и одлуките дали да се влезе на одреден пазар или не.

Главниот фокус е потрага по вработени кои одговараат на компанијата, а не вработени кои само поседуваат вештини потребни за извршување на работните задачи. Основите на менаџментот на човечките ресурси ќе претставува научно втемелен процес на донесување на стратешки одлуки. Менаџерите за човечки ресурси ќе бидат стратешки бизнис партнер во компаниите кои добро ќе ги познаваат основите на работењето во компаниите како би можеле да носат правилни одлуки од областа на човечките ресурси.

Направена е анализа на моменталната состојба, значењето, позиционирањето и улогата на менаџментот на човечките ресурси во поголемите компании во Р. Македонија. Дали е разбрано неговото вистинско значење, согласно новите трендови во опкружувањето во кое тие делуваат и работат или сеуште има привидна и помодарска улога. Исто така, елаборирана е улогата на менаџментот на човечки ресурси во транснационална компанија лоцирана во Р. Македонија, користење на знаењето, искуството и најдобрите практики од централата на транснационалната компанија, лоцирана во матичната земја на компанијата, како и нивно имплементирање и користење на сите бенефити во локалната филијала која претставува дел од таа транснационална компанија.

Овде е приложен и прашалникот, како и резултатите од истражувањето на дел од менаџерите за човечки ресурси во транснационални компании во Р. Македонија, дали и како, го практикуваат стратегискиот пристап во менаџирањето со човечките ресурси.

И на крај во оваа глава, разработен е PDR системот кој што се користи во една меѓународна компанија лоцирана во Р. Македонија. Системот е детално разработен со сите негови алатки и како тој придонесува кон зголемување на продуктивноста на човечките ресурси.

Системот на следење на развојот на вработените е стратешки партнер на деловните планови на оваа компанија. Преку плановите за сукцесија и брзиот развој и напредување во кариерата на способните луѓе се обезбедува персонал од најдобар ранг за клучните места во целата компанија.

Целта на овој системот на следење на развојот на вработените, кој што всушност претставува менаџерска алатка е мерењето на прогресот наспроти организациските цели и способностите и потенцијалите на вработените да поддржат и да обезбедат развој, експанзија и остварување на деловните планови на секоја филијала, дел од транснационалната компанија.

Во овој дел се елаборирани и фазите на овој процес: од оценување на перформансите на вработените, нивниот потенцијал и подготвеност, изготвување на развојни планови, планови за кариера, до планови за сукцесија на клучните позиции. Се образложени клучните прашања кои се појавуваат во врска со овој систем, принципите како и дефиниции на критериумите врз основа на кои се врши оценување на перформансите и потенцијалите на вработените.

На крајот од трудот, дадени се заклучоци кои произлегуваат од целиот труд, фокусирајќи се на најбитните сознанија во теоријата и практиката во областа на стратегискиот пристап на менаџирањето на човечките ресурси.

Литературата која е користена во овој труд избобилува со книги и материјали од повеќе различни земји, во најголем дел од англиско говорно подрачје.

Во прилози се ставени формуларите кои се користат во целокупниот спроведен процес на следење на развојот на вработените за клучни позиции, во една транснационална компанија за 2012 година.

4. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Методолошки гледано, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположивите податоци и информации во докторската дисертација под наслов „Стратегиско управување со човечките ресурси во транснационални компании“ се изврши со употреба на логичко оправдан, заокружен и научно фондиран пристап.

При изработката на докторска дисертација беа употребени повеќе научни методи, категоризирани на основни и дополнителни научни методи. Како *основни* научни методи се користени методите на индукција, дедукција, на анализа, синтеза и методот на компаративна анализа. Како *дополнителни* научни методи се користени метод на анкета и методот на интервју.

Методот на индукција ја истражи и претстави сета расположлива, домашна и меѓународна литература од областа на стратегискиот менаџмент на човечките ресурси. Методот се користи со цел согледување на општите особености на карактерот на стратегискиот менаџмент на човечките ресурси во бизнис секторот.

Со употребата на методот на дедукција се извлечени заклучоци за потенцијалот и бенефитот од употребата на најкористените методи за менаџмент со човечките ресурси. Употребната вредност на овој метод особено расте како резултат на согледување на можноста за зголемена употреба и на меѓународните компаративни истражувачки мрежи на асоцијациите за менаџмент на човечките ресурси, како и менаџерите за човечки ресурси во големите светски корпорации.

Методот на анализа се користи со цел да се откријат заедничките современи практики, односно политики на стратегискиот пристап во менаџирањето на човечките ресурси. Имено, линкот помеѓу корпоративната стратегија и стратегискиот менаџмент со човечки ресурси има пресудно значење за максимизирање на продуктивноста и ефикасноста на компаниите.

Методот на синтеза ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на различните пристапи во менаџирањето на човечките ресурси. Неговата корисност се состои и во создавање на основа за примена на методот на споредбена, односно компаративна анализа, бидејќи ги соединува и теоретските и практичните искуства за поодделните модели.

Методот на компаративна анализа врши споредба на теоретските претпоставки за менаџментот со човечките ресурси, нивниот развој, како и

користењето на стратегискиот пристап. Основната причина за користење на овој метод претставува извлекување на сознанија за идните правци во кои треба да се развива менаџментот со човечки ресурси, програмите за развој на стратегискиот пристап во менаџирањето на човечките ресурси кој мора да биде интегриран со корпоративната стратегија.

Во редот на дополнителните методи користена е анкетна метода која има за цел емпириско опфаќање на размислувањата на дел од македонските менаџери за човечките ресурси за нивното разбирањето и користењето на стратегискиот пристап кој го користат во своето секојдневно работење и управување.

ГЛАВА I ТРАНСНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ – НОСИТЕЛИ НА ПРОЦЕСОТ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

1.1 ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

1.1.1 Поим и дефинирање на процесот на глобализација

Само мал број на појави актуелни во периодот на преминот од едно во друго столетие се толку широко елаборирани како што е тоа случајот со „глобализацијата”

Таквата екстензивност на поимот, голем број на дефиниции и голем број на контраверзии се гледа од структурните обележја на самиот поим како и влијанието на овој феномен врз другите општествени, природни и техничко – информативни појави. Доколку се сака авторитативно и аргументирано да се зборува за глобализацијата мора методички да се предупреди на нужноста од интердисциплинарен пристап на оваа тема, кој притоа всушност подразбира исклучување на секаква едностраност и еднозначност. Станува збор за комплексна појава која поради своите многубројни конотации и разбирање како процес, заслужува т.н. „холистички” и „целовит пристап”.¹

Денес постојат голем број на пристапи и бројни одредници на поимот глобализација. Пред да се реферира на тие дефиниции се чини за потребно да се одговори на прашањето дали глобализацијата е некоја нова појава или станува збор за стар проблем кој одново се контекстуализира?

Одговорот на ова прашање не е едноставен, но попрво би зборувале за глобализацијата како стар поим кој првенствено благодарение на софистицираните информатичко – комуникациски технологии се смета за нешто сосема ново. Распонот на тематскиот интерес на глобализацијата многу е широк и ги опфаќа подрачјата од политикологија, социологија, екологија, па сè до теологија. Како најчести синоними на поимот глобализација се споменуваат: „мондијализација”, „американизација”, „мекдоналдизација”, „интернационализација” и сл.² Според мислењето на некои автори дебатата за поимот глобализација издиференцирала три

¹ Lozina D., (2006) “Globalizacija i suverenitet nacionalne države”, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Split, god. 43, 1/2006, str. 17

² Lozina, D. (2006), “Globalizacija i suverenitet nacionalne države”, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Split, god. 43, 1/2006 str. 18 - 19

темелни стојалишта: неолиберално, реформистичко и радикално. За неолибералите глобализацијата е возможна само под услов на силно потиснување на регулацијата и укинување на државните ограничувања кои ги ограничуваат движењето на парите, добрата, услугите и капиталот, значи се инсистира на т.н. „минимална“ држава. Реформистите пак заговараат цела низа на различни политички мерки за промовирање на позитивниот и сузбивање на негативниот потенцијал на капитализмот. Радикалистите се поделени по ова прашање. Едни се за спречување на глобализацијата, тие се всушност старите традиционалисти, други пак се за глобализација, но со еднодимензионален пристап.

„Сите зборуваат дека светот станал глобално село, но што всушност значи тоа?“³

Од средината на 1980 тите години, глобализацијата станува една од најцитираните поими помеѓу општествените научници. Но, без разлика на тоа постојат автори кои ја негираат глобализацијата, односно ја реферираат како „мит“⁴. Како аргументи ги наведуваат ограниченоста на процесот на глобализација на развиените земји со маргинализација на третиот свет, понатаму како вистинските транснационални компании се навистина многу ретки, ограниченоста на пазарот поради доминантноста и можноста за интервенција на т.н. тријада – Европа, Северна Америка и Јапонија. Овде произлегува еден важен недостаток на непостоење на општо прифатена дефиниција за глобализацијата.

Зборот глобализација за прв пат се појавува во речникот на Webster American English од 1861 година, а термините „глобално“ и „глобализам“ се јавиле дури во 1940 година. До 1890 зборот „глобал“ не го означувал целиот свет, туку земјината топка.⁵

Глобализација во економска смисла е процес со кој се намалуваат или потполно се укинуваат препреките во меѓународните економски размери и се зголемува економската интеграција помеѓу земјите.

Глобализацијата е ширење на границите која овозможува слободно движење на луѓе, стока, информации.

³ Jacob, A. Frenkel (2000) “Globalization and Financial Markets-A Challenge for Economic Policy“, *Zagreb Journal of Economics*, vol. 4, No. 5, Zagreb, p. 55

⁴ Hirst, P., Thompson, G. (2001),” Globalizacija”, *Liberata*, Zagreb, str. 13

⁵ Turek, T. (1999), *Globalizacija i globalna sigurnost*, Interland d.o.o., Varaždin, str. 16

Глобализацијата е збир на прекугранични процеси, забрзани со развојот на модерната технологија, кој доведе до забрзување на економските процеси, а се рефлектира во социјалната, политичката, културната и сите останати подрачја на целокупниот живот.

Забрзаниот проток на информации, капитал, услуги, производи и луѓе во свет во кој е променето значењето на меѓудржавните граници, се создадени нови општествено, политички, економски и културни односи и светот е комплетно различен од оној кој што го познававме пред 1980 година.

Глобализацијата е целокупност од наведените дефиниции. Таа е збир на економски, политички, општествени, културни, еколошки и други процеси силно определени и забрзани со технолошкото напредување.

Еден од најдраматичните случувања во последните години на минатиот век беше колапсот на комунизмот во Источна Европа, распадот на Советскиот Сојуз и крајот на студената војна, а тоа значеше победа на либералната демократија, капитализмот и слободната пазарна економија како темел на демократија и напредок. Се воспоставува нов светски поредок кој што се темели на слободниот пазарен капитализам и западната демократија. Се воспоставуваат нови правила на игра. Како актери на глобализацијата т.н. глобализатори се „големите играчи” – САД, ЕУ, Јапонија, Канада, мултинационални корпорации, транснационалните корпорации, меѓународните институции како што се: Светската трговска организација (СТО), Светската банка (СБ), Меѓународниот монетарен фонд (ММФ) и Обединетите нации (ОН).⁶

Економскиот аспект на глобализацијата опфаќа општа либерализација на трговијата и финансиските активности, општа дерегулација во однос на минимизирање на активности на државата и приватизација на владини функции и услуги, појавата на нови актери на меѓународната сцена со постојано растечко влијание врз меѓународните економски односи од како што се: Светска банка, Меѓународниот монетарен фонд, Светската трговска организација, транснационални и мултинационални компании и неформални групи со огромно глобално влијание како што е Г-7).

Бројните дискусии за глобализацијата ги поделија политичарите, економистите, научниците и филозофите. На една страна се оние кои веруваат дека

⁶ Globalization guide, “What is globalization?”, available at: <http://www.globalisationguide.org/01.html> (accessed 12th of March 2010).

глобализацијата е неопходност, објективен и спонтан процес, „вжештена машина“ што создава нова мапа на светот и дека никој не може да ја запре. Поборниците на глобализацијата веруваат дека тоа е процес кој повлекува социјален напредок во сите аспекти на општеството, (социо -политички, технолошки, културен и научн). На другата страна се оние кои веруваат дека глобализацијата е само „проект за доминација на Западот“, новата империјална политика и „американизација“ на светот. Додека за едни глобализацијата значи интеграција на светот и создавање на една глобална економија и култура, за други тоа значи поделба и конфликт меѓу цивилизациите. За победниците тоа е напредокот на цивилизацијата, додека за губитниците деструктивна сила која го проширува јазот меѓу богатите и сиромашните, создавање услови во кои богатите се побогати, а сиромашните посиромашни.

Но, веќе не се зборува за градење на став „за“ или „против“ глобализацијата, таа е неповратен процес, а не опција. Глобализацијата не е најидеалното решение, но во овој момент, таа е најдоброто решение или најмалку лошо решение кое нема друга спротивставена алтернатива. Единствената алтернатива на глобализацијата е автархијата, изолација и протекционизам, кој што всушност претставува најлошото можно решение.⁷

Процесот на глобализација, често се појавува како широко поле на можности за сите, воспоставување на економски принципи врз основа на трговска дерегулација, максимална интеграција на светските пазари и флексибилност на работната сила, подобрување на работните услови, приватизација и дерегулација.

Позитивните аспекти на глобализацијата се:

Модернизирани економии кои бараат повисоко ниво на образование и квалификации на работната сила – во современи услови на глобализација човечките ресурси и знаењето се најважните економски ресурс и тие се од суштинско значење за постигнување на ефективен економски и социјален развој.

Усогласување на условите и прописите за домашните и странските инвестиции - во процесот на глобализација доаѓа до промени во структурата на инвестициите, со фокус на инвестирање во научно истражување и творечка работа (со цел да се прифатат новите идеи и конкретни пронајдоци), како и нивната

⁷ Đorđević. M. (2007), „Globalizacija i tranzicija“, *Teme, časopis za društvene nauke*, br.1/2007, str.61-64.

дистрибуција до соодветните сектори, со истовремено усогласување на царинските прописи, надворешно-трговското работење и условите за производство и претприемништвото.

Зголемување на можностите за вработување - забрзаниот развој на земјите и регионите, како и модерната инфраструктура овозможува побрзо вработување и отварање на нови економски капацитети.

Поголема слобода на движење на стоки и капитал - глобализацијата на светската економија, преку либерализацијата има силно влијание врз креирањето на економските политики на модерните држави, особено помалите, како и оние кои се во развој или земји во транзиција. Технолошките процеси и конкуренцијата, (во комбинација со процесот на либерализација) ги намалија бариерите за меѓународните движења на стоките, услугите и факторите на производство.

Зголемени се странските инвестиции во рентабилните економски сектори - со помош и поволно кредитирање на мали и средни претпријатија, бидејќи тие се полесно адаптивни кон условите на глобализираниот пазар.

Зајакнување на интензитетот на меѓународната конкуренција - проширување на можностите за раст на поединечните пазари на многу пошироко ниво од националното, се отвори ерата на глобалниот бизнис, кој им овозможува на компаниите со комбинација на домашните и меѓународните маркетинг активности, заеднички и синергетски да придонесат за постигнување на целите на поединечните компании.

Вложување во услуги и инфраструктура кои треба да ги следат развојните трендови - патни мрежи, пристаништа, аеродроми, магацини, слободни царински зони, компјутеризација, современа опрема и технологија во производствените погони итн., како и конзистентна специјализација на поедини стопанства и земји во економските сектори во кои тие имаат компаративна предност.

Негативните аспекти на глобализацијата

Глобализација води кон пресврт на класичната идеја за економски и политички суверенитет на земјите - во меѓународните односи, силата има приоритет над законот, кој што само дава легитимитет на она што има приоритет.

Глобализацијата предизвика зголемувањето на сите видови на моќ, особено моќта на парите - САД и нивните транснационални компании го лансираа слоганот

„капиталот нема татковина“, и онаму каде што парите стануваат божество, сите етички и културни вредности се игнорираат.

Дисциплинирање на зачленетите земји во спроведувањето на одлуките донесени во меѓународните центри на економска и политичка моќ.

Воведување на модели на општествен развој, културни обрасци и начин на живот од страна на најразвиените земји - Наместо глобализацијата да шири плурализмот и взаемно почитување на различните цивилизации, се шират културните и верските конфликти. Во суштина, од страна на развиените земји се наметнуваат културни обрасци и начин на живот кој ги поништува културниот идентитет и особеностите на помалку развиените земји и народи.

Каква е состојбата во Република Македонија во однос на процесот на глобализација? Планетарниот процес на глобализацијата, континуирано напредува со крупни чекори во освојување на нови простори. Малите и средни држави, во кои спаѓа и Република Македонија, мораат да се определат за стратегијата да бидат внатре во тој процес и да остварат најголема можна корист спорде сопствените компаративни предности или ќе останат надвор од процесот, осудени на изолација, автархичност и долгорочно преживување на маргините на развојот. Внатре во процесот на глобализација, има место само за способните и квалитетните учесници, подготвени да се борат на меѓународната светска сцена.

Република Македонија како сеуште да се наоѓа на глобалната периферија, од повеќе причини, како политички, така и економски. Како основна политичка причина е неможноста на Македонија да стане рамноправна членка во ЕУ и НАТО, поради познатиот проблем со нашиот јужен сосед во врска со името. Други причини кои го успоруваат процесот на глобализација во Македонија се, големата монополизираност на домашниот пазар, која доведува до непрофитабилност на извозот поради отсуство на притисок од домашните конкуренти, големи надворешни бариери од страна на ЕУ која обезбедува преференцијален пристап до нејзиниот пазар само за земјите членки. Иако Македонија има склучено договори за слободна трговија со голем број на соседни држави, стапувањето во сила на овие договори не донесе некои особени резултати.

Сепак, можеме да констатираме дека во последните неколку години, направен е голем напредок во процесот на глобализација на Република Македонија и нејзиното вклучување во светските токови. Спроведена е либерализација во надворешно –

трговската размена и подобрување на трговската интеграција, зголемување на мобилноста на капиталот, зголемување на преносот на знаења преку мобилноста на студентите, како и работната сила. Интензивно се работи на процесот на привлекување и зголемување на странските директни инвестиции. Кодексите кои се однесуваат на странските инвестиции се либерализирани, поттикнувањето на странски директни инвестиции е мултиплицирано, административните процедури се поедноставени. Во исто време, беше основана промотивна агенција за странски инвестирање со цел да ги привлече и сервисира потенцијалните инвеститори, да го подобри имиџот на земјата во странство и да имплементира промотивни стратегии. Промоцијата на атрактивноста на земјата за странските инвеститори сега претставува клучен приоритет.

1.2 ТРАНСНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ ВО ПРОМЕНЕТИОТ ГЛОБАЛЕН ЕКОНОМСКИ СИСТЕМ

На транснационалните компании, како феномен им се посветува исклучително големо значење во современата економска литература – се испитуваат корените на нивното настанување, се утврдуваат нивните суштествени карактеристики, се анализира суштината на нивната експанзивна развојна стратегија, мотивите на нивното производство, комерцијално и финансиско ангажирање во туѓи земји, нивното влијание врз процесите на стопанскиот развој во земјите на пенетрација итн. Нема да биде претерано ако се каже дека постои хиперпродукција на литература посветена на проблемите на транснационалните компании.

Меѓутоа и покрај сè, во современата економска литература сè уште нема точна и општоприфатлива дефиниција за ТНК, туку се јавуваат бројни дилеми, дури и тогаш кога се настојува феноменот на ТНК да се определи описно. Дилеми при дефинирањето на ТНК се присутни и во доменот на самото име на овој феномен – дали станува збор за транснационални компании, корпорации или претпријатија; дали постои суштинска разлика помеѓу поимот транснационални и мултинационални компании или пак станува збор за глобални, планетарни компании; што сè да се земе како критериум за нивната транснационалност (бројот на филијали во странски земји, учество на реализација во странските земји во

вкупниот бруто национален доход, вредноста на странските директни инвестиции, бројот на вработените во филијалите надвор од земјата на домицилот и сл.

Нема сомнение дека овие проблеми и дилеми во појмовното определување на ТНК укажуваат на исклучителната комплексност на овој феномен и на неговата поливалентност.⁸

Според академик Таки Фити, суштинските карактеристики на ТНК во основа се сведуваат на следново:

- гигантизмот, односно огромна производно – финансиска моќ, распространета производна, комерцијална и финансиска активност во поголем број странски земји (земји на пенетрација), преку странски директни инвестиции, од што *de facto* произлегува нивната транснационалност;
- монополот над современата технологија ја чини суштината на нивната моќ;
- беспрекорното спроведување на глобалната стратегија на компанијата е монопол на потесната раководна екипа во земјата на домицилот, што претставува строга вертикална хиерархија на корпоративскиот систем и целосна потчинетост на афилијациите во туѓите земји на стратегиските цели и интереси на матичната компанија и нејзиниот менаџмент.
- во суштината на нивното вкупно дејствување лежи логиката на капиталот, како општествено – економски однос, односно настојувањето за неговата постојана експанзија и репродукција врз проширени основи.

Својата разгранета стопанска активност во странство ТНК ја реализираат низ бројни облици на економско - технолошка соработка.

Инфилтрирањето во стопанствата на странските земји, обично не започнува со странски директни инвестиции. Напротив, во нивната стратегија на освојување на нови пазари евидентна е определена етапност; се почнува со надворешна трговија, производствена кооперација, трансфер на технологија, инженерско – консултански операции па сè до странските директни инвестиции во својата класична или модифицирана форма (заеднички вложувања).

⁸ Фити, Т. (1989), *Транснационалните компании и извозот на капиталот*, Комунист, Скопје, стр.56

Доминантна форма на извоз на капитал преку активноста на ТНК се класичните странски директни инвестиции. Станува збор за градење сопствени претпријатија во странски земји т.н. greenfield инвестиции, при што покрај реализирањето на градежните работи тие редовно таму трансферираат и сопствена опрема, технологија и научно стручен кадар. На овој начин практично се отвара ново претпријатие (филијала во странство), кое стопанисува како субјект чии интереси им се потчинети целосно на стратешките цели на матичната компанија. Остварениот профит, по оданочувањето од страна на земјата увозник на капитал (земја на пенетрација), се репатрира во земјата на домицилот на ТНК, практика на реинвестирање на профитот во земјата увозник на капиталот станува се помалку застапена.

ТНК со свои филијали во странство можат да се стекнуваат и по пат на откупување на контролниот пакет на веќе постојани претпријатија. Ваквите вложувања, исто така се сметаат за странски директни инвестиции.⁹ Други форми на странски директни инвестиции преку кои ТНК ги прошируваат своите активности во странски земје се: аквизиција, заеднички вложувања, како и спојување на две и повеќе компании.

Технологијата е основа на моќта на корпоративниот систем. Благодарейќи на огромната производна моќ на ТНК, на разгранетата стопанска активност во странство (транснационалната димензија на работењето), големата концентрација на високостручен и научен потенцијал, огромна маса на ликвидни финансиски средства со кои располагаат (ова не е резултат само на високите профити што ги реализираат, туку и на испреплетеноста на нивниот капитал со оној на транснационалните банки), ТНК денес се најзначајни креатори и лиферанти на елементите и компонентите на современата технологија.

Во современата економска литература со право се нагласува дека странските директни инвестиции, особено оние на релација развиени – развиени, сè повеќе се афирмираат како форма на извоз на технологија, а не само како форма на извоз на капитал. Според тоа на трансферот на технологијата преку активностите на ТНК денес му припаѓа особено значење.

Транснационалните компании се доминантни носители на извозот на приватен капитал во форма на странски директни инвестиции (воспоставување

⁹ Фити, Т. (1989), *Транснационалните компании и извозот на капиталот*, Комунист, Скопје, стр.63

сопствени претпријатија – филијали во странските земји), од што во основа и произлегува нивната експанзивна развојна стратегија и моќ. Овие гигантски компании преку странските директни инвестиции, во својата класична или модифицирана форма скоро и не оставиле простор на земјата во која не се чувствува нивното економско, па и политичко влијание, сеедно дали тоа се манифестира во отворена или во скриена форма. Транснационалните компании денес располагаат со огромен број претпријатија (филијали) лоцирани во голем број земји во светот и обезбедуваат вработување и егзистенција за милионска армија на трудот и на нејзините семејства. Дефинитивно, благодарение на монополот над стратешките светски ресурси и пазари како и на монополот над клучните компоненти на современата технологија, транснационалните компании имаат пресудно влијание врз динамиката, квалитетот и модалитетите на развојот не само во земјите на домицилот и земјите на пенетрација туку и во вкупната светска репродукција.¹⁰

Во почетокот на XXI век, транснационалните компании контролираат директно или индиректно, две третини од светското производство и трговија, како и три четвртини од меѓународниот трансфер на технологија. Големата концентрација на индустрискиот и финансискиот капитал се заканува во наредните години да достигне таков степен на економска и финансиска моќ и со што практично ќе биде во состојба да ги контролира државните институции, па дури и институциите на меѓународната заедница. На тој начин настанува еден нов квалитет на капитал чија логика не е повеќе поврзана со матичната земја туку со системот како целина.

Транснационалните компании влијаат врз промените во културата на земјите во кои ја инфилтрирале својата стопанска активност, која претставува комплексен збир од знаења, верувања, религии, уметност, морални вредности и сл. Социјалната структура на поделните држави, исто така, претрпува влијанија од процесот на глобализацијата и присуството на транснационалните компании.

¹⁰ Vjelic, P. (2003), *Ekonomika medunarodnih odnosa*, Prometej, Beograd, str. 68 -75

1.3. ГЛОБАЛНА ЕКОНОМИЈА ВО XXI ВЕК

Кон крајот на XX век и почетокот на XXI век настанува нова економија и информатичко општество. Основите на новата економија го сочинуваат преминувањето од индустриска кон информатичко технолошка основа на производството. Новата економија го менува карактерот на факторите за производство, структурата на производствените вредности, мотивите за производство, сосојбата на работниците. Покрај трудот, капиталот, земјата и претприемаштвото, информацијата се јавува како петти и најважен фактор на производството.¹¹ Интернетот станува основа на новата економија. Тој го менува начинот на кој луѓето учат и истражуваат, го менува начинот на конкуренција, ги намалува трошоците на работењето, ги поминува националните граници и доведува до процес на глобализација на светската економија во единствена целина. Некои основни карактеристики на новата економија се: информатичка основа на производството, брза промена на производството, флексибилни производствени системи, мрежна организација на производството, интеграција и генерализација на знаењето, вештините и образованието. Знаењето и талентот претставуваат најважни фактори на општествено – економскиот раст и развој.

Во новата економија, конкурентската предност зависи првенствено од знаењето, умешноста и вештината на луѓето. Поради тоа, една од клучните претпоставки за преминувањето во ерата на нова (информатичка) економија е флексибилен образовен систем кој ќе може да одговори на променливите и сè поголемите потреби на информатичката – комуникациската индустрија и нејзините корисници. Во такви услови нациите прераснуваат во „паметна популација”, а земјите (државите) во „мудри земји”

Во својата научна книга „Нови правила за нова економија” К.Кели ги наведе основните карактеристики на новата економија кои се очигледни во светот кој што се менува, и тоа:¹²

- глобален карактер на тековните промени;
- се оперира со неопипливо богатство: идеи, информации и меѓусебни односи;

¹¹ Ilić, B. (2004), “Tranzicija Industriske (Tradicionalne) u novu (Informaticku) Ekonomiju”, *Ekonomski anali*, br. 162, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 99

¹² Kelly, K. (1998), *New Rules for the New Economy - Ten Radical Strategies for a Connected World*, Viking Press, New York, pp.53 -56

- тесно преплетување и меѓусебно влијание на пооделни сегменти од новата економија.

Новата економија не ги укинува економските закони, таа демонстрира нов квалитет на економскиот раст и открива нови економски можности за соработка и развој.

Заговорниците на новата светска економија го поврзуваат неговото воспоставување со доминацијата на четвртиот сектор на економијата, кој доаѓа после земјоделството, индустријата и секторот на услуги, а капиталот и трудот кои претставуваа основи на индустриското општество, го отстапуваат местото на информациите – основа на новата светска економија или новото информатичко општество.¹³ Ова општество, принципиелно се разликува од индустриското. Се менува обликот на организацијата на производството. Не е повеќе неопходна толку силна конкуренција на производството, како што беше тоа случај во индустриското општество. Човекот може полноправно да учествува во процесот на производство, иако се наоѓа далеку од крупните економски центри. Во информатичкото општество се намалува значењето на бирократското управување. Работниците во извршувањето на своите основни функции стануваат понезависни и самостојни, а секоја организациона единица претставува посебен модул, фокусиран на решавање на конкретни задачи. Се менува и системот на вредности, бидејќи општеството бара од компаниите решавање не само на економските, туку и социјалните проблеми. Се формираат и активираат друштва за заштита на потрошувачите и слични организации. Конечно, расте испреплетеноста и взаемното влијание на економските процеси во светски размери, а во склад со тоа расте улогата на наднационалната регулативе и наднационалните институции. Се помалку производи имаат строго национално обележје.

Според Bogdan Ilić, во процесот на транзицијата на индустриско-традиционална во нова информатичка економија, смета дека самата информација станува најзначајна одредница во новата економија. Информацијата претставува посебен специфичен ресурс, кој се разликува од останатите ресурси. Информацијата е независна од просторот, таа може истовремено да се наоѓа на различни места што не претставува препрека за нејзино користење. Информацијата не се приватизира едноставно како што е тоа случајот со продаден производ. Кај информацискиот

¹³ Ilić, B. (2004), "Tranzicija Industrijske (Tradicionalne) u novu (Informaticku) Ekonomiju", *Ekonomski anali*, br. 162, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 108

производ, за разлика од материјалниот производ постои само еден вид на потрошеност, а тоа е моралната потрошеност. Знаењето како современ производствен импут може да се подели во четири категории: (1) да знаеш што (know – what) - збир на податоци за одредени факти; (2) да знаеш зошто (know – why) – познавање на причините и правилата за одвивање на одредени процеси и активности; (3) да знаеш како (know – how) – ова знаење подразбира вештини и способности и (4) да знаеш кој (know – who) – познавање на изворот на информациите и способноста да се воспостави контакти за да се добие неопходната експертиза.¹⁴

Новото информатичко општество долгорочно влијае на пазарот на труд и структурно го менува составот на работната сила. Во 2006 година во САД околу половина од работната сила е вработена во гранките кои произведуваат или интензивно користат информатичка технологија. Трите основни карактеристики на развојот на пазарот на трудот под влијание на информатичката технологија се следниве:

1. Раст на бројот на вработените во информатичката свера;
2. Раст на инвестициите во човечките ресурси;
3. Раст на потребата за образование на ново вработените.

Информатичката технологија доведува до брзи и радикални промени, како во економијата, така и во општеството, денес се случуваат повеќе промени за една деценија, наместо порано за еден век. Оваа еволуција доведува до нова етапа на развојот, до нов тип на економија и општество, вклучувајќи ја и глобализацијата која ги модифицира нашите односи во времето, просторот и општеството.¹⁵

Новата економија не се развива претежно на национална основа, како што беше случајот со традиционалната економија, туку во светски глобални размери, бидејќи тоа го овозможува новата информатичка и комуникациска технологија. Се предвидува дека во иднина динамиката на глобализација ќе стане неконтролирана¹⁶

Од наведеното произлегува дека новата економија ја условува новата комуникација и конвергенција, што посебно се однесува на телекомуникациите и

¹⁴ Woroniecki, J. (2001), "New Economy: Illusion or Reality? Doctrine, Practice and the OECD Perspective", *TIGER Working Paper*, No 5, Warsaw, p. 30

¹⁵ Dragicevic, A. (2003), "Znanost, obrazovanje i znanje u postmodernom razvoju Hrvatske", *Ekonomija*, Vol.10, No.1, Zagreb, str. 262-263

¹⁶ "Jedan svijet koji se stvarao stoljecima, na pragu 21.stoljeca odumire i nastaje novi svijet, dominantno vezan za procese globalizacije i nove ekonomije", Veselica, V. (10/2003), "Globalizacija i nova Ekonomija", *Ekonomija*, Vol.10, No. 1, Zagreb, str. 27-28

останатите системи, кои го поврзуваат светот во една целина. Со новата економија настануваат и новите индустриски структури, кои се засновани на концептот на одржлив раст. Тоа доведува до појава на нови мрежи кои функционираат на ниво на цела планета. Со ова, новата економија овозможува појава на електронска трговија и електронски пари. Финансиските системи и нивните елементи: пазарни и финансиски институции, финансиски пазари и финансиски инструменти, одиграа пресудна улога во создавање на информатички (нови) економии и информатички општества. Значајна улога добива иновацијата, бидејќи сите модерни и високоразвиени општества се иновативни општества. Во процесот на глобализација и настанување на новата економија се јавуваат и нови актери, а најзначајни од нив се транснационалните компании, кои ја заземаат позицијата на националните држави и светските институции. Со ова се намалува значењето на државните граници, царините и слични протекционистички мерки.

Пазарот доживува нов триумф, што би значело нова глобализација и обединува три меѓусебно поврзани феномени: транснационални компании, слабеење на државната регулативе на Запад, крахот на планирањето на Исток. Движењето на светскиот проток на стока, капитал и работната сила главно е регулирано од Меѓународниот монетарен фонд, Светска Банка, Светска трговска организација, Меѓународната трговска комора, земјите Г8. Слабеењето на националната државна регулатива истовремено е причина и последица на глобализацијата. Динамиката на пазарот која ги отстранува локалните и регионалните препреки, не застанува повеќе само на националното подрачје, туку се шири на светската економија. Глобализацијата станува неизбежен процес кој имплицира три „Д“; дерегулација, десинтермедијација и делокализација.

1.3.1. Глобализацијата и нејзиното влијание врз културолошките промени, општествената структура, работните места и практиката на работните односи

Глобализацијата и развојот на светскиот пазар длабоко допира во културата, идентитетот и животните стилови. Глобализацијата на економското дејствување ја пратат културни трансформации, процес кој што се нарекува „културна глобализација“. Тезата за конвергенција на глобалната култура уште се нарекува и

мекдоналдизација во смисла на изедначување на животните стилови, културни симболи и транснационални облици на однесување. Глобалната културна индустрија сè повеќе значи конвергенција на културни симболи и животни облици. Во него локалната култура и идентитет се искоренети и се заменети со симболите на светските производи, кои потекнуваат од рекламниот дизајн и дизајнот на имиџот на транснационалните компании кои имаат за цел да завладеат над светскиот пазар во производство на универзални културни симболи, притоа на свој начин користејќи ја неограничената моќ на информациската технологија.

Milardović смета дека глобализацијата на културата не е ништо друго, туку интердепенденциски модел на култура кој со посредство на медиумите и глобалната комуникација се одвива преку границите на националните држави. Тој вели, дека во процесот на глобализација најзначајните промени всушност се случуваат во културата. Глобализацијата се гледа во процесите на интернационализација на технологијата, науката, ширење на знаењата преку академски, универзитетски размени и креирање на меѓународни професионални организации. Средствата за масовна комуникација овозможуваат ширење на популарна култура и развој на т.н. глобална култура¹⁷, а особено идеологија како што е демократизација и модернизација. Европскиот идентитет, станува нов начин на саморазбирање на младите Европјани. Во постмодерното општество во XXI век, поединците во кризни ситуации бараат засолниште во традиционалниот идентитет, а во ера на просперитет експериментираат со новиот космополитски идентитет.

Проблематизирајќи ја современата политичка социологија во ерата на постмодерната и глобализација, Milardović ја оцртува глобалната култура како глобална културна мрежа, бидејќи културните процеси се одвиваат благодареејќи на глобалните медиуми и глобалните информатички средства кои ја преминуваат националната граница, па според некои создава опасност за зачувување на националниот и културниот идентитет.¹⁸ Глобализацијата и културата стануваат културна унификација. Дали глобализацијата како денационализацијата носат опасност од укинување на плурализмот на културата, бришење на идентитетот, потиснување на националните јазици, поради форсирање на англискиот јазик како глобален јазик, унификација на културата и мекдоналдизација на општеството?

¹⁷ Milardović, A. (2001), *Globalizacija*, Pan liber, Osijek, str. 14

¹⁸ Milardović, A. (2001), *Globalizacija*, Pan liber, Osijek str. 27

Дебатата околу ефектите на глобализацијата на културната различност се поларизирани. Постојат две страни на аргументите – едната страна подразбира дека глобализацијата има негативно влијание врз културната различност, додека другата страна подразбира дека влијанието е позитивно.

Глобализацијата има различно влијание врз културната различност, без разлика дали таа интеракција резултира со позитивни или негативни консеквенции примарно зависи од перцепцијата на поединецот.

Подолу се наведени неколку гледишта за двете перспективи на влијанието на глобализацијата врз културната различност.

Негативно влијаније:

- Најсилната движечка сила на глобализацијата се транснационалните компании кои охрабруваат потрошувачка култура, стандардизирани производи и вредности и ги експлоатираат материјалните желби и побарувања;
- Институциите настојуваат правилата на човековата експлоатацијата да ги направат поефикасни, контролирани и предвидливи. Хомогенизацијата на овој процес може да резултира со промоција на монокултурализам и чувство на губење на идентитетот;
- Зголемувањето на употребата на комерцијалните медиуми ќе доведе до потопување на влијанието на локалната култура;

Глобализацијата може и позитивно да влијае на културната различност.

Позитивно влијание:

- Интеркомуникацијата помеѓу културите може да предизвика плурализам и зголемување на меѓусебното разбирање;
- Глобалната изложеност на условите за живеење, достапност до образование и едукација, како и можности за вработување, предизвикуваат економски притисок на државите да обезбедат рамноправност за сите нивни граѓани;
- Пертурбацијата како резултат на имплементацијата на нови идеи може да обезбеди платформа за различните култури да работат заедно во нивните заложби да обезбедат нови и прикладни начини на работење и живеење;
- Универзалните норми се интерпретираат врз основа на локалните искуства и традицијата;

- Различностите се вреднуваат интернационално и се промовираат преку различните меѓународни организации и националните држави;
- Технологијата и интернет пристапот го трансформираат светот преку зголемување на глобалната информираност. Универзитетите нудат наставни програми преку интернет и многу студенти добиваат бенефит од оваа опција.

Појавата на идејата за глобален граѓанин и добро едуцирана работна сила во новонастанатиот глобален систем ги измени приоритетите во едукацискиот систем и креираше промена во традиционалниот стил на едукацијата. Доколку земјите ја препознаат непосредноста на глобализацијата самите започнуваа да етаблираат водичи за зачувување на нивната културолошка различност во рамките на системот за едукација, притоа настојувајќи да бидат во согласност со глобалните трендови. Глобализацијата, исто така, придонесе во зголемувањето на интересот во изучувањето на англискиот јазик, како глобален јазик. Аргументот е дека учењето на универзален јазик е неопходна и природна последица на глобализацијата.¹⁹

Webster's Third New International Dictionary ја дефинира културата како „тотален модел на однесувањето на човекот и неговите продукти соединети во начинот на говорот, дејствувањето и предметите за употреба и зависи од капацитетот на човекот да учи и да го пренесува знаењето на следните генерации”.

Глобализацијата го зголемува стравот дека оваа дефиниција покажува отсуство на културна различност, оставајќи ги идните генерации без никаков културен идентитет, туку хомогенизирани, наследувајќи ја само западната култура.

Без разлика дали е земена позитивната или негативната страна, факт е дека глобализацијата има големо влијание врз културната различност.

Во Индија, Кореа и Тајланд беа преземени чекори за да се остане актуелен со трендовите на глобализацијата. Тие обезбедија нивната работна сила да биде добро едуцирана за да биде продуктивен член на меѓународната заедница. Овие земји агресивно ја прифатија глобализацијата во нивните системи за едукација.²⁰

Глобализацијата го комплетираше процесот на едукација и креираше многу можности за државите да излезат од традиционалните модели на едукација и да

¹⁹ Ketudat, Dr. Sippanondha, (2007), “A Balance of Globalization with Cultural Diversity in Civil Society: Challenges to Education in the New Millennium” available at:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/> (accessed 25th of March 2010).

²⁰ Lee, Jeong-Kyu, (2007), “The International Consortium for the Advancement of Academic Publication”, Globalization and Higher Education: A South Korean Perspective. available at: <http://globalization.icaap.org/content/v4.1/lee.html> (accessed 25th of March 2010).

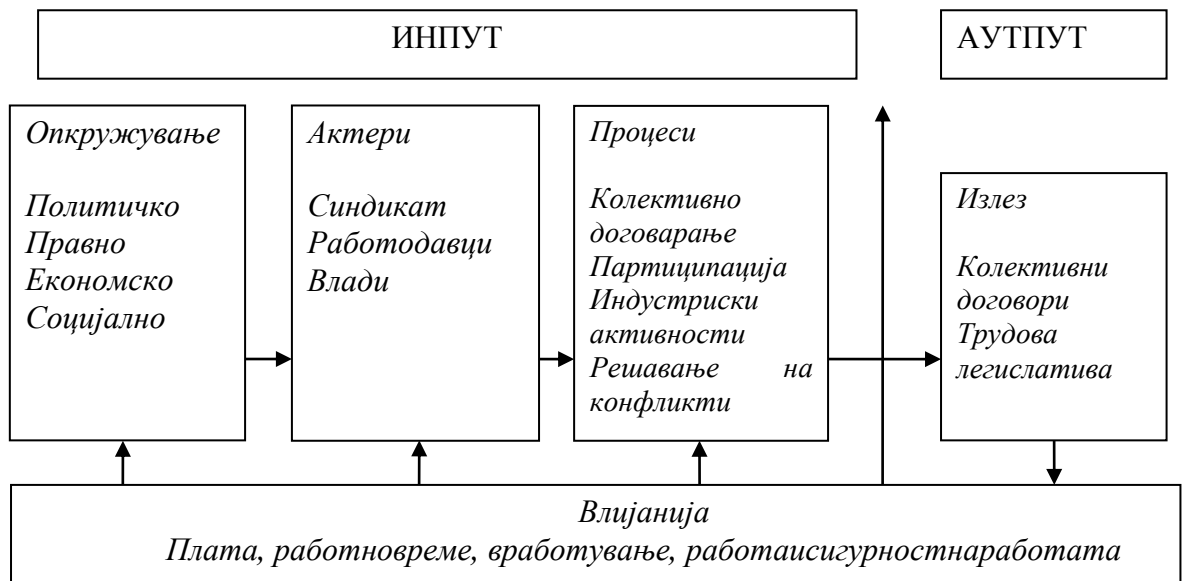
работат кон креирање на заедница на знаења и наука. Глобалниот грганин е индивидуалец кој работи локално, но мисли глобално, целите на кој е фокусиран е одржување на културна различност, а притоа изложувајќи ја земјата на бенефитите од глобализацијата.

Како што веќе неколку пати споменавме, глобализацијата е движечка сила на глобалниот економски развој денес. Глобализацијата има силно влијание врз сите социјални партнери во општеството. Традиционалните работни односи треба да се соочат со многу динамична ситуација. Миграција, реалокација, промена на човечкиот капитал и технологијата се само неколку предизвици со кои треба да се соочат социјалните партнери. Неколку фактори како што се: промена на составот на работната сила, премин од сина во бела боја на работниците (од работници во производството преминуваат во административни работници – службеници) во развиените земји, зголемување на самовработувањето и сл. Доколку системот на индустриски односи (односи помеѓу работниците, работодавците), Владата и другите социјални партнери не се усогласат со глобалната светска економија, се зголемува опасноста дека компаниите ќе го реалоцираат своето производство во земјите со помалку рестрикции на бизнис активностите, како што се земјите со либерално регулиран пазар на работна сила и пониски трошоци за работната сила.²¹

Сите овие компоненти на системот на индустриски односи влијае на работниот живот, особено во поглед на продуктивноста на трудот, вработеноста и распределба на приходот, (види табела 1.1). Секоја од димензиите на глобализацијата доведува до интернационализација на пазарите, зголемување на конкуренцијата, слободно движење на капиталот и трудот, информативна глобализацијата преку брзиот развој на информатичките и комуникациските технологии и сè поголемото значење на пазарите - исто така влијае на работата и животот на вработените и претставува сериозен предизвик за системите за национални индустриски односи, (види табела 1.2).

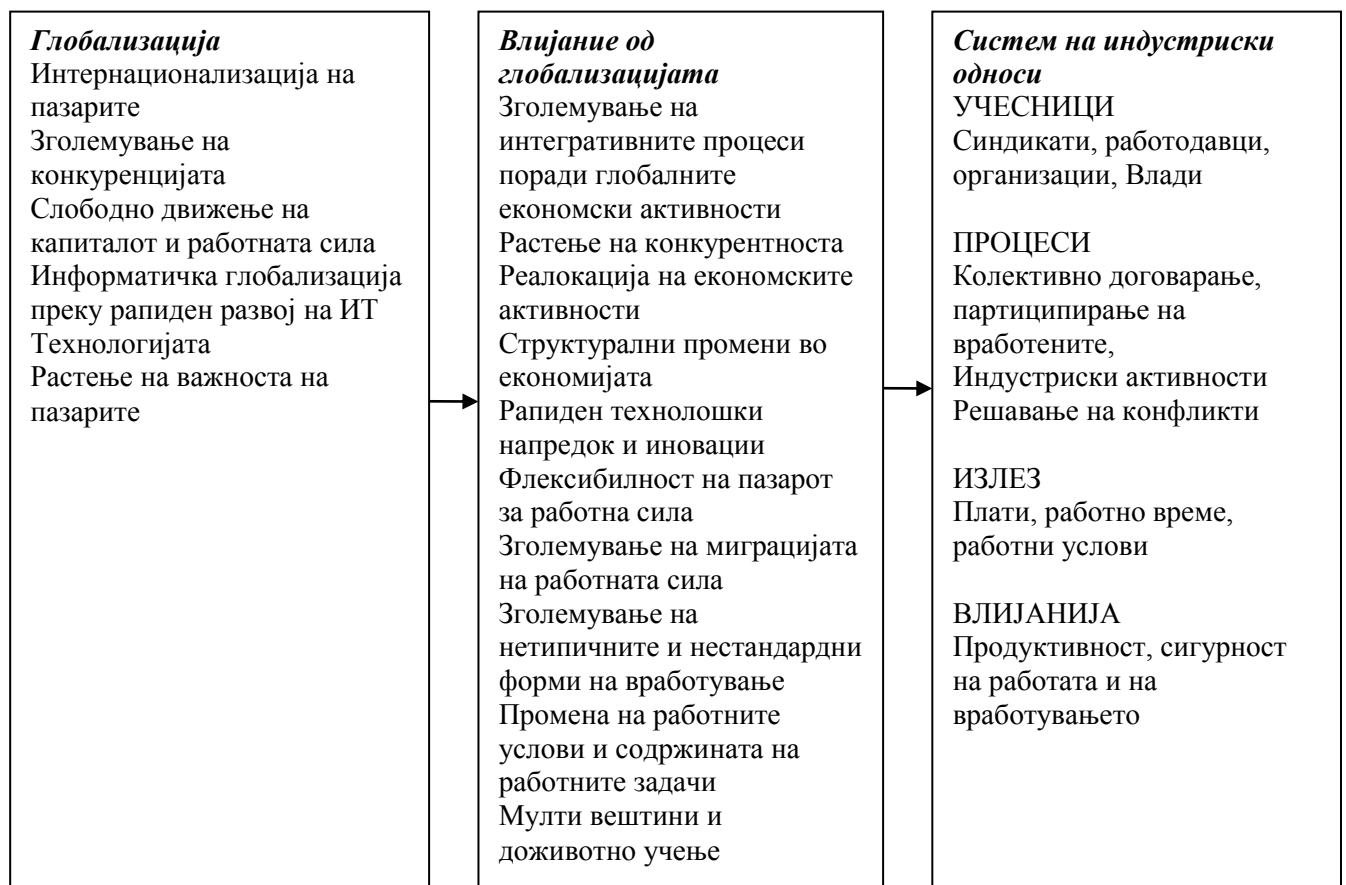
²¹ Philips, K., and Eamets, R., (2007), “Impact of globalization on industrial relations in the EU and other major economies”, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, Ireland, p.1

Табела 1.1. Модел на систем на индустриски односи



Извор: Philips. K., and Eamets R., (2007), “Impact of globalization on industrial relations in the EU and other major economies”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland p.1

Табела 1.2. Предизвиците на глобализацијата и влијанието врз индустриските односи



Извор: Philips. K., and Eamets R., (2007), “Impact of globalization on industrial relations in the EU and other major economies”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland p.1

Зборувајќи за пазарот на труд и ефектите од влијанието од глобализацијата се следниве:

- Флексибилност на пазарот на труд
- Зголемување на миграцијата на работната сила
- Зголемување на нетипичните и нестандартни форми на вработување
- Промени во содржината на работата и работните услови
- Мулти – вештини и потреба од доживотно учење

Актуелните демографски промени се карактеризираат со стареење на работната сила. Всушност, најголем број на аналитичари и теоретичари од областа на менаџментот на човечките ресурси, актуелното стареење на работната сила го сметаат за најголем демографски тренд кој влијае на вработените. Основен проблем е што не постои доволен број на млади вработени кои ќе ги заменат пензионираниите припадници на т.н. “baby boom”, генерација. Во моментот во развиените земји на четворица вработени доаѓа еден пензионер, а за дваесет години тој сооднос ќе се промен, така на 2,7 вработени ќе има еден пензионер. Овде секако треба да се спомене и мислењето на голем број на автори кои се согласуваат за промената на односот кон работата и работните вредности кој се разликува од генерација до генерација. За разлика од постарите, сега главно пензионирани кои беа фокусирани на работата многу повеќе одколку на семејството, сегашната активна работна сила (генерација X, родени во периодот од 1960 до 1980, како и генерација Y родени во периодот од 1981 до 1994), фокусот на нивното интересирање се промени од работата на семејството, односно постигнување на баланс помеѓу овие две сфери на интересирање. Одовде и тешкотиите кои се појавуваат пред работодавците, како да го постигнат овој баланс за своите вработени, во услови на сè поголемо конкурентско опкружување.

Сè поприсутна е и разновидноста на работната сила по прашање на раса и етничка и национална припадност. Се зголемува присуството на жената на пазарот на труд. Уште една карактеристика на современата работна сила е зголемување на

бројот на работниците кои се вработени со скратено работно време, работници, кои работат на повеќе работни места или оние кои работат на определено време.²²

Каква е состојбата во Република Македонија? Официјалните бројки на Државниот завод за статистика, говорат дека Република Македонија се соочува со сериозен проблем во однос на природниот прираст на населението. Според професорот Славе Ристевски, експерт за статистичка анализа и демографија од Економскиот факултет на Државниот Универзитет на Македонија и се закануваат неповолни демографски движења на „исчезнување“ и стареење на населението. Во вкупната демографска структура на населението во пораст е учеството на старото население. Демографските експерти се категорични дека и миграциите во и надвор од Македонија се одразуваат неповолно врз состојбата со нејзиното население. Според информациите на „Еуростат“ и Светската банка, повеќе од 500 илјади жители од Македонија емигрирале во САД, Канада, Нов Зеланд, Австралија ...“

Во последните 5 години од спроведувањето на „Стратегија за демографски развој на РМ за период 2008-2015 година“ постигнат е еден од главните резултати: зголемување на вкупната стапка на фертилитет од 1,47 во 2008 на 1,51 (таканаречена „сигурна зона“) во 2012 година, а која е во директен сооднос со демографскиот развој. Ефекти има и од родителскиот додаток за трето дете, кој се применува согласно Законот за заштита на децата од јануари 2009 година.

Според последните податоци на Државниот завод за статистика за вториот квартал од 2013 година, во Република Македонија се вработени 678.467 граѓани. Тоа се луѓето од чија работа треба да се обезбедат пари за пензискиот фонд, за здравственото осигурување за неколкуте десетици илјади социјални случаи во Македонија, но и воопшто за сите други невработени лица во државата. Патем, бројот на невработени во истиот период изнесувал 273.860 лица, кои заедно со 280-те илјади пензионери ја чинат бројката од 553. 860 лица. Ако се направи математика, излегува дека 1,2 вработен одржува 1 невработен или пензионер.

Сè по присутни се и промени во природата на самата работа, која настана како последица на многубројните фактори во опкружувањето во новата економија. Најнапред, потребно е да се нагласи зголемувањето на високо – технолошки профилирани работи и работни места. Работи кои што се засновани на знаење и висока технологија во индустрии кои се бават со производство на авиони,

²² Boljanović. J., Pavić. S. Z. (2011), *Osnove Menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 19

компјутери, телекомуникации, апарати за домаќинството, фармацевски производи, медицинска опрема и препарати, сè повеќе ги заменуваат фабричките работи во производство на челик, гуми и текстил. Имено, сè помал е бројот на работниците кои обавуваат тешки и напорни физички работи со опасни машински постројќи, а сè поголем е бројот на работниците кои поголем дел од своето работно време го поминуваат во вклучување на командите на компјутеризирани машини.

Уште една промена во природата на работењето на која што сме сведоци, секако е и зголемувањето на работните места кои се занимаваат со обезбедување на услуги во однос на производствените работи. Според некои податоци, дури две третини од вработените во САД се занимаваат со обезбедување на услуги, а не со производство.

Генерално гледано, најдобрите работи бараат сè повисоко образование и сè поголеми вештини. Во денешната економија на знаење, конкурентската предност во бизнисот се мери сè повеќе со невидливата наспроти видливата сопственост во компаниите. Традиционалните фактори на производство го немаат повеќе приматот во освојување на конкурентска предност. Поради тоа компаниите сè повеќе вложуваат напор во креирање и размена на релевантно и валидно знаење.

Авторот кој го воочил значењето на знаењето во создавањето на економскиот бенефит за компаниите и општеството во целина и кој таквата економија ја нарекол економија на знаење е авторот Peter Drucker. Во 12 поглавје од својата книга *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, кое носи назив Економија на знаењето (*The Knowledge Economy*), Drucker се фокусира на силите кои ја менуваат економијата на сегашноста и го креираат општеството на иднината, а кое е едно од основните обележја на новата економија, а според Drucker тоа е знаењето, потребата во центарот на економијата да се стави знаењето и образованието, како и неговата импликација на работењето, лидерството и општеството во целина и секако т.н. работници на знаењето, како носители на сите наведени активности.²³

Во насловите на дневните весници можеме секојдневно да ги прочитаеме клучните предизвици со кои се соочува менаџментот на човечките ресурси: рецесија, *offshoring* (преместување на работењето на компаниите во други земји), спојување, банкротирање, откази, невработеност... Од почетокот на финансиската криза во 2008 година, професионалците за човечки ресурси се соочуваат со предизвиците кои ја

²³ Drucker, P.(1992), *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row, New York, pp. 263 - 268

следат рецесијата. Секако давањето на откази е една од најтешките работи за менаџерите за човечки ресурси, но не и единствена од тој вид. Морални прашања и предизвикани страдања на луѓето кои добиле отказ и кои се чувствуваат несигурни и отфрлени, преквалификување и оспособување за други работи за луѓето кои останале во компанијата, што со себе нужно носи и поголема одговорност, намалување на бенефициите за да се заштедат пари, што од друга страна може да доведе до заминување од компанијата на клучни вработени кои ќе бараат постабилна компанија за која би работеле.

Offshoring е процес на преместување на работењето на компанијата во други држави поради економски причини. Работодавците на offshoring – от гледаат како неминовност за да опстанат во пазарната конкуренција, начин за пронаоѓање на потребните вештини на вработените, да ја намалат цената на работната сила, или трошоците за дистрибуција. Видови на работи кои се погодени од offshoring – от сè почесто се компјутерско програмирање, развој на софтвери, системски анализи и слично. Последицата од offshoring – от е губење на работата.

Други сè присутните предизвици на менаџерите за човечки ресурси се спојување и преземање. Последиците од спојување и преземање се различни, како несигурност, промена, губење на работа, спојување на различни култури итн. Најчести причини за ваквите спојувања или преземања на компании се излегување на нов пазар или на светскиот пазар, прибавување на нова технологија, или добивање на одредени финансиски предности. Но, многу често се случува овие навидум оправдани бизнис потфати да останат без успех. Еден од причините е секако непосветување на доволно внимание во овие процеси, како што е функцијата менаџмент на човечките ресурси. Еден од примерите кој често се наведува во теоријата и практиката е спојувањето на Hewlett Packard со компанијата Compaq, со чија реализација всушност губитници биле клиентите, затоа што вработените многу поголемо внимание посветувале на зачувување на своето работно место, отколку на своите клиенти.²⁴

Глобализацијата е процес на обединување на светот во една целина или еден систем, што е возможно благодарјќи на постојаниот информатички, комуникациски и технолошки напредок. Иновациите во областа на информатичките, комуникациските и производствените технологии, како и во природните науки го

²⁴ Boljanović. J., Pavić. S. Z. (2011), *Osnove Menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 21

овозможија и го забрзаа развојот на глобализацијата и на преминот од традиционална економија во „Нова економија“ која уште се нарекува и „Економија на знаење“. Како што веќе беше споменато, класичните фактори на производство, земјиштето, трудот и капиталот, веќе не се клучни економски ресурси. Сега ова место му припаѓа на знаењето²⁵. Во организациска смисла, знаењето е сето она што луѓето го знаат и она што е вклучена во организациските процеси, производи, услуги и системи, а чија вредност може да се идентификува само преку луѓето. Најважната карактеристика на знаењето е дека тоа е обновливо. Вработениот своето знаење и способност ги инвестира во компанијата. Затоа, несоодветно е да се третира како трошок. Напротив, платите, обуките и разните бенефиции кои работодавачите ги издвоиле за вработените треба да се сметаат за инвестиција.

Клучот за успешен настап на секој бизнис лежи во квалитетот на човечкиот фактор. Тоа произлегува од квалитетот на образованието на луѓето, а основата на нивното образование е евидентна во нивната подготвеност да ги стават своите знаења во функција на промените. Тоа е причината зошто знаењето и науката не се само развојни ресурси на 21^{от} век, туку 21^{от} век е прогласен за век на знаењето.

Главната вредност на компаниите денес е знаењето, креативноста, иновациите, способноста и желбата за учење. Како резултат на тоа, доаѓа до промени во квалификационата структура на вработените, односно физичките работници се заменуваат со т.н. „работници на знаење“. Денешната економија, која се заснова на знаење, придонесот на т.н. „работници на знаењето“ се од стратешка важност. Во научната литература за економијата на знаењето, се наведува важноста на работниците на знаењето, нарекувајќи ги главни двигатели на економскиот раст и одржливиот развој. „Работник на знаење“ е вработен кој придонесува во постигнувањето на профитот во компанијата, кој е вклучен во решавање на проблемите, кој е високо обучен и постојано инвестира во своето знаење, има висок степен на автономија и одговорност во компанијата, внимателен е, и високо мотивирани, флексибилен и адаптибилен, самоуверен и упорен. „Работникот на

²⁵ Sundać, D., Krmpotić, I. (2011), “Knowledge Economy Factors and The Development of Knowledge based Economy”, *Croatian Economic Survey*, Vol.13, No.1, Rijeka, pp. 105-141

знаење“ мора секогаш да се натпреваруваат со своите способности, а тоа значи дека неговата основна карактеристика е доживотно учење.²⁶

Преминот кон економија на знаење, освен позитивни, има и некои негативни ефекти. Поради зголемениот притисок за промени, работниците се соочуваат со сè по нестабилна средина. Постои реална опасност дека под притисок на потребата од континуирана иновација, претпријатијата да ги вработуваат само оние кои се во можност да научат брзо, а останатите да се исклучат од производствениот процес.

Предизвикот на менаџментот на човечките ресурси е во балансирање на глобалните трендови кои бараат образована и разновидна работна сила. Менаџерите мора да обезбедат дека вистинските луѓе се внатре во организацијата, во однос на знаењето кое го поседуваат, вештините и културата, како и ефикасно да управуваат со различните работни места на глобално ниво. МЧР мора да воспостави ефикасни политики, практики и процедури за водење бизнис во услови на глобализација. МЧР практиките имаат влијание врз организациските перформанси и ефикасноста на вработените. Во ерата на глобализација, во која нови бизнис можности може да се случат во било кој дел на светот, притисокот на менаџерите да станат „глобални“, односно да имаат знаење и вештини потребни за да се успее во глобалната средина постојано се зголемува. Развојот на глобалните лидери денес е клучот за успехот на компаниите.²⁷

За да се развие квалитетен кадар на глобални менаџери, МЧР во тренинг програмите треба да вклучи проучување на меѓународните култури и да ја развие потребата за постојано приспособување на меѓународните пазари. Обуката на вработените игра важна улога за компанијата кога станува збор за развој на нејзините човечки елементи. Обуката на вработените ќе доведе до зголемување на продуктивноста на работникот, што е од суштинско значење за постигнување на конкурентски предности.

Парадоксот поврзан со глобализацијата и глобалните менаџери се однесува на тоа, дека меѓународно мобилните таленти е многу тешко да се привлечат, мотивираат и задржат во компаниите. Она што негативно влијание врз овој парадокс се демографските трендови, но исто така и невозможноста на усогласување на

²⁶ Navarro, J. L. A., Lopez Ruiz, V. R., Pena, D. N. (2011), “Estimation of Intellectual capital in the European Union Using A Knowledge Model” in *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*, Rijeka, vol. 29, No. 1, pp. 109-132

²⁷ Yeung A., Warner M., Rowley C. (2008), Guest editors’ introduction growth and globalization: “Evolution of human resource management practices in Asia”, *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 1, pp. 1–13

рамнотежата помеѓу животот и работата на вработените. За да се реши парадоксот, компаниите треба да понудат ефективни програми за рамнотежа помеѓу животот и работа и да најдат начини да се спречи т.н “burnt out” (прегорување) на глобалните менаџери. Со цел да се постигне рамнотежа на животот и работа на вработените, компаниите треба да вклучат флексибилност во дизајнот на процесот на работа, работната организација и работните места. Работа од далечина, работа со скратено работно време, отсуства за студиски програми, сето тоа треба да биде дел од политиката за флексибилност на човечките ресурси чија цел е остварување на организациска ефикасност преку задоволството на вработените.²⁸

Трансфер на капитал во неразвиените делови на светот води кон промени во квалификационата структура на вработените во развиените земји. Ја намалува потребата за физички работници, бидејќи фабриките се дислоцирани во различни земји, а од друга страна ја зголемува потребата за работни места од областа на обезбедување на услуги. Привлекувањето на таленти, како и менаџмент со таленти на глобалните дисперзирани локации бара нови техники за привлекување и задржување на талентите, како и нови организациони форми за лоцирање на таленти, но, исто така и нови форми на управување и десиминација на знаењето.

Земјите со образована и квалификувана работна сила се во предноста во споредба со другите земји со високо ниво на неписменост. Без квалификувани инженери, научници и претприемачи нема напредок. Потребно е понатамошно инвестирање во образованието и задржување на веќе квалификуваните професионалци, кои ќе придонесат за напредокот на своите земји, бидејќи човечкиот капитал станува клучен фактор за успехот на компаниите и земјите.

Главни причини кои доведоа до т.н. „војна за таленти“ се незапирливиот премин од индустриска во информациска ера, која доведе до драстично зголемување на потребата за високо образовани професионалци. Друга причина е зголемената потреба за талентирани менаџери. Она што авторите особено го потенцираат е недостигот на добар менаџерски кадар, оние кои знаат како да ја водат компанијата, нејзините сектори, производствени капацитети, тимови и групи на

²⁸ Meyskens, M., Von Glinow, M. A., Werther, W. B., Clarke, L. (2009), “The paradox of international talent: alternative forms of international assignments”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 1439–1450

вработени. Всушност војната за талентирани менаџери, лежи во средиштето на терминот „војна за таленти“.²⁹

Третата причина е зголемената мобилност на човечките ресурси. Благодарение на глобализацијата, мобилноста на таленти помеѓу компаниите и земјите постојано расте. Со текот на времето, компаниите инвестирале значително во своите вработени. Задржувањето и регрутирањето се сметаат за главни приоритети на компаниите, без разлика на кој сектор или големина припаѓаат.

Сепак, треба да се напомене дека привлекувањето на најдобрите талент е само половина од работата. Вториот дел е многу потежок, а тоа е како да ги задржат? Станува сè потешко да се задржат вработените, поради причини како што се недостаток на можност за раст и развој, несоодветни модели на плаќање или неможноста да се приспособи на самата компанија. Вработените, денес, лесно можат да ги променат работните места, да се префрлате од една функција на друга, да направат промена на индустријата и слично, сето тоа ја намалува лојалност на вработените кон компанијата. Трошоците поврзани со вработените кои ја напуштиле компанијата, како и дополнителното вработување или замена на вработените кои заминале, имаат големо влијание врз самата компанија. Трошоците за ангажирање на нова личност може да достигне до 150% од годишната плата на лицето кое ја напуштило компанијата, притоа доаѓа до губење на вештини, знаење и искуство. Компаниите кои не успеваат да ги задржат своите вработени сносат високи трошоци за вработување, се намалува лојалноста на нивните клиенти, тие губат од својата база на знаење, а се намалува и добросостојбата на вработените во самата компанија.³⁰

За да победат во „војна за таленти“, компаниите мора да го издигнат менаџментот со талент, како приоритет. Талент е збир на способности кои лицето ги поседува или неговите вродени способности, вештини, знаења, искуства, интелигенција, став и карактер, а исто така, вклучува способност и волја на лицето да учи и да се развива.

На најголемите предизвици на менаџментот со таленти влијаат три надворешни фактори: демографските промени, глобализацијата и порастот на т.н.

²⁹ Michaels, E. Handfield-Jones, H., Axelord, B., (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston, pp. 2 -8

³⁰ Chhabra, N. L., Mishra, A. (2008), “Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies”, *ICFAI Journal of Management Research*, Vol 7, Issue 11, pp. 50-61

„работници на знаење“. Демографскиот предизвик го претставува генерацијата Y, чии ставови за светот се обликуваат преку интернетот и големата количина на информации. МЧР експертите, веруваат дека таквите вработени бараат поголема флексибилност, бараат значење во работата што ја вршат, професионална слобода, поголеми награди и рамнотежа помеѓу приватниот живот и работа. Овие вработени често ги менуваат работните места, особено ако компанијата не ги исполни нивните очекувања, поради тоа компаниите имаат голем ризик од заминување на таленти, кога станува збор за генерацијата Y.³¹

Друг предизвик претставува глобализацијата. Поради глобализацијата, компаниите мора да се прошират на меѓународните пазари. За да компанијата успее на таквите пазари, мора да има менаџери кои ќе бидат подготвени да одат на работа надвор од границите на својата земја. Потребни се локални таленти кои размислуваат глобално, односно кои ги разбираат локалните начини на водење бизнис и локалните потрошувачи.

Последниот предизвик се т.н. „работници на знаење“. Работниците на знаење имаат свои специфични барања и карактеристики. Бројот на овие работници постојано се зголемува. Во САД од 137 милиони вработени во 2011 година, 48 милиони од нив припаѓаат токму на оваа група. Работниците на знаењето се разликуваат од другите поради тоа што генерираат два до три пати повисока добивка, а нивната работа бара минимален надзор. Технологијата која ја поддржува нивната работа се развива брзо, а на тој начин се развиваат побрзи и подобри начини за споделување на информациите.³²

Пред десет години, војната за таленти беше ограничена само за врвните менаџери, но денес компаниите не треба да го игнорират придонесот на другите вработени. Талентирани вработени може да се најде на сите нивоа на компанијата. Тоа не се само високо обучени и квалификувани работници како што се ИТ специјалистите. Талентите може да се најде на сите нивоа на менаџментот, таленти можат да бидат и вработени кои се занимаваат со логистички операции, финансиски операции, вработени кои се во директен контакт со клиентите, итн. Така наречените Б - играчи (техничари, луѓе кои работат со добавувачите, дистрибуција), сите тие се

³¹ Guthrie, M., Komm, A. B., Lawson, E. (2008), "Making talent a strategic priority", *The Mckinsey Quarterly*, Vol. 1, pp. 49-59

³² Sundač, D., Krmpotić, I. (2011), "Knowledge Economy Factors and The Development of Knowledge based Economy" *Croatian Economic Survey*, Vol.13, No.1, pp. 105-141

потребни за успехот на А - играчите. Целосен фокус на врвните вработени, може да наштети на моралот на целата компанија и ќе резултира со сиромашни перформанси. Сите компании сакаат да биде победници во војната за таленти, но војната за таленти може да има и негативни последици за компанијата, како што е акцент на индивидуалните перформанси, се потценува тимската работа, се наградуваат само најдобрите, компанијата развива арогантен став и мисли дека знае сè, поради тоа што ги има најдобрите луѓе и слично. Во војната за таленти, компаниите сакаат да привлечат паметни луѓе, но од друга страна, забораваат дека многу важно е да се привлечат мудри луѓе. Ако една компанија вработува луѓе кои мислат за себе дека тие се најдобри и дека тие знаат сè, колку всушност овие луѓе ќе сакаат да учат? Ќе бидат послушни? И дали ќе ги почитуваат другите вработени кои го немаат нивното ниво на образование? Токму поради овие причина, треба да се препознаат талентите на сите нивоа во организацијата.³³

Денес, една од најголемите битки за талент се случува помеѓу водечките технолошки компании лоцирани во Силиконската долина. Google, Facebook, Microsoft, LinkedIn и Apple се компании кои успеале да привлечат најмногу нови таленти. Google се развива благодарјќи на своите човечки ресурси, но сега Facebook привлекува сè повеќе нови таленти и го победува Google во можеби најважниот дел од натпреварот. Како да не се изгуби во „војна за таленти“? Google дури почна да развива математички формула за пресметка кои од вработените се со поголема веројатност да заминат од компанијата и на тој начин да бидат подготви за нивното заминување. Сè поголем е трансферот на вработени меѓу Google и Facebook, така на пример еден инженер на Google кој е една од креатори на Google Maps, премина во Facebook, објаснувајќи како новата работа во „Компанијата на деценија“ претставува за него голем предизвик. Во одговор на ваквите трансфери, Google реши да ги зголеми платите на своите вработени, бидејќи тие не сакаат да ја изгубат титулата на најдобар и најпосакуван работодавач во светот.

Вработените бараат компанијата да има силна организациска култура, да има бенефициски пакети кои вклучуваат рамнотежа на приватниот живот и работата, како и флексибилни распореди. Рамнотежата на приватниот живот и работата првенствено ја подразбира потребата на вработените кога станува збор за

³³ Michaels, E., Handfield-Jones, H, Axelord, B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston, pp. 2 -8

семејството и пријателите. Со цел да ги мотивира и да ги задржи вработените, менаџментот на човечките ресурси мора постојано да ги менува и подобрува програмите за награди. Флексибилните програми за бенефиции им овозможуваат на вработените самостојно да изберат кои бенефити ќе ги користат од збирот на бенефиции понудени од страна на компанијата. Предност на флексибилните бенефиции за вработените лежи во фактот дека вработените учествуваат во создавање на свој пакет на бенефиции и придобивки, така што можат да ги усогласат бенефитите со својот начин и стил на живот. Сепак, компаниите треба да бидат внимателни при дизајнирање на програмите, бидејќи вработените можат да изберат премногу бенефиции, а тоа да резултира со зголемување на премиските трошоци на компанија.³⁴

Од 1990 година, менаџерските надоместоци се зголемија драстично во целиот свет. Најмногу критики добија платите на менаџерите, кои интензивно пораснаа во последните две децении. Една од причините за зголемување на менаџерските плати и бенефиции, беше зголемената побарувачката за талентирани менаџери. Некои автори сметаат дека зголемувањето на менаџерскиот надомест е оправдано, објаснувајќи го тоа со „војната за таленти“. Истражувањата покажаа дека преносливи менаџерски вештини кои се манифестираат преку социјалниот капитал, меѓународно искуство и слично, можат да ги зголемат менаџерските плати и бенефити во големите компании, бидејќи таквите вештини се потребни и високо платени, но во повеќето случаи талентирани менаџери со високи плати не придонесуваат за подобра профитабилност и конкурентност на компанијата.

Ловот на кадри, потекнува од 80-тите години на минатиот век во обид да ги максимизираат бенефициите на компаниите при изборот на најдобар кадар на пазарот. Така се развиле агенции кои се занимаваат исклучиво со лов на висококвалитетни кадри. Ловците на таленти се агенти кои се во потрага по врвни професионалци, односно менаџери, но и истражувачи, како и други професионалци, кои се способни да ги извршат најодговорните задолженија во компанијата. За да можат „ловците на таленти“ да ги лоцираат талентираниите, тие треба да биде на право место во право време. Вистинското место, “right place” значи да се има

³⁴ White, G., (May 2009), “Diversity in workplace causes rise in unique employee benefits and changes in cafeteria plans”, *Journal of Management and Marketing Research*, Vol.2, pp. 1-9

пристап до вистинските мрежи и социјални настани преку кои „ловците на таленти“ ги бараат потенцијалните кандидати.³⁵

Компаниите сè повеќе се свртуваат кон модерното регрутирање. Клучните карактеристики на современите вработувања се интерактивност и поврзување. Талентите сега членуваат во мрежни. За самопромовирање и изнаоѓање на подобри работни места тие користат различни социјални алатки, како што се Facebook, Twitter и LinkedIn. Задача на работодавците е да го прифатат нивниот начин на функционирање и да се адаптираат на условите на пазарот. Компаниите треба да изградат односи со голем број на луѓе, како што тоа го прават и самите вработени. Освен генерацијата Y, која интензивно го користи потенцијалот на социјалните медиуми, се формира и генерација M (мобилен). Генерацијата M уште се нарекува и генерација Z. Генерацијата M се млади луѓе на возраст од 8 и 18 години, за кои новата технологија станува центар на нивните животи. Клучни зборови за генерација M или Z се „брз“, „забавен“, „подвижен“.

Една од најважните алатки на МЧР во привлекување и задржување на таленти станува креирањето на „бренд работодавец“. Кога една компанија е идентификувана како „позната“ тогаш нејзината способност да ги привлече, мотивира и задржи вработените е повисока. Компанијата треба да стане посакувано место за работа. Првиот чекор во постигнување на углед на „врвен работодавач“, компанијата треба да биде способна да изврши идентификација на клучните вработени и нивните очекувања. „Брендот“ на посакуван работодавач е процес на создавање на идентитет и имиџ на компанијата, односно долгорочна стратегија на воспоставување на препознатлив идентитет на компанијата како посакуван работодавач. Ако компанијата стане препознатлив бренд, тој како таков живее во свеста на потрошувачите, односно нејзините вработени. На градењето на брендот влијаат повеќе фактори како што се културата, вредностите, платите и наградите, обуките и менаџментот на компанијата. Додека атрибути на популарен бренд може да бидат на пример, забавно место за работа, рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот, иновации, итн. За да се постигне конкурентска предности преку брендирање на работодавачот, важно е да се вклучи брендирањето во процесите, како што се вработување, задржување и обука на вработените, а за да биде брендирањето

³⁵ Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., Hewitson, A. (2009), “The war for talent: The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets”, *Geoforum*, Vol. 40, No.5, pp. 800–808

успешно, компаниската стратегија за брендирање мора да биде во согласност со визијата и мисијата на самата компанија.³⁶

Ако вработените се задоволни со брендот на кој тие му припаѓаат тоа ќе ги мотивира да останат што е можно подолго во компанијата. Нивото на способност на задржување на вработените се зголемува со зголемување на степенот на задоволството на вработените. За да една компанија стане „посакувано место за работа“ треба да се воспостави култура кои ќе одговара на вредностите на вработените, особено на припадниците на генерација X и генерацијата Y.³⁷

Титула на најпосакуван глобален работодавач во 2011 година му припадна на Google. Постојат многу причини зошто Google се смета за најдобар работното место во светот. Ова првенствено се однесуваат на голем број на бенефиции кои се на располагање на вработените во компанијата. Во седиштето на компанијата во Калифорнија, се наоѓаат единаесет одлични ресторани каде што вработените три пати на ден бесплатно се послужуваат со различни специјалитети. Освен тоа, вработени во Google имаат пристап до бесплатен базен, теретана, масажа, доктори, автомобили, различни видови на спортови, машина за перење, фризерски салон, миеење коли, итн. Вработените се однесуваат како што сакаат, не постои кодекс на облекување, па дури можат да ги донесат своите миленици да работат или да спијат во канцеларија. Таква интересна работа средина привлекува многу млади, амбициозни и креативни луѓе кои сакаат да ја изградат својата кариера токму во оваа компанија. Поради тоа не е чудно што Google добива еден милион апликации годишно. Освен во Калифорнија, каде што е седиштето на Google, компанијата има филијали и во други земји, како што се: Бразил, Индија, Швајцарија, Велика Британија, итн. Во сите филијали вработените ги уживаат истите или слични бенефиции. Google е посакувано место за работа поради тоа што поддржува креативност, нуди голем број на бенефиции, и го охрабрува напредок во областите кои немаат директна врска со работа, како што се учењето на француски јазик во т.н. Google Универзитет. Освен силен бренд, компаниите се повеќе користат интегрирани решенија во менаџментот со таленти. Еден од причините за користење

³⁶ Mandhyna, Y., Shah, M., (2010), “Employer Branding- A Tool for Talent Management”, *Global Management Review*, Vol. 4, Issue 2, pp. 43-44

³⁷ Goaverts, N., Kyndt, E., Dochy, F., Beart, H., (2010), “Influence of learning and working climate on the retention of talented employees”, *Journal of workplace learning*, Vol.23, No.1, pp. 35-55

на интегрирани решенија во менаџментот со таленти е актуелниот проблем на криза со таленти.

Поради конкурентното бизнис опкружување, а во исто време недостаток на таленти, менаџерите задолжени за таленти, првенствено се фокусирани на прашањето, „од каде ќе дојдат иновациите и кој ќе управуваат со нив?“. Недостатокот на таленти е резултат на нерамнотежата помеѓу понудата и побарувачката за таленти во клучните области. На страната на побарувачката за таленти постои глобален економски раст и раст на технологијата и телекомуникацискиот сектор. На страната на понудата на таленти се наоѓаат пензионирани припадници на генерација Baby Boomers.³⁸ Излегувањето на припадниците на Baby Boomers од технолошката индустрија не е избалансиран со влегувањето на младите луѓе на истиот пазар. Пример за неусогласеноста е фактот дека бројот на нови, млади научници секогаш е исти и покрај брзиот индустриски развој.

Како одговор на кризата на таленти, западните економии настојуваат заеднички да го решат проблемот со меѓусебно привлекување на таленти преку т.н. „размена на мозоци“ или „циркулација на мозоци“. Ваквото движење на талентите е двонасочно и обично не е трајно. Многу влади се обидуваат да им помогнат на своите компании во потрага по таленти преку инвестирање на големи суми на пари и време во програми за привлекување и задржување на локалните таленти, но и таленти од странските земји.³⁹

На пример, САД за привлекување на експерти ја користи т.н. зелена карта, додека Европската Унија ја користи т.н. сина карта. Образованието во голема мера е под влијание на глобализацијата, како и кога станува збор за привлекување на студенти од странските земји, САД е број еден дестинација за интелегентни студенти од целиот свет.

Она што е интересно е дека луѓето секојдневно користат нова технологија, но тие не се заинтересирани за нејзиниот дизајн, поправката или управувањето со таа технологија. Недоволен интерес на младите луѓето да се развиваат и да управуваат

³⁸ Bolt, J. F., Fresendi, J. S. (2001), “Beyond the War for Talent, Executive Development”, *Associates*, Vol. 4, No. 1, pp. 1- 4

³⁹ Douglass, J. A., Edelstein, R., (2009), “The Global Competition for Talent - The Rapidly Changing Market for International Students and the Need for a Strategic Approach in the US, *Research & Occasional Paper Series*: CSHE.8.09, University of California – Berkeley, pp.1-22 available at: <http://cshe.berkeley.edu/publications/docs/ROPS.JD.RE.GlobalTalent.9.25.09.pdf>, (accessed 21 March 2013)

со новата технологија популарно е наречено „лето од науката“ а тој феномен ја зафатил дури и Јапонија. Новата технологија воведена во оваа деценија е еднаква на вкупниот број на технологии измислени во последните 50 години, па според тоа, се очекува да продолжи и кризата на таленти во иднина.

Глобализацијата доведе до борба за талентирани вработени помеѓу индустриите, економиите и компаниите. Победници се оние кои ќе успеат да ги привлечат „мозоците“, а губитници се оние кои се соочуваат со „одлив на мозоци“. „Одлив на мозоци“, значи меѓународен трансфер на ресурси во форма на човечки капитал и главно се однесува на миграцијата на високо образовани лица од земјите во развој во веќе развиените земји. „Одлив на мозоци“ постои во сите земји, но тоа е многу распространето во земјите во развој. Сепак, земјите во развој од каде почнува „одливот на мозоци“ не мора нужно да бидат во загуба. Исто така, можни се ефекти на „мозокот стекнува“ (brain gain). „Мозокот стекнува“ значи зголемување на инвестирањето во знаење во земјите во развој со цел да се спречи миграцијата. Во многу земји доселениците се многу повеќе квалификувани од локалното население. Странските вработените може да го подобрат квалитетот на резултатите во краток рок, но не и на долг рок. Во краток рок домашните вработени можат да научат нови техники и практики кои странска работна сила ги донела од своите земја. Како резултат на вработување на странска работна сила, младите локални вработени ја губат способноста да акумулираат рани искуства кои подоцна ќе им бидат потребни за да постигнат успех.

Меѓународната студија на GfK⁴⁰ за меѓународна ангажираност на вработените, спроведена на репрезентативен примерок од 30.000 вработените во дваесет и девет земји во светот, покажа сериозен проблем на одлив на мозоци во различни земји и компании во 2012 година. Денес пазарот на трудот во многу земји е глобализиран и мобилен. За подобра работа вработените се подготвени лесно да ја променат земјата и компанијата. На земјите и компаниите нема да им биде лесно да ги задржат квалитетните кадри неопходен за нивниот развој. Поради растечкиот проблем на недостатокот на таленти, како и зголемениот „одлив на мозоци“ се развива нов пристап во војната за таленти.

⁴⁰ GfK Centar za istraživanje tržišta (2011), Odljev mozgova ozbiljan je problem za države i kompanije, Orange Newsletter, available at: http://www.gfk.hr/imperia/md/content/gfkaustria2/pdf/nlo23_final.pdf, (accessed 23 January 2012)

Традиционалниот пристап, кој вели дека компанијата победува во „војната за таленти“ ако успее да ги задржи вработените, или е губитник ако вработените ја напуштат компанијата, е сè помалку валиден. Заминувањето на талентирани вработени, дури може да биде и корисно за компанијата, ако таа ги искористи предностите на потенцијалните можности кои произлегуваат од заминувањето на талентите. Заминувањето на талентите и наштетува на компанијата, но исто така, компанијата мора да изгуби некоја битката за да на крајот стане победник во војната за таленти. Современиот пристап во „војната за таленти“ првенствено се темели врз основа на социјалниот капитал кој е достапен преку линковите што компанијата ги одржува со своите поранешни вработени. Социјалниот капитал е збир на потенцијалните ресурси, кои се меѓусебно поврзани и достапни преку конекциите кои се остваруваат помеѓу индивидуалните или општествените единици.⁴¹

Практиката на одржување на позитивни односи со поранешните вработени, ако ефикасно се спроведува, може да го подобри пристапот до потенцијалните клиенти, да го зголеми човечкиот капитал и да генерираат добросостојба во компанијата, односно поранешните таленти може да и помогнат на компанијата во привлекување на нови таленти.

Развиените земји сè почесто се судруваат со проблемот на недостаток на работна сила, како и недостаток на квалификувана работна сила и тоа ја загрозува одржливоста на економскиот раст, продуктивноста и меѓународната конкурентност.

Во ЕУ зголемувањето на недостатокот на работна сила ќе предизвика зголемување на миграцијата на работната сила внатре во рамките на ЕУ, како и од земјите кои не се членки на ЕУ. Привременото вработување на странци станува многу распространето. Привременото вработување на странски работници ја презентира флексибилноста на пазарот на работна сила, но исто така ја зголемува и конкурентноста помеѓу странската и домашната работна сила со различни импликации за земјите кои ги испраќаат работниците, како и за земјите кои ги примаат овие работници.⁴²

⁴¹ Mäkelä, K., Suutari, V. (2009), “Global careers: A Social Capital Paradox”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No.5, pp. 992–1008

⁴² Philips, K. and Eamets, R. (2007), “Impact of globalization on industrial relations in the EU and other major economies”, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, p. 40, available at: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/85/en/1/ef0785en.pdf> (accessed 15 October 2013)

Вработувањето и работните односи се критична тема во секоја држава. Како и да е, различни држави имаат различен пристап кон ова прашање, но стандардите за вработување продолжуваат да играат клучна улога во детерминирањето на конкурентската предност во услови на развој на пазарот за работна сила. Поради порастот на конкурентноста, многу земји се обврзани да ги релаксираат нивните заштитни механизми во врска со вработувањето со цел да ја зголемат флексибилноста на пазарот на работната сила. Поради тоа нов баланс помеѓу флексибилниот пазар на работна сила и социјалната сигурност мора да биде воспоставен. Како резултат на интензивираната конкуренција, од компаниите се бара да обезбедат „вистински производ, со вистинска цена и време“. Затоа менаџментот мора да биде фокусиран на промовирање на организациска ефикасност изразена преку флексибилност на пазарот на работната сила и продуктивноста на работната сила.

Целокупната вработеност се зголемува, но и нестандартните форми за вработување, како што се вработување со скратено работно време, флексибилно вработување, самовработување и слично. Општиот социјален развој во многу земји доведе до зголемување на партиципацијата на жените на пазарот за труд, кое од своја страна предизвика проширување на барањата за нетипични форми на вработување.⁴³ Како резултат на овие промени не значи дека работните услови на работниците се подобри или дека е зголемена сигурноста на работното место, напротив доаѓа до нивно намалување. Овде се поставува прашањето од кога зголемувањето на вработеноста значи намалување на нејзиниот квалитет.

Друго подрачје од активностите на претпријатијата кое е под влијание на процесот на глобализација е организацијата на работењето. За да се постигне флексибилност и ефикасна продуктивност неопходна да се одговори на брзите и чести промени на пазарот, се појавува потреба од реорганизација на работењето, на пример се потенцираат тимските активности или се подобруваат конекциите помеѓу различните деловни единици на компанијата. Промените се поврзани со трансвер на поголема оперативна одговорност и авторитет на пониските нивоа на менаџмент, супервизори и работни тимови. Сите овие промени имаа за цел да ја зголемат

⁴³ Philips, K. and Eamet, R. (2007), "Impact of globalization on industrial relations in the EU and other major economies", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, p.40, available at: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/85/en/1/ef0785en.pdf> (accessed 15 October 2013)

посветеноста на вработените кон компанијата и кон деловните компаниски цели, како и да се етаблираат поблиски релации помеѓу менаџерите и работниците базирано на консултации и кооперативност. Општ впечаток е дека глобализацијата и рапидните промени во економиите бараат од вработените да бидат проактивни, адаптивни, со повеќе вештини, одговорни и компетентни. Сите овие барања прават дополнителен притисок врз работниците притоа зголемувајќи ги нивните потешкотии во време кога работните услови се влошени, а платите се компресирани. Резултатот од овие промени се: неподносливи цени, намалување на квалитетот на живеење, како и неправедни трошоци за индивидуалците и општеството во целина.

За да станат свесни за бенефитите кои се појавуваат од глобалната интеграција, на земјите им треба ефективен систем на едукација и обука со цел да се испорача повисоко ниво на квалификуваност кој ќе обезбеди силен и флексибилен пазар на работна сила, економски раст и повисоко ниво на вработеност, како и социјална кохезија. Во земјите каде што конкуренцијата е базирана на квалитет и иновации, владите ја потенцираат потребата од адекватна квалификациска обука за да се подобрат компетентностите на работниците. Ова е особено точно за земјите каде што постои дефицит од квалификувана работна сила. Доживотно учење (lifelong learning), претставува еден од начините кој им овозможува на работниците да ги дофатат предизвиците од новото опкружување на работењето. Од политичка перспектива од голема важност е да се знае квантитетот на обуката која што е понудена и како овие тренинг можности се дистрибуираат помеѓу работничката популација и како работниците ги разбираат овие можности. Континуираното учење, како и осовременувањето и подобрувањето на вештините се смета како одржлива алтернатива на доживотното вработувањето.

Глобализацијата влијае директно или индиректно на системот на индустриски релации и неговите актери. Економијата на ЕУ е добар пример за илустрација на различните ефекти од глобализацијата на индустриски релации. Поради фактот што во минатите години, Европа мораше да се соочи со силните предизвици од глобализацијата во форма на интензивирани конкуренција, трансфер на инвестиции, реалокација на производството надвор од Европа, намалување на работните места и невработеност, како и рапидни структурални промени. Перформансите на Европа беа нападната од конкуренцијата од Северна Америка и Азија. Во моментот

Европскиот пазар на работна сила се соочува со најголемите предизвици.⁴⁴ Од една страна, високите очекувања постојат и се во врска со конкурентноста на Европската економија. Ова значи дека пазарот на работна сила мора да стане пофлексибилен, бидејќи работодавците бараат понатамошна дерегулација на пазарот на работна сила со цел успешно да се бори со светската конкуренција. Непостојаноста на работната сила, исто така, се зголемува како резултат на економската либерализација, промени во сопственоста и технологијата. Од друга страна, Европскиот социјален модел ја потенцира важноста на сигурноста на вработувањето, социјалната кохезија – вработените бараат поголема сигурност на работните места во услови на рапидни структурални промени и реалокација на работните места надвор од Европа. Клучното прашање е како да се најде баланс помеѓу модернизираниот Европски социјален модел и флексибилниот пазар на работна сила.

Притисокот од глобализацијата влијае на работните односи и на индустриските односи и се чувствува на регионално, национално и меѓународно ниво. Овој притисок е во интеракција со националните карактеристики, како што се: економскиот и политичкиот систем, владата, легислативата, фазата на индустрискиот развој, изложеноста на глобализацијата и различните политики во однос на индустриските односи.

Како што беше веќе споменато погоре, глобализацијата ја зголемува конкуренцијата и нееднаквоста помеѓу државите. Зголемувањето на продуктивноста претставува клучен елемент на економскиот конвергентен процес. Овде, многу е важно да се спомне дека растот на продуктивноста треба да биде повисок од растот на платите, во спротивно тоа би предизвикало штета на економскиот раст. Во последните години процесот на глобализацијата ја забрза интернационализацијата на трговијата, комуникацијата, транспортот, како и зголемувањето на инвестициите. Предизвикано од технолошкиот напредок, производствениот процес станува растечко фрагментиран, што овозможува економските активности да станат меѓународни и специјализирани. За да си ја зголемат својата конкурентност, многу транснационални компании ги реалоцираат своите бизнис активности во земјите каде работната сила е поефтина и работниците се помалку заштитени. Во

⁴⁴ Philips, K. and Eamet, R. (2007), "Impact of globalization on industrial relations in the EU and other major economies", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, p.10, available at: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/85/en/1/ef0785en.pdf> (accessed 15 October 2013)

настојувањето да привлечат повеќе инвестиции државите си конкурираат помеѓу себе, нудејќи пониски плати на работниците и пониско ниво на работни услови. Како резултат на ова животниот стандард стагнира, па дури и опага во овие земји.

Во продолжение за ефектите од глобализацијата, Европа, како и другите поразвиени економии се соочуваат со предизвикот на намалена наталитетна популацијата, како и стареење на популацијата. Во овој контекст изгледа невозможно развиените земји да ја решат сегашната демографска ситуација без овозможување на миграција на работната сила од земјите во развој, всушност миграција на квалификувана работна сила дури се охрабрува. Во исто време, земјите во развој како што се Кина и Индија се соочуваат со зголемување на популацијата и вишок на работна сила. Во наредните 20 – 30 години овие земји ќе имаат релативна предност пред повеќе развиени земји претпоставувајќи дека тие ќе бидат во состојба да ги контролираат трошоците за работната сила, со оглед на фактот дека поголем дел од интензивното производство ќе биде сконцентрирано во овие земји или во соседните региони.

Во сегашната фаза од глобализацијата, олеснето е движењето на капиталот, производите и услугите, но не се олеснети рестрикциите за прекуграничното движење на луѓето. Поради ова, остана како предизвик за развиените земји да ги надминат визните барања и другите рестрикции во врска со слободното движење на работната сила. Како и да е, бидејќи миграцијата на работната сила постојано расте, се јавуваат различни импликации за земјите кои ја праќаат и земјите кои ја примаат работната сила. Овие последните земји имаат имплементирано правни мерки за рестрикција на пристапот на пазарот на работна сила за работниците мигранти на тој начин лимитирајќи ја конкуренцијата помеѓу домашните и странските работници. Од друга страна пак, развиените земји постојано ги губат квалификуваните кадри кои се едуцирани и обучувани со високи јавни трошоци.

Резултатите покажуваат дека најглобализираните држави, имаат политичка стабилност, ниска инфлација, фискална дисциплина, отворена економија, отвореност на пазарот на капитал, ефикасна администрација, загарантирано право на сопственост, квалитетна и јасна регулатива, флексибилен пазар на трудот, применети политики кои ја поддржуваат креативноста, иновативноста и технолошката обнова, како и низок степен на корумпираност.

Република Македонија не е надвор од процесот на глобализација, таа не е изолиран остров. Во последните неколку години тој процес се интензивираше,

особено со влегувањето на странските директни инвестиции. Се отворија повеќе филијали во форма на странски директни инвестиции на големи светски транснационални компании, кои всушност се едни од главните носители на процесот на глобализација.

Со отварањето на македонската економија се зголемија домашните и странските трговски операции, а со тоа се зголеми и конкуренцијата. Капацитетот на компаниите од Република Македонија да партиципираат и да се натпреваруваат на надворешните пазари, стана од круцијална важност за севкупниот развој на македонската економија.

Конкуренцијата во глобалната економија на XXI век, која е комплексна и исполнета со закани и можности, бара македонските компании да се адаптираат на новите бизнис стратегии заради остварување на конкурентност. Промените во стратегијата неминовно наложува промени и во другите функции на компаниите, вклучувајќи ја и функцијата менаџментот на човечките ресурси. При донесувањето на стратешки одлуки во компаниите неминовно мора да се инволвира функцијата менаџмент на човечките ресурси. Компаниите во Македонија мораат да ги прифатат парадигмите на модерната економија базирана на знаење како клучен императив. Ако се знае дека човечките ресурси во компаниите се основниот извор на интелектуален капитал и знаење, кои всушност се основните фактори на продуктивност и ефикасност, тогаш ќе се согледа големото значење на имплементација на стратегискиот менаџмент на човечките ресурси во компаниите во Македонија.

Во последните неколку години пазарот на труд во Република Македонија претрпе големи промени како резултат на глобалните трендови. Демографските промени, миграционите движења, одлевањето на мозоци, како и промените во квалификационата структура на работната сила се основните карактеристики на пазарот на труд во Македонија. Поради ова, МЧР во компаниите лоцирани во Република Македонија мора да воспостави ефикасни политики, практики и процедури за водење бизнис во услови на глобализација и неминовно да го практикуваат стратегискиот менаџмент на човечките ресурси како императив во ова турбулентно опкружување.

ГЛАВА II МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ТРАНСНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ

2.1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

На крајот на XX и почетокот на XXI век, сведоци сме на силните предизвици во економската наука. Големiot напредок на информатичката технологија, како и науката и технологијата воопшто ги менуваат карактеристиките на деловното опкружување кое во однос на средината на XX век е значително покомплексно.

Во таква турбулентна ситуација и сè поголема сложеност на деловното опкружување доаѓа до силна потреба за активно вклучување на деловните субјекти во креирањето на промените, како и за брзо приспособување на постојано новите услови. Креативноста и приспособливоста на деловните субјекти станува пресудно и зависи од способностите, знаењата и креативноста на вработените. Затоа денес може да се зборува за *нова економија*, економија на знаење, економија која е глобална и која е во постојана борба со неизвесности и промени.

Битни прашања кои се поставуваат во овој контекст се: на кои сложени аспекти од современото дејствување во новите услови доминантно треба да се фокусира вниманието, со цел адекватно информациски да се следат и како да се моделираат? Понатаму, кои фактори се клучни за деловниот успех и како тие фактори да се управуваат и контролираат?

Оправдано може да се заклучи, дека на подрачјето на економијата во последно време се појавија релативно бројни и нови теоретски правци и модели кои настојуваат да одговорат на наведените прашања. Поради тоа се наметнува потреба истите да се испитаат и емпириски да се проверат во склад со адекватните методи на научен пристап: хипотетичко – индуктивно – дедуктивен модел, според кој теоретскиот модел добива епитет на научен модел во онаа мера во која неговите поставки можат да ги операционализираат, односно да ги сведат на мерливи вариабли и емпириски да ги верифицираат.

Споменатиот хипотетичко – индуктивно – дедуктивен пристап најверојатно правилно ја усмерува научната работа и ги отстранува можностите од претерано спектакуларно „лутање” во науката со тоа што настојува искусствено да ги оправда и

да ги провери поделните постулати на теоретскиот модел. На тој начин, одредени претпоставки емпириски се проверуваат и во краен случај можат да се покажат како исправни или неисправни.

Некои од концепциите, како што е концепцијата на интелектуалниот капитал, го плени вниманието на теоретичарите и научниците за што сведочат бројни публикации насочени кон оваа проблематика. Ваквата силна побарувачка, сведочи дека оваа концепција ја допрела клучната точка на нешто што во деловна смисла е многу важно, а тоа е како да се биде подобар од другите и како да се успее.

Многу столетија требало да поминат за да човекот сам по себе, негувајќи ги неговите способности, знаења, креативности и мотивации биде препознаен како главен и најважен чинител на економската успешност.

Во 2004 година во Соединетите Американски Држави се одржа конференција на менаџерите за човечките потенцијали⁴⁵, на која во самиот вовед на конференцијата презентирano е истражување според кое стручноста и кредибилитетот на раководството, како и привлекувањето и задржувањето на талентите е на самиот врв според значењето на економската политика, додека учеството на пазарот се наоѓа на шесто место. Истражувањата покажале дека еден ланец: како привлечно место за работа значи пријатно место за купување, па според тоа и погодно место за вложување.

Зголемувањето на задоволството на вработените (според истото истражување), го зголемува задоволството на купувачите, а со тоа и зголемувањето на приходот во одреден сооднос.

Човечкиот потенцијал и менаџирањето на човечкиот потенцијал во современата ситуација е значаен, клучен фактор за успешно работење на секое претпријатие. Во таа смисла, веќе во самиот концепт на „менаџирање на човечкиот потенцијал”, значи промена на парадигмата и содржината на работата, како и начинот на организирање на функцијата менаџмент на човечките ресурси во современите претпријатија.

⁴⁵ Во трудот повремено ќе се користи терминот „потенцијали”, а повремено „ресурси”, зависно од авторот на кој се повикува, бидејќи споменатите термини најчесто имаат исто или многу слично значење. Меѓутоа потребно е да се напомене дека некои автори сметаат дека терминот “човечки ресурси” не треба да се поистоветува со терминот „човечки потенцијал” и дека првиот има многу пошироко значење. Повеќе за ова може да се види кај: Marcetić, G. „Upravljanjem ljudskim potencijalima u javnoj upravi”, Doktorska disertacija, Zagreb, 2006, str.67

Човечкиот фактор во економскиот развој сè повеќе добива на важност, па поради тоа со оваа проблематика сè повеќе се занимаваат научниците, истражувачите, за да што подобро би ја приближиле оваа проблематика на практичарите – менаџерите за човечки ресурси, со цел да се добијат подобри резултати.

Истражувањето на човечкиот фактор вклучува научници од подрачјето на многу науки: психолози, социолози, економисти, правници и други.

Мотивациските фактори, конфликтите, меѓучовечките односи, стресот, хиерархијата, стручноста, креативноста, интелигенцијата – сè се тоа поими кои треба детално да се истражат со цел да се добие крајниот производ, кој всушност е крајната цел на истражувањето на подрачјето на менаџирањето на човечките ресурси, а тоа значи и подобрување на економската политика воопшто.

Значи, менаџирањето на човечките ресурси станува не само најзначајна деловна функција, туку и специфичен филозофски пристап во управувањето (менаџментот), каде луѓето се сметаат за најважен потенцијал, клучна стратегија и конкурентска предност.⁴⁶ Овој филозофски пристап е насочен кон некои елементи на организациска успешност во која луѓето имаат централно место.

Општата цел на овој труд не е емпириска проверка на одредени тези, па користење на методи на научен пристап хипотетичко – индуктивно – дедуктивен модел, туку анализа на движењата на менаџментот на човечките ресурси во транснационални компании, најдобрите практики и нивната практична употреба на поделните значајни фактори како што се мотивација на вработените, улогата на менаџерот за човечки ресурси во однос на вработените во сите сегменти (обезбедување на луѓе, селекција, образование, усовршување, наградување, но од друга страна и обезбедување на задоволство на вработените од работата која ја вршат).

Иако, факторите кои го одредуваат поимот менаџментот на човечките ресурси е од постар датум (од првата половина на XX век), овој поим поинтензивно се спомнува во различни научни и други публикации најмногу во последните 10 до 15 години.⁴⁷ Денес овој поим има четири значења: прво како научна дисциплина,

⁴⁶ Bahtijarević – Siber, F. (1998), *Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima*, Slobodno poduzetnistvo, Zagreb, str.121

⁴⁷ Bahtijarević – Siber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, str. 49 -50

второ како менаџерска функција, трето како посебна деловна функција во организацијата и четврто како специфична филозофија на менаџментот.

Менаџментот на човечките ресурси како научна дисциплина се објаснува во многу книги, студии и публикации кои сè повеќе ја проучуваат оваа проблематика и ја истакнуваат како важен фактор на успешноста на работењето на претпријатијата.

Науката треба да има способност на опсервирање, објаснување, предвидување и контролирање на предметот кој го истражува. Некои науки се одредени со системот на спознавање, кој што се темели на примена на научни методи, проверување и потврдување на хипотези во однос на меѓуделувањето на варјаблиите кои спаѓаат во специфичен и самостоен предмет на нивниот интерес и истражувањето. Науката вклучува: хипотези, начела, концепции, методи и теории.

Можеби, некои теоретичари не би се сложиле оваа проблематика да ја вклучат во научна категорија, меѓутоа Bahtijarević – Siber⁴⁸, аргументираат дека менаџментот на човечките ресурси е научна дисциплина, поради тоа што концепцијата, теоријата и начелата на менаџментот на човечките ресурси настанале најнапред во рамките на други науки и научни дисциплине (првенствено во психологијата и нејзините применети дисциплини), па потоа таа се јавува како посебна научна дисциплина во рамките на современиот процес на обединување на спознавањата на различните науки во нови подрачја на истражување.

Менаџментот на човечките ресурси е научна дисциплина кај која се работи за состав од знаења, конституиран од низа на подсостави од знаења, модели, принципи и методи од други релевантни дисциплини кои дале значаен придонес за нејзиниот развој. Од тие научни дисциплини како најважни можат да се истакнат: психологија (општа, експериментална, индустриска, организациска, социјална, педагошка и едукациска), ергономија, економија, социологија, медицина на трудот, педагогија и андрологија.

Поим, дефиниција и цели на менаџментот на човечките ресурси

Поимот менаџмент на човечките ресурси е синтагма, која во последното десетолетије сè повеќе се појавува во научната литература.

⁴⁸ Bahtijarević – Siber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, str. 6

Менаџментот на човечките ресурси, означува научна дисциплина, функција на управувањето во организацијата и практиката, како и односот спрема луѓето во организацијата.

Поттик за развој на менаџментот на човечките ресурси дала бихевиористичката теорија⁴⁹.

Као интердисциплинарна теорија, концептот на менаџментот на човечките потенцијали се развил со интегрираните достигнувања на повеќе научни дисциплине.

Според Przulj, менаџмент на човечките ресурси има свои основи во:⁵⁰

1. *Психологија*: Кога се зборува за човек, неговата личност, однесување, мотивација, процеси на учење, односи во група (тим), меѓусебните односи помеѓу вработените, меѓусебни односи помеѓу вработените и претпоставените, меѓусебни односи помеѓу службениците на јавниот сектор и граѓаните како корисници на нивните услуги, тогаш проучувањето мора да се темели на некои основни тези кои се во врска со постулатите на психологијата.

2. *Теорија на управување и организација*: Теоријата на управување и организацијата претставуваа рамка и столб за развој на менаџментот на човечките ресурси, особено што се однесува на прашањата поврзани со состав, структура и лидерство.

3. *Ергономија* Како наука за односите помеѓу човекот и работата, приспособувањето на работата према човекот, ергономијата е од непроценливо значење за менаџментот на човечките ресурси.

4. *Економија*: Концептот на менаџирањето на човечките ресурси настанал во рамките на економската теорија, со цел да се зголеми продуктивноста, ефикасноста и конкурентноста на стопанските организации. Истиот концепт може да се примени и на други видови на организации, како на пример во јавниот сектор, но прилагоден поради поинаквиот вид и карактер на организација.

5. *Социологија*: Организацијата како социјален состав, претставува „општество во мало“. Така, за разбирањето на многу битни елементи за менаџирањето на човечките ресурси се користат спознанијата од областа на

⁴⁹ Бихевиоризам етимолошки доаѓа од англискиот збор Behavior што значи однесување. Тоа е правец во психологијата, чии идеен творец е J.B. Watson

⁵⁰ Przulj, Z. (2002), *Menadzment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednih preduzeca, Beograd, str.2

социјологијата, како што се: групи, однесување на поединецот во мали и големи групи, теорија на социјализација и друго.

6. *Антропологија*: Антропологија како наука, која ги проучува физичките особини на човекот и нејзините откритија се особено актуелни во последно време и тоа во рамките на насоченоста на организациската теорија на културната организација, која е една од темелните детерминанти на однесувањето во организацијата.

7. *Андрагогија*: Образованието на возрасните станува, исто така, актуелно не само како образование туку и како усовршување и преквалификација, поради забрзаните промени и турбулентноста на општеството во времето во кое живееме. Во концептот на организација која постојано се развива, секој поединец, односно вработен има потреба од сопствен развој низ процес на образование и обука, при тоа сознанијата од андрагогијата се користат во интеграција на индивидуалното образование во процесот на организациското учење и развој.

8. *Медицина на трудот*: За остварување на целите на било која организација потребни се физички и психички здрави луѓе. Влијанието на работната средина, како и надворешните фактори кои влијаат на физичкото и психичкото здравје на вработените, заштитата при работа и професионалните заболувања кои се предмет на трудовата медицина ја прават трудовата медицина неизоставен дел во рамките на активностите и содржината на менаџирањето на човечките ресурси.

9. *Право*: Односите помеѓу работодавецот и вработените регулирани со законските прописи на трудовото право, па на тој начин правото и неговите одредби претставуваат основа за многу процеси како што се: вработување, плати, бенефиции, отпуштања и сл. што всушност е дел од процесот на менаџмент на човечките ресурси.

Иако човечките ресурси, како поим, предизвика одреден отпор во некои држави и кај некои автори, сепак препознавањето на овој облик на ресурси доведе до сознание дека луѓето како ресурси се најважни за реализирање на целите, па затоа управувањето со овој ресурс треба да му се посвети особено внимание во облик на проучување и научно истражување.

McCourt и Eldridge го дефинираат менаџментот на човечките ресурси како „начин на кој организацијата управува со своите вработени и влијае на нивниот развој и усоврашување”.⁵¹

Менаџментот на човечките ресурси е еден од елементите на функцијата управување со која се занимаваат менаџерите на највисоко ниво. Истата вклучува бројни истражувања и анализи на научниците и стручњациите, има стратегиски карактер и насочена е на развој на вкупните организациски способности, заради поголема ефикасност и ефективност на резултатите во остварувањето на целите на организацијата.

Менаџментот на човечките ресурси, денес најчесто се нарекува дисциплина која се занимава со проблематиката менаџирање на човечките ресурси во компаниите – од планирањето на потребата за нив, нивното обезбедување и оптимално распоредување, водење и мотивирање, па сè до нивна заштита и унапредување.

Управувањето со компанијата, секако подразбира и управување со луѓето. Менаџментот како активност може да биде дефиниран како оптимално поврзување на материјалните и човечките фактори со кои компанијата располага, а со цел за оптимално постигнување на производствени и економски резултати.⁵²

Повеќе од јасно е дека менаџментот на човечките ресурси има значајна улога во денешните компании. Менаџментот на човечките ресурси, треба да биде дефинирано како проактивно размислување, а не само едноставна реакција на менаџерските изјави. Менаџментот на човечките ресурси мора да ја превземе водечката улога во асистирањето на менаџментот во работите поврзани со човечките ресурси, односно човечката компонента внатре во компанијата.

Во современата теорија менаџментот на човечките ресурси се дефинира како стратегиски пристап на прибирање, развој, управување, мотивирање и посветеност на организацијата кон нејзините клучни ресурси – луѓето кои работат во организацијата и за организацијата. И притоа се сугерира дека менаџментот на човечките ресурси, претставува дистинктивен пристап на менаџерите кој тежнее кон постигнување на компетитивни предности на организацијата, преку ангажирање на

⁵¹ McCourt, W. Eldridge, D. (2003), *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham, p.2

⁵² Wikipedija def., available at: <http://hr.wikipedia.org/wiki/Management#Definicija>, (accessed 20th of March 2010).

високо посветени и способни човечки ресурси, користејќи ја интегрирачката сила на организациската култура, организациска структура и техника на менаџирање со човечките ресурси.

Важноста на менаџментот на човечките ресурси постојано се зголемува, па и подрачјето на неговото изучување оправдано константно се шири, така да и стратегиската важност на оваа менаџерска функција и научна дисциплина постојано добива на значење поради нејзиното директно влијание на клучната компетенција како целина. Менаџментот на човечки ресурси е стратегиска функција на менаџментот во рамките на која организацискиот врвен менаџмент создава целосни претпоставки за висок степен на задоволство на ангажираните човечки ресурси. Менаџментот на човечки ресурси, како стратегиска менаџерска функција ги опфаќа сите менаџерски одлуки и активности кои влијаат на природата на меѓусебните односи помеѓу претпријатието и вработените и оваа научна дисциплина е насочена токму кон изучување на овие битни елементи.

Менаџментот на човечки ресурси е многу важен фактор во денешното деловно опкружување. Ако имате вешти и посветени вработени, не треба да се грижите дали ќе имате високо квалитетни производи кои ќе ги испорачате на вашите клиенти. Дobar менаџмент на човечките ресурси, како и стратешки план за човечките ресурси многу ќе ви ја олесни работата. Планирањето на човечките ресурси е процес во кој организациските стратегии, деловните планови и цели се претвараат во проценка на потребната количина на квалитетни луѓе за нивно успешно спроведување, постигнување на саканата организациска успешност и идниот развој. Во исто време, стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, означува системско и промислено развивање на човечките ресурси, насочено кон постигнување и развивање на организациска способност и осигурување на релевантните конкурентски предности со цел остварување на стратегиските цели на дејствувањето.

Сето ова би се постигнало со златното правило на менаџментот со човечки ресурси: „вистински број на луѓе, вистински луѓе на вистинско место во вистинско време“.

Големото значењето на менаџментот на човечките ресурси како научна дисциплина и пракса се гледа во тоа што менаџментот на човечките ресурси денес е општо прифатено скоро во сите развиени држави во светот.

Според Przulj, за актуелноста на управивањето со човечките ресурси сведочат бројни показатели:⁵³

1. Богата литература од ова подрачје е темел и добра основа за проучување и детален развој на овој концепт;
2. Концептот – менаџмент на човечките ресурси се повеќе се проучува и студира како научна дисциплина на факултетите во светот;
3. Сè поголем број на организации го согледуваат значењето, односно неопходноста нивните менаџери да го владеат овој концепт на менаџмент на човечките ресурси, па поради тоа се почесто се организираат натпревари и семинари за споменатото подрачје на изучување;
4. Многу организации вработуваат стручњаци и тимови од ова подрачје;
5. Сè поголем е бројот на агенции за нудење на услуги од подрачјето на менаџмент на човечките ресурси;
6. Платите на стручњациите од ова подрачје се многу високи и имаат тренд на зголемување;
7. Сè поголем број на организации имаат во главните управни одбори стручњаци за менаџмент на човечките ресурси.

Специфичноста на човечките ресурси, зборува за комплексноста на овој концепт со оглед на фактот што како основа го имаат човечкиот фактор.

Без луѓе, организацијата не би можела да функционира, а луѓето како основен ресурс на организацијата прилично се сложени за проучување во однос на сите останати ресурси.

Човекот е мисловно и сложено битје, кој има свои сопствени потреби, желби, мотиви и амбиции кои ги внесува во организацијата и кои можат да влијаат на атмосферата во организацијата, било позитивно или негативно. Затоа менаџмент на човечките ресурси е исклучително сложен процес, кој од менаџерите бара поголеми знаења и вештини, отколку кога се работи за другите ресурси.⁵⁴

Задачата на менаџмент на човечките ресурси, е да успее од индивидуален пристап да ги надвлее евентуалните потешкотии до кои би можело да дојде поради изразената особеност на поединецот, која ја внесува во организацијата и на тој начин

⁵³ Przulj, Z. (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeca, Beograd, str. 18 - 19

⁵⁴ Jambrek, I., Penić, I. (2008), "Upravljanjem ljudskim potencijalima u preduzecima – ljudski faktor", *Zb. Pravnog Fakulteta Sveuciliste Rijeka*, vol. 29, br. 2 str.1189

2.1.1 Менаџмент на човечки ресурси или менаџмент на човечки капитал, термилошка дебата

Доколку сте работодавач или менаџирате со вработените, веројатно сте се сретнале со терминот „човечки капитал“. Тоа е нов тренд во менаџментот со работната сила. Но, каква е врска помеѓу „човечкиот капитал“ и „човечките ресурси“. Кај многумина се јавува тотална конфузија за значењата на овие два термина.

Која е разликата помеѓу „човечкиот капитал“ и „човечките ресурси“? Веројатно, наједноставното објаснување што можеме да го најдеме е кај еден од изворите на кои обично се потпираме, а тоа е собирање на информации од речник.

„Ресурсите“ се дефинираат како вкупни средства, расположливи за економски и политички развој, како што се минералните богатства, работната сила и опремата.⁵⁵

Капиталот е дефиниран како било која форма на богатство кое е ангажирано или ангажирана способност (кадри - вработени) во производството за да создаде поголемо богатство.

Едноставно кажано врз основа на горенаведените дефиниции, ресурсите се ограничени. Набавките на јаглен, злато и железна руда можат да се исцрпат. Капиталот е неограничен, тој се користи во производство - на повеќе капитал.

Човечкиот капитал, делумно опфаќа вештини, разбирања, знаења и искуства – некои од нив се вродени. Од поширока перспектива човечкиот капитал ги вклучува карактерот, етичноста, персоналитетот и креативноста на човечкото битие. Дури и да сме родени со овие атрибути, честопати е потребно да се потроши време, напор и пари за да се примениме или да ги развиеме овие атрибути, а на тој начин ќе дојде до зголемување на човечкиот капитал.

Човечкиот капитал можеме да го акумулираме, одржуваме и зголемиме на повеќе начини: преку едукација, обука на работно место, работно искуство, животно искуство, инвестирање во здравјето итн. Време, пари и напор се потрошени во стекнување на човечкиот капитал.⁵⁶

⁵⁵ Hafeez, H., (2003), *Dictionary of Human Resource and Personnel Management*, Bloomsbury Publishing PLC, London, UK, available at: <http://www.slideshare.net/sabira/hr-dictionary>, accessed 20th of April 2011)

⁵⁶ Ingham, J. (2005), *Strategic Human Capital Management*, Elsevier Ltd, London, p. 105

Капиталот е нешто што го инвеститрате сега, со надеж дека ќе добиете профит подоцна од нашата инвестиција. Многу од компаниите ја препознаваат инвестицијата во човечкиот капитал како најбитна инвестиција што некогаш можеле да ја направат. Кога зборуваме за човечкиот капитал, всушност зборуваме за инвестирање во луѓето, а она што ќе се врати од инвестирањето, најверојатно ќе биде многу повеќе од финансиска заработка. Добивка ќе биде стекнато знаење, голема група на контакти, поголема продуктивност, поголема среќа и сигурност.

Во овој денешен, конкурентен светски пазар многу круциално е сознанието дека менаџерите, конечно ја препознаа важноста на инвестирањето во човечкиот капитал. Експертите се согласуваат дека многу помалу чини да се задржат и да се развиваат постоечките вработени, наместо да се регрутираат нови.

Како и зошто луѓето станаа ресурси?

Поимот „човечки ресурси“ и покрај многу оспорувања и критики, сепак е влезен во употреба. Критичарите на овој поим тргнуваат од претпоставката дека е недопустливо и понижувачки, човекот да се изедначува со објект на управување, односно да се сведува на средство за економско искористување и немилосрдна експлоатација. Ако се тежнее кон изградување на похумани односи помеѓу сопственикот на капиталот и сопственикот на работната сила, надминување на односите на надредени и подредени во процесот на трудот, понатамошно унапредување на економската, односно индустриската демократија и понатамошното јакнење на материјалната, социјалната и целокупната состојба на вработените, во тој случај не можат да се фаворизираат поими кои асоцираат на стари, иживеани модели на управување, раководење, контрола и казнување.⁵⁷

Луѓето се најголемото богатство во компанијата и недопустливо е било кој да ги изедначува со парите, машините и информациите. Таквиот пристап, по мислењето на критичарите, води кон минатото, а не кон иднината, бидејќи со нив се игнорираат основните човечки вредности, односно вредностите кои во XXI век веќе не можат да се доведат под знак прашање.

Од друга страна, поддржувачите на изедначувањето на луѓето со ресурсите истакнуваат дека со тоа конечно се спречува практиката со која материјалните, финансиските и другите ресурси на организацијата, со векови наназад се третираа

⁵⁷ Ingham, J. (2005), *Strategic Human Capital Management*, Elsevier Ltd, London, p. 319

поповолно од вработените. Такво нешто, повеќе не е возможно бидејќи човечките ресурси, дури и во термилошка смисла, во најмала рака се изедначуваат со останатите ресурси во претпријатието. Освен тоа, терминот „човечки ресурси“ поприма ново, односно пошироко значење. Имено, со овој термин не се означува само вработениот, туку и неговите квалитети и резултати, неговите вредности и способности и неговите вештини и можности, односно неговите знаења и неговиот целокупен потенцијал. Задача на менаџментот на организацијата не се состои само во тоа да обезбеди потребен број на луѓе со соодветни квалификации, туку и во тоа со адекватни мерки и активности да ги открива, активира, развива, збогатува и унапредува нивните потенцијали за да ги насочи во правец на остварување на организациските цели, а со тоа и нивните лични цели и интереси.

Според ова, под поимот „човечки ресурси“, се подразбираат вкупните човечки потенцијали во организацијата: расположливи знаења и искуства, употребливи способности и вештини, можни идеји и креации, степен на мотивираност и заинтересираност за остварување на организациските цели и слично. Со други зборови, човечките ресурси се разгледуваат низ призмата на вкупните човечки вредности и потенцијали. Менаџментот на организацијата има за задача да ги препознае и на вистински начин да ги активира и насочи во правец на реализација на проектираните цели.

Без луѓето и нивниот потенцијал нема да има ниту организација, ниту таа ќе постигнува резултати. Иако, сите ресурси во организацијата се битни, човечките ресурси се најбитни. Што може една паметна глава – не можат ниту илјада најсовремени машини. Човекот е свесно, мисловно, емотивно и рационално битие, кое има свој идентитет и интегритет, свои вредности и квалитети, свои планови и цели и свои потреби и интереси.⁵⁸ Неговиот живот не се одвива исклучиво само во организацијата, туку и надвор од неа. На неговото однесување може да се влијае, но не е лесно секогаш да се предвиди. Секој човек по многу нешта е единствен и неповторлив. Поради тоа, управувањето со луѓето и нивните потенцијали е многу посложен, поодговорен и почувствителен процес од управувањето со техничките, финансиските и другите ресурси во организацијата. За да се остварат добри резултати во тој процес неопходен е индивидуален пристап, бидејќи човекот не ги внесува во организацијата само своите знаења и способности, туку и своите желби и

⁵⁸Ingham, J. (2005), *Strategic Human Capital Management*, Elsevier Ltd, London, p. 320

амбиции, своите надежи и очекувања, како и своите позитивни и негативни особини и навики.

Човечките ресурси имаат пресудно значење за остварување на проектираните цели во организацијата. Нивната исклучителност и специфичност ги ставаат во прв план во однос на останатите ресурси, а нивното немерливо значење за организациската успешност ги прави најважни ресурси во организацијата

Тргнувајќи од расположливите човечки ресурси и потенцијали, менаџментот на организацијата треба да настојува негативните особини на поединците да ги неутрализира или минимизира, а позитивните вредности и расположливи квалитети и други потенцијали да ги препознае, активира и на правилен начин да ги насочи. Намерата треба да биде насочена кон остварување на организациските цели, но во исто време, индивидуалните цели да не бидат запоставени. Задача на менаџерите е да воспостави задоволувачки баланс помеѓу организациските и индивидуалните цели.

Дали ќе се користи терминот „човечки ресурси“ или „човечки капитал“ е сосема ирелевантно, важна е суштината, а не терминологијата. На теоретичарите ќе им оставиме да дебатираат дали се работи за термилошки разлики или пак за суштински.

Практичарите ќе кажат: од критична важност е контрибуцијата на индивидуалецот (човечкото битие) во растот и напредокот на организацијата, општеството, па и човештвото воопшто, а не во терминологијата.

2.2. КОМПЛЕКСНОСТ НА СОВРЕМЕНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот на човечките ресурси во последните десет години значително евалуирало. На почетокот на минатиот век преовладуваше важноста на технологијата, како и апсолутна незаинтересираност за човечките потреби и специфичности. Денес е јасно дека глобализацијата, конкурентноста и промените не можат да се реализираат без прецизно и сеопфатно познавање на човечките ресурси. Човекот не е повеќе маргинален организациски ресурс, туку значаен извор на нови вредности.

Промените стануваат значаен предуслов од кој зависи деловната стратегија, успехот на пазарот и долгорочниот развој. Компаниите кои ќе остварат врвни перформанси во своето производство на стоки и услуги се оние кои откриле како да го отворат патот кон идеите и способностите на луѓето на сите организациски нивоа.

Менаџментот на човечките ресурси во секој деловен состав станува потполно различно од досегашното негово практикување. Тоа не се разбира само како функционална активност, туку како нова деловна филозофија, која треба да се спроведува на сите менаџерски нивоа. Таа нова деловна филозофија стана култна реторика кај современите лидери и поим кој неминовно повлекува промени во управувањето, како и вештина да се привлечат, задржат и мотивираат вработените кои знаат, сакаат и можат. Современите деловни системи бргу се приспособуваат и менуваат. Тие „трчаат за да стојат во место“ или „сè се менува, само промените се постојани“. Ова се само некои од метафорите во деловниот свет кои ја илустрираат важноста на промените и способноста на лидерите да ги спроведат. Во вакви околности, лидерите мораат да ги развиваат и да ги учат своите соработници да ги прифатат промените и полесно да го совладаат преминот од стара кон нова и подобра состојба.

При воведувањето на промените во компанијата доаѓа до израз комплексноста на современиот менаџмент на човечките ресурси. При воведувањето на промените во компанијата, менаџерите директно се судруваат со Њутоновиот закон на инерција: „телото останува во состојба на мирување, се додека некоја надворешна сила не го присили таа состојба да ја промени“. Поборниците за промени ги чекаат бројни и деструктивни отпори. Современиот менаџмент на човечки ресурси, овде ја има клучната улога во подготвувањето на луѓето да ги прифатат промените, како и да земат активна улога во нивното спроведување.⁵⁹

Живееме во опкружување на голема незаинтересираност за колективен успех. Менаџерите многу добро го познаваат рефренот: „не можам да сторам ништо, бидејќи опкружувањето не ми дозволува, ова претпријатие се спротивставува на промените“. Проблемот се однесува на блокирање на активностите од страна на луѓето поради нивните различни интереси. Единствена прифатлива можност во таква ситуација е наметнување на промените дури и по цена на тоа да стекнете непријатели помеѓу колегите. Треба да се создаде интердисциплинарен успешен

⁵⁹ Beardwell, I. Holden, L., and Claydon, T. (2005), *Human Resource Management: A contemporary approach*, forth edition, Scotprint, Haddington, England, p 335

тим. Менаџерите за човечки ресурси се одговорни за управување со процесите и промовирање на дијалог кој води до промени. Успешен менаџер за човечки ресурси е оној кој ги поттикнува промените и незадоволството, наместо да реагира на нив.

Промените во подрачјето на менаџментот на човечките ресурси се согледуваат најмногу во воведувањето на нови визии и нови вредности. Понатаму во развивање и иновирање на знаења, во рационализација и користење на ресурсите, во иновација и развој на процесот на управување со деловните активности и сл.

Емпириското искуство нè подучува дека спроведувањето на промените и реконструкцијата на компанијата мора да биде комплементарно со вреднувањето на човечкиот капитал. Темелна цел на имплементација на промените и реструктурирањето на организациите е подобрување на процесот на работа и деловна успешност. Успехот на реструктурирањето, пресудно зависи како од квалитетот на човечкиот капитал, уште повеќе од квалитетот на управувањето со овој ресурс. Современиот менаџмент на човечките ресурси го следи реструктурирањето на компанијата. Потполната реорганизација опфаќа:

- Промена на начинот на работењето – од деловна функција во работни тимови;
- Промена на содржината на работењето – од еднообразно кон поливалентно работење
- Промена на работното време – со цел рационално да се користат ресурсите;
- Промена во улогата на вработените – од контролирани до овластени актери;
- Промена во подготовката на работењето – припремата на работењето е еднакво важно како и реализацијата;
- Промена во образованието – од повремени тренинг кон постојано иновирање на знаењето;
- Промена во односите – од активности кон резултати на работењето;
- Промена во промоцијата на кадри – од подобност кон знаења и способности;
- Промена во деловната култура – да се работи за купувачите, а не за претпоставените;
- Промена на улогата на менаџерите – од наредување кон дијалог и менторство;
- Промена во организационата култура – од голема хиерархија кон помала хиерархија;

Сите назначени промени мора да течат од врвот према дното и обратно. Станува збор за темелно промислен и радикален редизајн на деловните процеси. Материјалните облици на капитал (пари, машини, опрема, згради, земјиште, суровини . . .) можат да се позајмат или да се добијат на кредит. Тоа не е случај со човечкиот капитал. Тој има суштински поинаков карактер, потешко се идентификува, а уште потешко се мери, контролира и осигурува. Познатиот теоретичар за труд Charles Hands, истакнува дека интелигенцијата е посебен облик на сопственост, која можеме да ја задржиме и кога ја делиме со другите. Знаењето не може да се отуѓи, ниту да се купи, но може да се изгуби време во неговата употреба. Всушност со неговата употреба тој не се троши и не се губи, туку се зголемува. Човечкиот капитал во процесот на производството ја репродуцира својата сопствена вредност и со тоа на работодавецот му создава повисока вредност. Специфичноста на човечкиот капитал е во тоа што претпријатието не ги поседува вработените, туку само ги изнајмува нивните услуги. На крајот на работниот ден, човечкиот капитал го напушта претпријатието и секогаш е слободен да ги изнајмува своите услуги на друг работодавец и на друго место.⁶⁰

Комплексноста на менаџментот на човечките ресурси може да се сублимира во една позната мисла „без задоволни вработени, нема задоволен купувач, сопственик, менаџер и опкружување”.

2.2.1 Еволуција од традиционален кадровски менаџмент во менаџмент на човечки ресурси

Синтагмата „менаџмент на човечките ресурси”, има свој развој во светот и кај нас. Имињата се менувале во склад со дефинициите, а дефинициите се формирале под влијание на општата состојба на вработените и економското општество, како и грижата за нив од страна на општеството. Ако презентираме накратко една термиолошка синтеза, би почнале од терминот персонал, кадри, потоа индустриски односи, човечки ресурси, човечки потенцијал и човечки капитал. Употребата на поимот кадар го среќаваме главно во бившите социјалистички земји од словенско говорно подрачје. Поимот „кадри” означува -вработени. Кај нас со воведувањето на

⁶⁰ Vujčić. V. (2008), „Promjena u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom”, *Informatologija*, vol. 41, br. 3 str. 194

пазарната економија наместо кадри се воведува поимот човечки ресурси, но тоа се прави прилично срамежливо и се прифаќа како нов термин. Се уште можат да се слушнат мислења дека помеѓу менаџирањето на човечките ресурси, односно менаџментот со човечки ресурси и кадровската функција, освен термилошка разлика, помодарство и некритично преземање на странски изрази и поими, всушност и нема друга разлика. На прв поглед ништо необично, такво резонирање од секогаш постоело и ќе постои, некогаш со причина, а некогаш без вистинска основа. И навистина со површно согледување на работите може да се падне во замка и да се дојде до заклучок дека позади накитената терминологија се крие изменета форма и неизменета суштина. Меѓутоа не е баш така. Се работи за големи промени кои во најголем дел се свртени кон човекот, неговиот интегритет, неговото место во организацијата и неговата улога во остварувањето на организациските цели.⁶¹

Менаџментот на човечки ресурси во однос на кадровскиот менаџмент е квалитетивно нов пристап во согледувањето на вработените и нивните потенцијали, всушност се работи за нова деловна философија во организацијата.

Менаџмент на човечките ресурси, подразбира менаџерска активност со која вработените се третираат како субјект на управувањето, односно како човек кој не оди на работа само за да работи и прима плата, туку и да учествува и партиципира во донесувањето на одлуките. Со подобрувањето на состојбата на вработените во компанијата се настојува да се создадат услови со кои ќе се подобри работното задоволство на вработените, неговата мотивација за работа, учинокот и неговото однесување ќе се доведат до посакуваното ниво. Без задоволство, нема резултати. Доколку вработениот не е задоволен со својата плата, како и од неговата состојба и третман во компанијата не може да се очекува голема заложба и надпросечни резултати. На друга страна, кадровската функција претпоставува активности со кои за компанијата се обезбедува работна сила, посакуваните квалификации и потребното искуство. Важно е да се задоволи формата и сите работници да бидат на број, а останатото не е важно.

Како се чувствува вработениот, во која мера е задоволен, односно незадоволен со својот статус во компанијата, како се однесуваат кон него менаџерите, што мисли за својата плата и другите услови за работа, што мисли за компаниските цели и

⁶¹ Некогашната употреба на терминот „кадровска функција“ има многу потесно значење во однос на концептот управување со човечките ресурси или терминот „politika ljudstva“ кои го користат некои автори, како на пример Pusić. Pusić, E. *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb, 2002, str. 210.

проектираната стратегија, дали му е позната визијата за идниот развој, што мисли за своите колеги, дали има предлог за унапредување на процесот на работа и слично, останува многу помалку важно.

Управувачката функција на менаџментот на човечки ресурси е позиционирана на највисоко менаџерско ниво, односно на највисоко ниво на управување со компанијата. Притоа и се придава стратешки карактер, пред сè поради нејзиното големо значење и значењето на човечките ресурси во целина за остварување на организациските цели и интереси.⁶²

За разлика од менаџментот на човечките ресурси, работите кои произлегуваат од вршење на кадровска или персонална функција имаат ист третман како и работите кои се обавуваат во производството, финансиите, маркетингот, продажбата и сл., со оглед на фактот што се насочени кон остварување на организациски претпоставки за непречено одвивање на тековните, но не и идното работење. При ваква состојба не треба да не чуди фактот што кадровската служба и вработените во оваа служба по правило се третираат како фактори на трошоците и честопати биле на удар особено во периоди на кризи и отежнато работење, што не е случај во компаниите во кои менаџирањето на човечките ресурси се одвива согласно современите стандарди и принципи.

Споредбените искуства укажуваат дека традиционалните модели на управување со кадрите го губат чекорот со времето, сè повеќе и сè поочигледно го отстапуваат местото на современите, флексибилни, практични, применливи и похумани форми на управување и развој, со цел побрзо и побезболно да се решаваат и премостуваат секојдневните потреби на компанијата.

Во продолжение следува табела 2.1, каде што се прикажани разликите помеѓу традиционалниот и современиот менаџмент на човечки ресурси.

⁶² Guest, D.E. (2001), "Human Resources Management: when research confronts theory", *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 12 No.7, pp. 1092 - 1106

Табела 2.1. Кадровски менаџмент версус менаџмент на човечки ресурси

	Кадровски менаџмент	Менаџмент со човечки ресурси
Време и планирање	Краткорочно, реактивно, ad hoc, маргинално	Долгорочно, проактивно, стратегиско, интегрирано
Психолошки договор	Согласност	Посветеност
Контролен систем	Надворешна контрола	Само – контрола
Односи помеѓу вработените	Плуралистички, колективна, ниска доверба	Унитаристички, индивидуална висока доверба
Преферирана Структура/систем	Бирократски централизиран, формално дефинирани улоги	Органски, преносен, флексибилни улоги
Улоги	Специјалисти професионалци	Широко интегрирани во Линиски менаџмент
Критериуми за евалуација	Минимизирање на трошоците	Максимална искористеност

Извор: Torrington, D. Hall, L., and Taylor, S., *Human Resource Management*, 7th edition, Pearson Education Limited, London, Great Britain, p.11

Традиционалните модели на управување станале троми, гломазни, неефикасни и помалку применливи, што во современите услови на стопанисување се сосема неадекватни особено во сверата на обуките, усовршувањата и наградувањата. Актуелните модели на менаџмент на човечките ресурси во прв план ги ставаат хуманистичките, а не економските вредности, остварувајќи перспективи за понатамошна хуманизација на производствените односи. Таквото чувство предизвикува задоволство и мотивираност, како и поголемо ангажирање во процесот на трудот, што е еден од најзначајните цели на менаџирањето на човечките ресурси и нивниот потенцијал. Кога на тоа ќе се додаде и политиката на адекватно наградување и стимулирање за добриот учинок, не е тешко да се заклучи со колкав елан и волја така наградениот и мотивираниот работник е подготвен да го даде својот придонес насочен кон остварување на целите на компанијата.

2.3 НАЧИН НА ОРГАНИЗИРАЊЕ НА ФУНКЦИЈАТА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџмент на човечките ресурси внатре во компанијата ги има четирите темелни функции:⁶³

1. Функцијата менаџмент на човечките ресурси е стратешки партнер на останатите функции внатре во организацијата
2. Без функцијата менаџмент на човечките ресурси не е возможно ефикасно приспособување на организациските промени, па според ова ја има и функцијата управување со промените
3. Ја има функцијата да ја постигне целта извонредност кај вработените
4. Функција – извршување на општи административни работи

Слика 2.1. Функции менаџмент со човечки ресурси

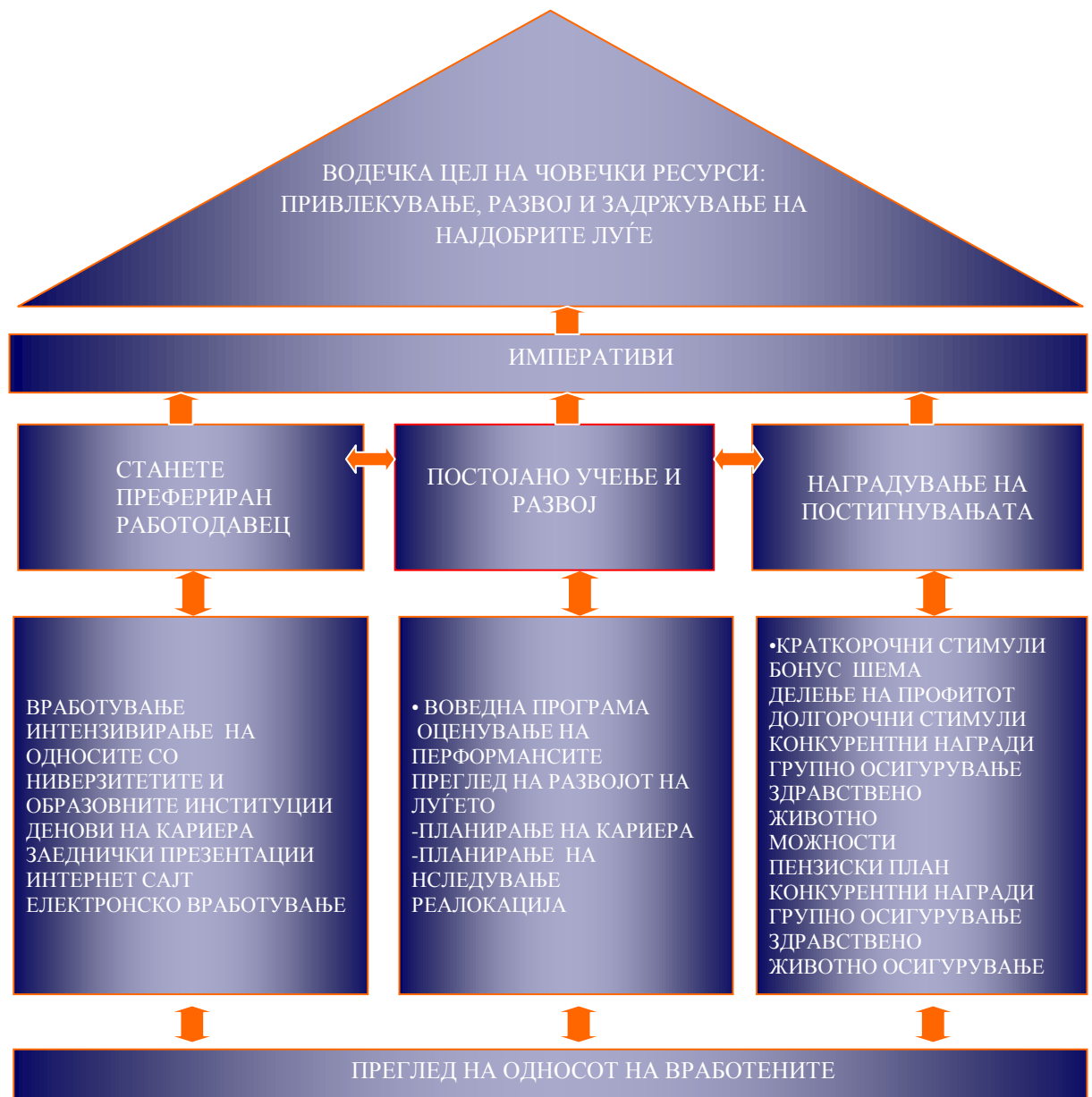


Извор: Katsandri. M., Regional HR Director at Titan, (2008), Third HR Conference, Athena

⁶³ Ulrich, D. and Brockbank, W., (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, p. 129

Главните функции на менаџментот на човечки ресурси, може да се дефинираат како своевиден динамичен процес кој ги опфаќа сите оние потребни фази или етапи од анализа на работните места, планирање, па се до оценување на перформансите, откривање на раководните потенцијали и нивно унапредување. На слика 2.2. детално се објаснети главните процеси у функции на менаџментот на човечките ресурси во една транснационална компанија.

Слика 2.2. Главни процеси и функции на менаџментот на човечките ресурси



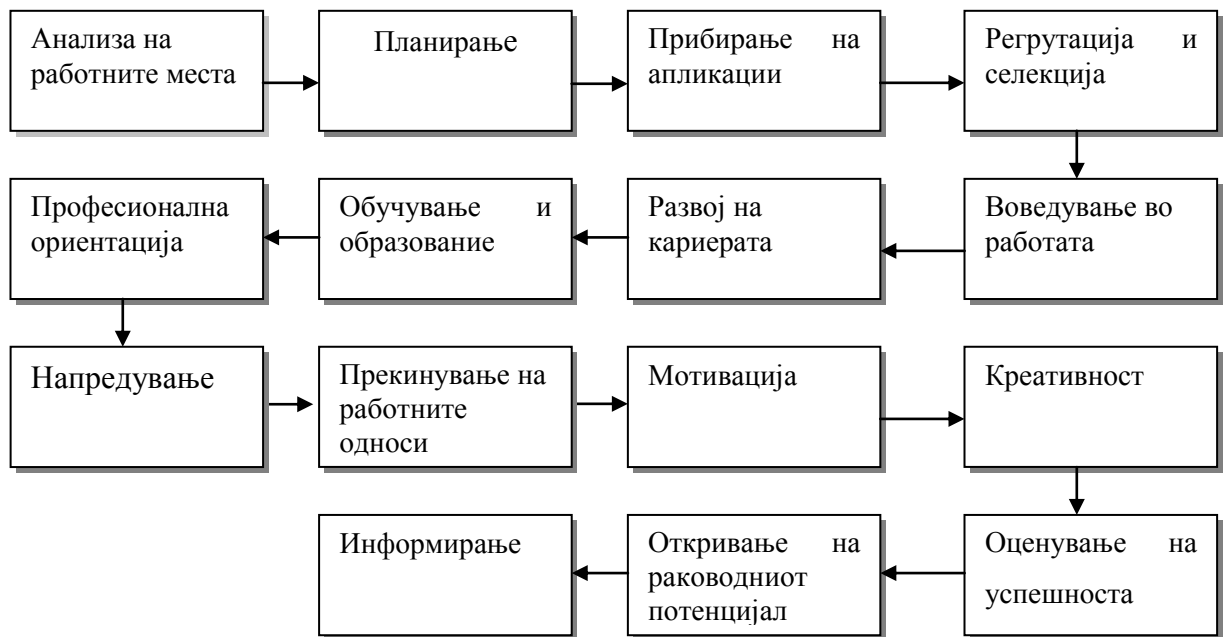
Извор: Moshonas. E., Group HR Director at Titan, (2007), Second HR Conference, Athena

За жал, во практиката оваа функција ретко кога ја надминува улогата на администрација, многу тешко ја презема заслужената улога на проактивен стратегиски деловен партнер. Често пати дејствува како реактивна деловна функција.

Некои компании за нијанса го подобруваат квалитетот на оваа функција и даваат определено значење, но тоа многу тешко може објективно и квантитативно да се прикаже. Функцијата менаџмент на човечките ресурси тешко се наметнува внатре во компанијата како полноправен стратешки интересен партнер, препознаен од страна на топ менаџментот. Треба да се има предвид, дека внатре во корпоративната организација постојано е присутна борбата за „важност“ и „признание“ на различните нивоа на одлучување, односно процеси и оддели, а оваа функција е една од повеќето рамноправни натпреварувачи. Зависно од деловниот контекст, важноста на оваа функција – менаџмент со човечките ресурси, може да биде помалку или повеќе изразена, може да биде обогатена со додатни задолженија или може да биде „обезвреднети“, се зависи од перцепцијата, целите и односите помеѓу постоечките сили во компанијата. Поради ова, организацијата на оваа функција во пракса значително отстапува од чистите академски модели.

Темелните процеси од кои се состои менаџирањето на човечките ресурси се прикажани на следната слика подолу (види слика 2.3.). Потребно е да се напомене дека овие процеси може да се издвојат внатре во посебен оддел или пак на стручно лице, но може да бидат доверени на трети надворешни лица или пак да им бидат доделени на други деловни функции внатре во компанијата.

Слика 2.3.. Главни процеси и функции на менаџмент на човечките ресурси



Извор: http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp
(accessed 21th June 2011)

2.4 ФИЛОЗОФИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Филозофијата на менаџментот на човечки ресурси е следнава: само со задоволување на потребите на индивидуалните соработници, бизнисот ќе добие посветеност кон организациските цели кој што е потребен за успехот на организацијата, а од друга страна само со придонес кон организацискиот успех, индивидуалците ќе бидат во состојба да ги задоволат своите лични потреби преку работата. Тоа е кога работодавецот и вработениот ќе ја прифатат взаемната и реципрочна зависност дека менаџментот на човечките ресурси е клучен стадиум за продуктивна деловна успешност. Онаму, каде што работодавецот се занимава со вработените единствено само како фактор за производство, менаџментот на човечките ресурси ќе биде статично и ќе се третира како трошок кој секогаш ќе биде предмет на разгледување. Онаму, каде што вработените немаат доверба во својот работодавец тие ќе прифатат потполна инструментална ориентација кон својата

работа и нив ќе им биде доста од сè и ќе сторат сè за да ја направат неефикасна работата на самата функција менаџмент на човечките ресурси.⁶⁴

Филозофијата на менаџментот на човечки ресурси, главно не се однесува на функцијата менаџмент на човечките ресурси, таа повеќе се однесува на лидерскиот стил на врвниот менаџментот, моменталната корпоративна култура и вредностите во компанијата. Филозофијата на менаџментот на човечки ресурси е поврзана со визијата на лидерите во компанијата. Од современиот лидер се очекува модерен пристап во менаџментот на човечките ресурси, како и да гради околина која е соодветна на еволуцијата на модерниот менаџмент на човечките ресурси. Оваа е филозофијата на менаџментот на човечки ресурси позади сцената.⁶⁵

Развојот на филозофијата на менаџментот на човечки ресурси е долг процес. Филозофијата обично е неформална и ги почитува вредностите и мислењата на главните засеганати страни. Лидерот на компанијата има значајно влијание врз филозофијата на менаџментот на човечки ресурси, а менаџерот на човечки ресурси е следниот кој што, исто така, има значајно влијание врз филозофијата.

Неформалноста на филозофијата на менаџментот на човечки ресурси е од голема важност и таа се разликува од стратегијата на менаџментот на човечки ресурси. Филозофијата е збир на вредности, однесувања и практики. Практиките се од суштинско значење за секој лидер. Вистинскиот лидер не е заинтересиран за пишани формални процедури и политики. Лидерот е заинтересиран за вистински одлуки и процеси во компанијата, тие дури можат да бидат и сосема спротивни од пишаните правила, но луѓето ја следат филозофијата многу повеќе одколку пишаните процедури.

⁶⁴ Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, seventh edition, Pearson Education Limited, London, Great Britain, p.25

⁶⁵ HR Management Philosophy, available at: <http://www.simplehrguide.com/hr-management-philosophy.html>, (accessed 20th of January 2013).

Слика 2.4. Филозофијата на менаџментот на човечки ресурси



Извор: <http://www.simplehrguide.com/hr-management-philosophy.html>, (accessed 20th of January 2013).

Главни фактори кои влијаат на филозофијата на менаџментот на човечки ресурси се:

- Лидерскиот стил
- Корпоративната култура
- Корпоративните вредности
- Конкуренцијата на пазарот

Лидерскиот стил е од екстремно значење. Лидерите во компанијата се модели на однесување и за менаџерите и за сите останати вработени во компанијата. Менаџерите секогаш се трудат да се однесуваат како лидерот, ваквиот начин на однесувањето се опсервира и се шири низ целата компанија.

Лидерите ги поставуваат основите на очекуваното однесување од страна на менаџерите и сите вработени, а тие од своја страна го приспособуваат своето однесување за да се усогласат целосно со очекувањата на лидерот.

Лидерот обично е личноста која го започнува процесот на промена или редизајнот на филозофијата на менаџментот на човечките ресурси. Лидерот го набљудува однесувањето во компанијата и поставува барања за некои измени.

Менаџерот на човечки ресурси има важна улога во спроведувањето на измените во однесувањето.⁶⁶

Корпоративната култура и корпоративните вредности ги дефинираат границите на филозофијата на менаџментот на човечките ресурси. Менаџментот на човечки ресурси не може да биде во конфликт со корпоративната култура, тој треба да биде природен дел од културата. Во случај на промена на филозофијата на менаџментот на човечките ресурси, тимот за човечки ресурси треба да започне да влијае на промена на корпоративната култура, која мора соодветно да се приспособи. Промената на корпоративната култура е заеднички напор на раководството и тимот за човечки ресурси. Тие промени се случуваат преку секојдневни примери и вработените природно ќе ги следат.

Надворешниот пазар и директните и индиректните конкуренти имаат влијание врз филозофијата на менаџментот на човечките ресурси. Конкурентите ги дефинираат стандардите во соодветната индустрија. Сосема поинаков пристап, обично предизвикуваа организациски слабости. Филозофијата на менаџментот на човечките ресурси во една компанија треба да се стреми да биде подобра од своите конкуренти, а не да биде комплетно поразлична.

Лидерите, обично ја споредуваат ефикасноста на компанијата со директните конкуренти на пазарот. Лидерите ги идентификуваат слабостите и предностите, во случај на потреба лидерот предизвикува промени во корпоративната култура и во филозофијата на човечките ресурси.

2.5. ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Главниот проблем во разбирањето на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси е дека еволуира многу рапидно. Досега сте работеле и сте се справувале со една можност или со еден предизвик, потоа доаѓате до заклучок дека работите се комплетно изменети и вашите планови се рудиментирани. Како што еден претседател на компанија изјавил „се чувствувате како да возите од една станица до друга, надевајќи се дека ќе го фатите возот, но всушност констатирате дека возот

⁶⁶ HR Management Philosophy, available at: <http://www.simplehrguide.com/hr-management-philosophy.html>, (accessed 20th of January 2013).

само што заминал по друга рута, а билетот кој што го поседувате не е повеќе валиден” Проблемот може да биде тежок, но решение секогаш може да се најде и тогаш на централната сцена настапува вистинскиот менаџмент на човечки ресурси со своите предизвици.

Меѓународниот менаџмент на човечки ресурси има поголем значаен стратегиски импут одколку домашниот менаџмент. Глобалното размислување во меѓународниот бизнис е оптеретен со многу покомплексни работи кои се различни при водењето бизнис во повеќе од една земја на стратегиско ниво. Овој проблем вклучува, како културните различности можат да бидат усогласени, како ќе се одржува ефективна комуникација на голема далечина, различни временски зони, различни менаџерски стилови, разновидни национални норми и различни јазици. Постојат разлики и во легислативата, тренинг методите, системот на едукација, социјалните пакети, пензискиот систем и сл. Од горе наведеното се гледа дека огромни се предизвиците на меѓународниот менаџментот за човечки ресурси и тој мора да биде на многу високо интелектуалното ниво на разбирање бидејќи се обработуваат многу комплексни прашања.

Компаниите сè повеќе бараат потпора од функцијата менаџмент на човечките ресурси за да можат успешно да се натпреваруваат на глобалните пазари. Научниците и практичари, исто така сè повеќе почнаа да го истражуваат меѓународниот потенцијал на стратегискиот менаџмент на човечките ресурси. Притоа, тие генерално се фокусираат на политиките и практиките на менаџментот на човечките ресурси, кои се однесуваат на глобалните и локалните регрутирања и селекција, меѓународни обуки и учење, меѓународен менаџмент за наградување, оценување на перформансите и менаџмент со експатријати, кои го дефинираат меѓународниот менаџмент со човечките ресурси. Меѓународниот менаџмент со човечките ресурси може да се разликува од домашни МЧР поради фактот дека овие пет основни МЧР активности треба да бидат културно чувствителни и ефикасни во мултикултурна, мултинационална средина.⁶⁷

Важно е да се направи разлика помеѓу меѓународен менаџмент на човечките ресурси (ММЧР) и стратегиски меѓународен менаџмент на човечките ресурси (СММЧР). Постојат конкурентски дефиниција за ММЧР, иако повеќето автори кои ја обработуваат оваа областа се фокусираа на прашањата поврзани со

⁶⁷ Bratton, J. and Golden, J. (2007), *Human Resource Management, Theory and Practice*, 4th edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, England, p.73

мултинационалниот трансфер на експатријатите, (како да се регрутираат и да се менаџираат индивидуалните менаџери поставени на меѓународни работни задачи).

ММЧР се дефинира како множество на различни активности, функции и процеси кои се насочени кон привлекување, развивање и одржување на човечките ресурси во ТНК. Тоа е всушност збир од различни МЧР системи кои се користат да менаџираат со вработените во ТНК, како дома, така и во странство.⁶⁸

СММЧР се базира на стратегиски МЧР, кој има за цел да го поврзе МЧР експлицитно со стратегиското управување со процесите во ТНК. Притоа, СММЧР ја признава и потребата за решавање на тензиите меѓу глобалното и локалното. Тензијата е поврзана со балансирање на глобалната конкурентност (рационализација и интеграција) и локалната одговорност (флексибилност), стратегии кои се изведуваат од страна ТНК. Така, СММЧР го поврзува ММЧР експлицитно со стратегијата и со ТНК.⁶⁹

2.5.1 Улогата на менаџмент на човечки ресурси во транснационални компании

За многу луѓе меѓународниот менаџмент на човечки ресурси е синоним на менаџментот со експатријатите. Како и да е, меѓународниот менаџмент на човечки ресурси покрива многу поширок спектар одколку само менаџмент на експатријатите. Тој вклучува менаџирање со луѓе распространети ширум светот. Иако, меѓународните менаџери на човечки ресурси превземаат активности кои се исти со нивните колеги кои се стационирани во домашните компании, обемот и комплексноста на тие активности ќе зависи од меѓународната распространетост на тие организации.⁷⁰

Како што сè повеќе се движиме кон глобална економија, компаниите мора да ги редифинираат своите традиционални начини на управување со луѓето. Она што би можело да биде нормална навика и практика во една земја, може да биде нелегално во друга. Рутински одлуки на пример, за развојот на кариерата можат да

⁶⁸ Bratton, J. and Golden, J. (2007), *Human Resource Management, Theory and Practice*, 4th edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, England, pp. 81 - 82

⁶⁹ Bratton, J. and Golden, J. (2007), *Human Resource Management, Theory and Practice*, 4th edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, England, p. 8

⁷⁰ Harris, H. "The role of International Human Resources Management" available at: www.global-excellence.com, (accessed 12th of March 2011).

станат екстремно комплексни во организации кои работат во 30 држави. Како ќе се врши селекција на потенцијални вработени, кој ги донесува одлуките за распоредување на потенцијалните вработени, какво лидерство се развива во глобалната компанија? Ова се некои од прашањата што ги поставуваат специјалистите за меѓународен менаџмент на човечките ресурси.

Во секоја компанија, примарна цел на функцијата менаџмент на човечки ресурси е да обезбеди најефикасно користење на човечките ресурси. За да се постигне ова, професионалците за човечки ресурси користат широка лепеза на активности околу обезбедување на таленти, развој, наградување, менаџмент на перформансите, планирање на човечките ресурси, инволвирање на вработените и комуникација. Доколку компанијата има стратегиска функција на менаџмент на човечките ресурси, овие активности имаат за цел да ја поддржат организациската стратегија, организациските промени и развојните иницијативи.

Во меѓународните компании овие активности на менаџментот на човечките ресурси потребно е да постои координација помеѓу матичната земја и различните национални филијали, како и да се земат предвид потребите на националните матични земји, националните земји – домаќини и трети транснационални земји.

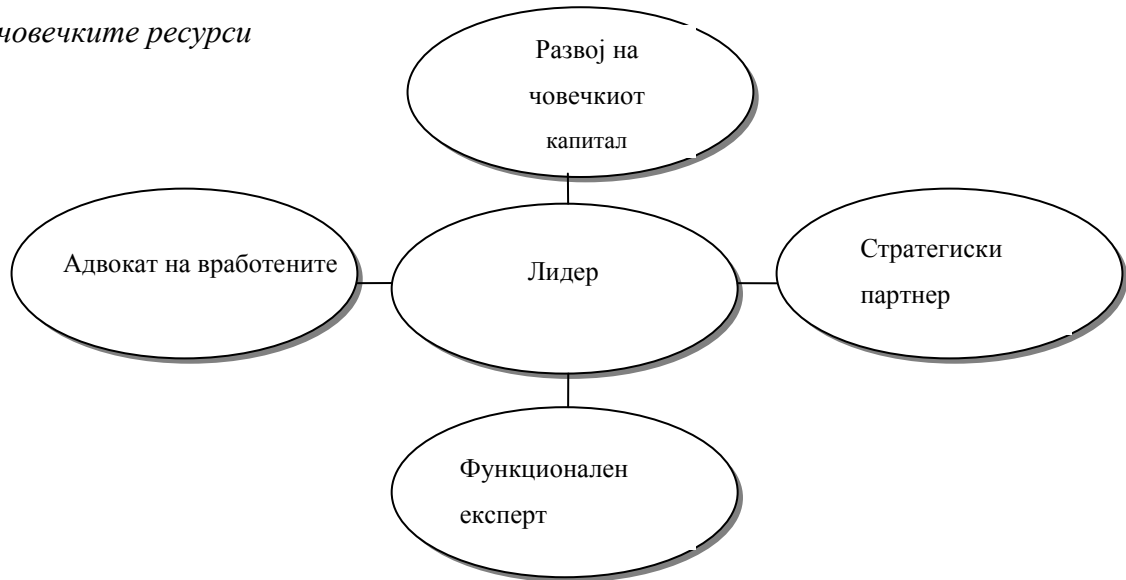
Која е улогата на професионалците за менаџмент на човечките ресурси? За да испорачуваат вредности тие мораат да бидат: бизнис партнери, адвокати, тренери, лидери, шампиони, агенти за управување со промени, специјалисти за развој, интерни консултанти, администратори на политики, стратегиски партнери, решавачи на конфликти, сервис провајдери, програм координатори, олеснувачи, административни експерти, архитекти, градители на односи и сл.

Овие многубројни термини, концепти и метафори за улогата на професионалците за менаџмент на човечките ресурси има тенденција да предизвика голема конфузија. Наместо да додаваме други метафори на горната листа, Dave Ulrich и Wayne Brockbank во нивниот бестселер „HR the value proposition”, 2005 предлагаат едноставна рамка, претставена во слика 2.5 со која ќе ја отстранат целата претходна конфузија и ќе ја синтетизираат претходната какофонија, од која ќе произлезат пет главни улоги на професионалците за менаџмент на човечките ресурси.

Петте главни улоги на професионалците за менаџментот на човечките ресурси се: улога на адвокат на вработените, улога на функционален експерт, улога

на стратегиски партнер на врвниот менаџментот, улога на лидер, како и улога која ќе овозможи развој на човечкиот капитал.⁷¹

Слика 2.5. Синтеза на улогите на професионалците за менаџмент на човечките ресурси



Извор: Ulrich, D. and Brockbank, W., (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, p.200

Адвокат на вработените

Професионалците за менаџмент на човечките ресурси трошат околу 19 % од своето работно време на прашања поврзани со односите на вработените. Без разлика за што се работи тие мораат да го сослушаат вработениот и да реагираат соодветно. Ваквите активности, претставуваат централна работа на професионалците за менаџмент на човечките ресурси. Ова бара од нив да го гледаат светот низ очите на вработените, да ги сослушаат, да ги разберат нивните грижи и да покажат емпатија со нив, во исто време да гледаат низ очите на менаџерите и да комуницираат со вработените што е потребно за нив за да бидат успешни.

Адвокат на вработените опфаќа да се биде достапен и грижлив, а во исто време да се биде способен да се разгледаат и поделат различни гледишта. Некои сметаат дека професионалците за човечки ресурси ексклузивно треба да им помагаат на бизнис лидерите во остварување на финансиските цели. Тоа не е точно. Односите

⁷¹ Ulrich, D. and Brockbank, W., (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, p.200

помеѓу вработените не е дизајниран излог, вработените се примарни ресурси во секоја организација.

Третманот со вработените го покажува третманот кон клиентите и конечно третманот кон инвеститорите.

Бизнисот, етиката и здравата ментална логика се движат заедно: лојалноста произлегува од односите, а односите произлегуваат од грижата за луѓето.

Вработените се луѓе, не се машини за да бидат искористени па отфрлени. Во исто време, современите компаниите не можат да им ветат на вработените доживотно вработување и вработените тоа го интерпретираат како недостаток на организациска грижа. Грижата се гради во компанијата преку познавање на своите вработени, нивниот приватен живот и нивните потреби. Тоа се постигнува преку слушање и реагирање на индивидуалните потреби на вработените, решавање на жалбите пред тие да ескалираат, помагање во вработување на нивните сопруги/сопрузи и сл. Грижата се презентира преку внимание (да се сетите на нивниот роденден, да подадете рака за време на некоја криза), персонален стил (слушање, достапност на телефон или е – mail) и пријателско однесување (флексибилност на работното време, посветеност на постојано учење и развој)

Адвокат на вработените, исто така, опфаќа систематска дискусија за грижите на вработените. Кога стратегијата била дебатирана помеѓу менаџерскиот тим како на пример за затварање на фабриката, ширење на производствената линија, освојување на нови географски пазари, работата на професионалецот за човечки ресурси е да ги претставува вработените. Што значат овие стратегии за вработените? Кои вештини на вработените ќе помогнат или ќе го спречат спроведувањето на овие стратегии? Како вработените ќе одговорат на овие стратегии?

Корпоративниот имиџ за фер однос и еднаков третман бара воспоставување на политики кои на фер начин ќе ги третираат вработените. Улогата на адвокат, вклучува предлагање на фер политики за здравствена заштита и безбедност, добри услови за работа и дисциплина, како и имплементација на овие политики во целата корпорација, во сите нејзини филијали. Улогата на адвокат не е секогаш розова. Трансмисија на лоши вести е исто така дел од оваа улога. Кога однесувањето и работењето е неприфатливо, есенцијално е да се дејствува одлучно, со цел да се корегираат грешките или ако е потребно да се отстрани вработениот. Добрите работници ја губат довербата во лидерите кои не реагираат соодветно за лоша

изведба. Улогата на адвокат, бара од професионалците за човечки ресурси да воспостават транспарентни и фер процеси за подобрување и отстранување на вработените од било која причина, а потоа да помогнат во имплементирање на процес на рамноправност низ целата корпорација.⁷²

Улога - развој на човечкиот капитал

Вршејќи ја оваа улога, професионалците за човечки ресурси се фокусирани кон идните развојни планови кој ќе понудат за секој вработен, можност за развој, како и усогласување на желбите со можностите. Оваа улога, исто така, вклучува помагање на вработените да ги заборават сите стари вештини и да совладаат нови. Во рапидно менување на светот, компетенциите на вработените треба постојано да се унапредуваат. Професионалците за човечки ресурси се тие кои се одговорни за инвестирање на средства потребни за обликување на вработени за во иднината, а не за во минатото. Професионалците за човечки ресурси, вршејќи ја улогата на развој на човечкиот капитал треба да постават развојни програми и искуства кои ќе им бидат достапни на вработените. Тие треба да бидат фокусирани како на однесувањето така и на ставовите, работејќи најпрвин на разбирањето на индивидуалните разлики до изнаоѓање на начини како да се мотивира посакуваното однесување.

Функционален експерт.

Улогата на професионалците за човечки ресурси, како функционален експерт е најкорисна за линиските менаџери помагајќи им да ги свртат бизнис насоките во организациските процеси. Во исто време им помага на професионалците за човечки ресурси да додадат вредности и за други стеикхолдерски групи. Функционалната експертиза, овозможува да се креира листа од избори за секој бизнис: што другите компании направиле, што другите во твојата компанија направиле, до што ти си дошол врз основа на твоето искуство и сл. Овие листи на избори, стануваат посебни фајлови за управување со акциите во секоја област на експертиза. Кога листата на избори е одбрана, следува нејзина имплементација. Улогата на функционален експерт, треба да обезбеди способностите на вработените да останат во центарот на вниманието на професионалците за човечки ресурси и неговите избори. Практиките

⁷² Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, p. 225

на професионалците за човечки ресурси, мораат да бидат дизајнирани на начин кој обезбедува компетентност и посветеност на вработените. Програмите за плаќање и наградување на пример треба да обезбедат зајакнување на способностите на вработените, како и однесување усогласено со стратегијата.

Стратегиски партнер

Професионалците за човечки ресурси, како стратегиски партнери, менаџираат со промените, консултираат и во нивното партнерство со линиските менаџери, креираат заеднички вредности. Како стратегиски партнери тие им помагаат на линиските менаџери да ги достигнат своите цели. Тие помагаат во формулирање на победнички стратегии и имаат вистински одлуки за тоа што е потребно да се направи со бизнисот. Тие се фокусирани на спроведување на стратегијата преку изедначување на системите за менаџмент на човечките ресурси со цел да овозможат спроведување на организациските визии и мисии.

Како агенти за промени, професионалците за човечки ресурси, како стратегиски партнери ги дијагностицираат организациските проблеми, ги сепарираат симптомите од предизвикувачите, помагаат во воспоставување на агенда за во иднина и креираат планови кои ќе овозможат работите да се случат.

Како интерни консултанти и олеснувачи професионалците за човечки ресурси, како стратегиски партнери ги советуваат лидерите што треба да биде направено и како да биде направено и тие го помагаат менаџирањето на процесот на промени. Улогата стратегиски партнер, исто така, опфаќа ширење на учење низ организацијата – генерирање и генерализирање на идеите и нивното влијание врз стратегијата на организацијата. Како на пример, во големите и комплексни корпорации иновациите често се појавуваат во поделни единици – филијали. Идентификувањето и разменувањето на знаењето, станува извор на стратегиски придонес.⁷³

Лидер

Лидерите за човечки ресурси, играат активна улога во корпоративното управување, служат како совест во компанијата и подигање и следење на корпоративните етички прашања. Лидерите за човечки ресурси, треба да обезбедат

⁷³ Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, pp 228 - 232

формалните политики да бидат разбрани и соодветно следени. Тие помогнат извршниот тим да ги објави вредностите и насоките на однесување и да обезбеди тие да бидат следени и разбрани. Професионалците за човечки ресурси, треба да го идентификуваат бизнис проблемот, да генерираат единствено решение за секоја ситуација и да обезбедат останатите од различните функции да научат и да имаат бенефит од спроведеното решение. Навиката на доверливост и заедничка поддршка на сите нивоа ја прави функцијата менаџмент на човечките ресурси многу пофлексибилен и моќен инструмент, зголемувајќи ја способноста на членовите да додаваат вредности на сите нивоа на работа.

2.5.2 Трансформација на глобалната улога на менаџмент на човечки ресурси во транснационални компании

Меѓународниот менаџмент со човечки ресурси мора да се справи со луѓето кои се вработени во различни правни рамки и различни културни, демографски и физички услови. На пример, условите за вработување, социјалните спогодби и прифатените менаџерски практики, на техничарот кој е вработен во Италија на апсолутно исто работно место и во сосема ист ланец од процесот на производство како и друг техничар во истата компанија лоцирана во Индонезија, се комплетно различни.

Меѓународниот менаџмент со човечки ресурси мора да се носи со сите импликации од глобализацијата. Во секоја стратегиска иницијатива и меѓународни движења, скоро секогаш постои димензијата на менаџирање со човечките ресурси и притоа големи се предизвиците за специјалистите од оваа областа. Скоро секогаш, тие се инволвирани во самиот почеток на формулирањето на целокупниот пристап едноставно зато што импликациите и можностите не се веднаш очигледни.

Според Derek Torrington, Laura Hall и Stephen Taylor, меѓународниот менаџмент на човечки ресурси е посебен тип на децентрализација и експанзија на улогата на менаџментот на човечки ресурси. Како што компанијата ја зголемува својата меѓународна активност, таа неизбежно го интензивира степенот на децентрализација. Но, интернационализацијата не е обична форма на децентрализација. Таа е многу комплексна форма на децентрализационски операции кои вклучуваат различни јазици, култури, економски и политички системи,

легислативни рамки, менаџерски стилови, кои не се вообичаени за компаниите кога тие остануваат во националните рамки.⁷⁴

Во вакви околности, менаџментот на човечките ресурси ги следи и помага во обликувањето на стратегиските насоки поставени од финансиските, меркетиншките и операционите одлуки.

Децентрализацијата е потребна со цел да се зајакнат филијалите и да станат автономни единици во рамките на корпоративната фамилија, наместо да бидат прекуморски филијали на матичната компанија. Некои функции, како што се регрутирањето и индустриските односи се скоро целосно децентрализирани, сосема мала е потребата за нивна координација и централна управувачка политика.

Интеграцијата е експанзија на улогата на менаџментот на човечките ресурси за да се оствари неопходната координација со цел, бизнисот да остане целосен. Нови функции се додадени, како што се напредни шеми за наградување за експатријатите, нови форми на комуникација за да се обезбеди воспоставување на корпоративната култура. Иако, скоро целата функција на регрутација и селекција е децентрализирана, сепак некои нови активности ќе се развиваат во регрутацијата, селекцијата и тренингот наменет за елитниот корпус на меѓународни менаџери.⁷⁵

Додека останатите членови на менаџментот ќе бидат преокупирани со аспектите, како што се: превземање и спојување на компаниите, глобални компјутерски системи, трансфер на технологии и меѓународни инвестиции, специјалистите за човечки ресурси ќе бидат загрижени околу активностите како што се: соодносот на компаративните плати, оценување на перформансите на вработените, партиципацијата на вработените во бизнисот, реалокација на вработените и експатријација, културните варијации и комуникација.

Националната припадност е многу важна за менаџментот на човечките ресурси, бидејќи има големо влијание врз однесувањето на човечките ресурси, но исто така влијае и како ограничувачки фактор на менаџерските активности.

Професионалците за менаџирање на човечките ресурси кои работат во бизнисот со интернационална димензија мораат да бидат интернационално ориентирани при вршење скоро во сите свои активности и треба добро да го

⁷⁴ Tung, R.L. and Miller, E.L. (1990), "Managing in the Twnty – first Century: The need for Global Orientation", *Management international Review*, Vol.30, No.1, pp. 5 - 18

⁷⁵ Torrington, D. Hall, L. and Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, seventh edition, Pearson Education Limited, London, Great Britain, p.76

разберат импактот на различните национални култури врз менаџерската практика. Културната различност во менаџментот е многу екстензивна и многу е тешко да се разбере, да се запамети во детали и да се практикува. На пример: како да се презентира визит карта на Јапонец или пак, што всушност значи кога Германецот ќе го соблече палтото за време на состанокот.

Еден од пристапите за разбирање на културната различност е обработена во студијата на Geert Hofstade во 1980, ревидирана во 1984, 1988 и 1991. Hofstade анализираше 116.000 прашалници, администрирани од вработените во IBM во седум различни држави и заклучил дека националните култури можат да се објаснат преку четири клучни фактори.⁷⁶

1. Индивидуализам V.S. колективизам, оваа димензија е фокусирана на односите помеѓу индивидуалецот и неговата фамилија. Во индивидуалистичките култури, врската помеѓу индивидуалците е изгубена и индивидуалните достигнувања и слобода се високо вреднувани. Во културите каде колективизмот се потенцира, врската помеѓу индивидуалците е цврста. Во овие култури, луѓето биле родени во колективи, како што се проширени семејства и се претпоставувало дека секој се грижи за интересите на својот колектив.

2. Избегнување неизвесност, оваа димензија го мери степенот до кој културите ги социјализираат своите членови за да ги прифатат двосмислените ситуации и да ја толерираат неизвесноста. Членовите на овие култури со висок степен на избегнување на неизвесноста многу ја вреднуваат сигурноста на работното место, кариера, бенефиции за пензинирање и сл. Тие, исто така, имаа потреба од строги правила и регулативи, од менаџерите се очекува да изготват јасни инструкции, а иницијативите на подредените се силно контролирани. Културите со низок степен на избегнување на неизвесностите се карактеризираат со голема подготвеност да преземат ризик и имаат понизок емотивен отпор кон промените.

3. Диференцијација на моќ, оваа димензија е фокусирана на тоа како општеството се справува со фактот дека луѓето се нееднакви според нивните физички и интелектуални способности. Согласно Hofstade, култури со високо ниво на диференцијација на моќ се наоѓа во земјите каде што се дозволува нееднаквостите помеѓу индивидуите да прераснат во нееднакости на богатство и моќ. Култури со

⁷⁶ Harris. M. (2008), *Handbook of Research in International Human Resources Management*, Taylor & Francis Group, New York, p.12

ниско ниво на диференцијација на моќ се наоѓаат во општества кои се трудат да ги намалат тие нееднакости колку што е можно повеќе.

4. Маженственост V.S. женственост, оваа димензија на Hofstade е фокусирана на односите помеѓу половите и нивните работни улоги. Во машките култури/општества, половите улоги остро се диференцирани, како и традиционалните „машки вредности“, како што се достигнувањата и ефектите од употреба на моќ и другите детерминирани културолошки идеали. Во женските култури/општества, половите улоги не се толку строго диференцирани и помала разлика се прави помеѓу мажите и жените на исто работно место.

Hofstade, креирал табела со индекси за секој од четирите димензии и ги рангирал од 0 до 100. Во табелата се сумирани овие податоци за 20 селектирани земји. Од табелата може да се види, дека западните нации како што се САД, Канада, и Велика Британија високо се бодирани за индивидуализам, а ниско се бодирани за диференцијација на моќта. На другиот екстрем се наоѓаат земјите од Латинска Америка и Азија каде е потенциран колективизмот наспроти индивидуализмот и високо се бодирани на скалата за диференцијација на моќта. Табелата, исто така, открива дека Јапонската култура е високо бодирана во избегнување на неизвесноста и е висока во маженствена димензија. Ваквите карактеристики одговараат на стандардните стереотипи во Јапонија, како земја каде мажите доминираат и каде избегнување на неизвесноста е експонирана во институциите со доживотно вработување. Шведска и Данска остануваат како земји со низок степен на избегнување неизвесност и низок степен на маженственост (кај нив е потенциран висок степен на женственост).

Резултатите на Hofstade се интересни во тоа што кажуваат за разликите помеѓу културите на многу генерален начин. Како и да е треба да се биде многу внимателен кога се читаат резултатите од истражувањето на Hofstade. Тие се критицирани од повеќе аспекти. Прво, Hofstade, претпоставува дека постои само една култура во една држава, а знаеме дека во многу држави постојат повеќе од една култура. Резултатите на Hofstade не ги земаат предвид овие разлики. Второ, истражувачкиот тим бил составен од Европјани и Американци. Прашањата кои тие им ги поставиле на вработените од IBM, како и нивните анализи на одговорите биле обликувани од нивната сопствена култура и нивните интереси. Затоа не е изненадувачки што резултатите на Hofstade ги потврдуваат Западните стереотипи, бидејќи западњаци го спровеле истражувањето. Трето, истражувачите на Hofstade не

само што истражувале само во една индустрија (компјутерска индустрија), туку и во рамките на една компанија IBM.

Табела 2.2. Културна разлика помеѓу нациите

Земја	Деференцијација на моќ	Избегнување на неизвесноста	Индивидуализам	Мажественост
Аргентина	49	86	46	56
Австралија	36	51	90	61
Бразил	69	76	38	49
Канада	39	48	80	52
Данска	18	23	74	16
Франција	68	86	71	43
Германија	35	65	67	66
Велика Британија	35	35	89	66
Индонезија	78	48	14	46
Индија	77	40	48	56
Израел	13	81	54	47
Јапонија	54	92	46	95
Мексико	81	82	30	69
Холандија	38	53	80	14
Панама	95	86	11	44
Шпанија	57	86	51	42
Шведска	31	29	71	5
Тајланд	64	64	20	34
Турција	66	85	37	45
САД	40	46	91	62

Извор: G. Hofstede, (1983), "The cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Vol.14, No. 2, 1983, pp. 75 – 89

Во моментот на истражувањето IBM била реномирана по силната корпоративна култура и процедурите за селекција на вработените правејќи возможно вредностите на вработените значително да се разликуваат од вредностите на културата од каде што овие вработени доаѓаат. Исто така, одредени социјални класи како што се мануелните работници биле исклучени од примерокот на Hofstade. И последната критика на работата на Hofstade е дека сега почнува да изгледа датирана. Што значи тоа? Културите не остануваат исти засекогаш, тие евалуираат иако бавно сепак се менуваат. Она што било разбирлива карактеристика во 1960 или 1970, не е исто што и денес.⁷⁷

⁷⁷ Charles, W., and Hill, L. (2010), *International Business*, eight edition, McGraw - Hill, New York, p 112

Сепак работата на Hofstade иако не треба да се прифати без дополнителни прашања, но и не треба да се отфрли потполно. Таа претставува почетна точка за менаџерите кои се обидуваат да одгонетнат како културите се разликуваат и што тоа значи за менаџерските практики. Исто така, неколку други научници пронашле силни аргументи дека различните култури влијаат различно на вредностите и практиките на работните места. Сепак менаџерите треба внимателно да ги прифатат резултатите, тие не се неопходно точни. Подоцна Hofstade ги проширил своите оригинални истражувања и вклучил петта димензија која се однесува на дополнителни културни разлики кои во претходниот труд не биле земени предвид. Тој упатува на нова димензија т.н. Конфучиев динамизам, кои некои го нарекуваат долгорочна ориентација.

Согласно Hofstade, **Конфучевиот динамизам** ги опфаќа однесувањата во однос на времето, доследноста, раководењето според општествената положба, почит кон традицијата, и реципроцитет на подароци и услуги. Симболите се однесуваат на оние вредности кои се изведени од учењето на Конфучие. Како и што се очекувало, земјите од Источна Азија како што се Јапонија, Хонг – Конг и Тајланд високо се оценети на Конфучиевиот динамизам, додека нациите како што се САД и Канада се бодирани ниско според оваа димензија. Hofstade и неговите соработници, дебатирале дека нивните аргументи сугерираат дека нациите со висок економски раст високо се оценети според Конфучиевиот динамизам, а ниско според димензијата за индивидуализам. Па според тоа Конфучиевиот динамизам е добар за економскиот раст. Како и да е следните студии покажале дека овие откритија не се секогаш во согласност со софистицираните статистички анализи. Имено, во последните неколку децении, земјите со висок индивидуализам и низок Конфучиев динамизам, како што е САД, постигнаа висок економски раст. Во реалноста културата има влијание врз економскиот успех на нациите, но тоа е само еден од многуте фактори, нејзината важност не смее да биде игнорирана, но и не треба да се претерува.

Меѓународна комуникација и координација

Комуникацијата преку географските, етичките и националните граници е главен предизвик за луѓето од областа на менаџментот со човечките ресурси. (Brandt и Hulbert), изготвиле студија за организациската повратна информација (feedback) во поголем број на мултинационални компании, на кои што централата (H/Q) е лоциран во Европа, Јапонија и САД. Тие откриле дека Американските компании имаат многу

поголем број на повратни извештаи и состаноци помеѓу филијалите и централата, отколку оние што се лоцирани во Европа и Јапонија. Спротивно од ова Pascale открил дека Јапонските менаџери многу повеќе го користат „лице во лице“ контактот, како и хоризонталната и вертикалната комуникација во споредба со своите Американски колеги. Јапонските менаџери во Америка го користат истиот комуникациски стил како и своите колеги Американци.

Една од главните предизвици на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси е комуникацијата. Еден од нејзините аспекти е ширење на информациите и трансмисија на пораките во рамките на корпорацијата со цел да се развива корпоративската култура, чувството на кооперативност преку националните граници, а со цел да се интегрира бизнисот и да се зголеми деловно разбирање помеѓу членовите на различните бизнис филијали. Работните инструкции, упатства, телефонски повици, спецификации, барања, овластувања, налози, се само едни од многуте начини за комуникација помеѓу филијалите во мултинационалната компанија.⁷⁸

Комуникацискиот предизвик за меѓународниот менаџмент на човечки ресурси се наоѓа на два екстрем. На едниот екстрем се наоѓаат однесувањето и вештините неопходни за разбирање, убедување на другите, преговарање помеѓу луѓето од различни култури, надминување на јазичните бариери, почитување на различните рамки на препораки, зголемување на сензитивноста на различните норми на однесување и конвенции. Комуникацијата е индивидуална активност која го рефлектира персоналниот стил, како и барањата на менаџментот за човечки ресурси за значењето на културните и јазичните различности. Во овој тип на комуникација, менаџерот е соло извршител. Другиот екстрем е безличен и системски, повеќе загрижен за комуникациските канали отколку за индивидуалното однесување и повеќе оптеретен со систематската дистрибуција на внимателно одбрани информации и организација на комуникациските можности. Во овој тип на комуникација менаџерот метафорички ги запишува бодовите и потоа го управува оркестарот.⁷⁹

⁷⁸ Tayeb, M. H. (2005), *International Human Resources Management: A Multinational Perspective*, Oxford University Press Inc., New York, p. 22

⁷⁹ Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, seventh edition, Pearson Education Limited, London, Great Britain, p.86

При меѓународната комуникација треба да се избегнат замките како што се „рамки на препораки“. Чист пример на контрастните „рамки на препораки“ е кога меѓународната експанзија на компанијата се одвива преку аквизиција. Вработените од компанијата која е купена ќе чувствуваат поголемо чувство за комуникација еден со друг, отколку со они што нив ги купиле. Тие ќе ги гледаат корпоративните работи од нивно стојалиште и ќе бидат внимателни во нивното однесување и сомничави во нивната интерпретација во однос на тоа што ќе слушнат од нивните нови сопственици. Секоја аквизиција го има овој проблем, но во меѓународната аквизиција овој проблем е многу нагласен. И покрај обидите за градење на заеднички идентитет, компаниите во различни земји демонстрираат ароганција во однос на нивните постигнувања и неформално ќе ги омаловажуваат постигнувањата на другите национални групи. Се додека оваа стимулира здрава конкуренција, ривалството ќе носи бенефит за бизнисот, но многу брзо ќе стане деструктивно. Националните граници продуцираат дисторзирана перцепција за „другите луѓе“, чии достигнувања има тенденција да бидат подценети во споредба со достигнувањата на сопствената група кои се преценети.

Друга замка во меѓународната комуникација се стереотипите. Како на пример, дека Германците се многу реални и практични, Французите се романтични и опседнати со статус, Кинезите сите личат еден на друг, Американците се многу гласни и дрски, Англичаните се резервирани и ладни, Арапите се фаталисти, Шпанците се суетни итн. Треба да се разберат генералните разлики во однесувањата и ставовите кои се вкоренети во културните различности во спротивно ќе бидеме погрешно разбрани во тоа што велíme и ќе имаме погрешна интерпретација на она што го слушаме, но мораме да ја одбегнеме замката на претпоставката дека нациите се повинуваат на еден единствен модел. Не се сите Ирци зборлести и не се сите Шкоти малициозни. Во работењето со странците некои стереотипи за кои сме добро информирани можат да помогнат во одбегнувањето на иницијалното непријателство и недоразбирање, но мора да се пристапи со посензитивно однесување со цел другата личност да биде соодветно евалуирана и добро разбрана.

Постојат чести проблеми и со јазичните бариери во меѓународната комуникација. Проблемот со жаргонот е исто така нагласен во меѓународната комуникација, затоа се препорачува да се избегнува неговото практикување во меѓународната комуникација со цел да не настанат недоразбирања и погрешна трансмисија на пораката.

Менаџерите кои работат во меѓународни компании, сметаа дека главен проблем во координацијата е адаптирањето на мерките кои тие сметаат дека се неопходни за успехот на бизнисот. Од една страна, тие ја охрабруваат разликноста на локалните акции кои се соодветни на локалните околности. Од друга страна, нивното глобално размислување бара внимателна координација како начин да се постигне синергија, за глобалниот бизнис да постигне подобри резултати од оние кои би биле постигнати доколку филијалите работат како независни единици.

Bartlett и Ghoshal во 1989, опишале три конвенционални пристапи за координација кои биле користени од матичните компании како што се Јапонските, Американските и Европските.⁸⁰

Јапонски централизам

Типичниот Јапонски пристап е силна централа на групацијата (H/Q), каде тие ги донесуваат сите главни одлуки и фреквентно интервенираат во работењето на прекуморските филијали. Ова произлегува од нивната потешкотија и противење да работат со странци.

Американски формализам

Американскиот пристап е опишан како формализам. Моќта не се наоѓа ниту во централата на компанијата ниту кај менаџерите на локалните филијали, туку во формалниот систем, политиките и стандардите. Тоа значи, дека всушност системот го води бизнисот. Идејата за делегирање и оспособување на другите за користење на екстензивно компјутеризиран информатички систем изгледа прикладна за оперирање со зголемениот број на прекуморски филијали, особено ако се земе предвид очигледната непопуларност за прекуморско стационарање на Американските менаџери.

Европски социјализам

Во Европските компании пристапот во координација е опишан како социјализам. Овој пристап е потпирање на клучни, висококвалификувани и доверливи индивидуалци. Овие луѓе внимателно се одберени и се развивани во правец детално да ги разберат целите и методите на компанијата. Нивниот персонален развој вклучува етаблирање на блиски работни релации и меѓусебно разбирање со колегите. Откако ќе бидат обучени овие носители на клучните одлуки

⁸⁰ Bartlett, C.A. and Ghoshal, S., (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 36 - 56

ќе бидат дистрибуирани да менаџираат со филијалите, така што и централата на компанијата и нејзините филијали заедно ќе зајакнат.

Овие три различни пристапи најдобри се за компаниските центри во овие три региони од земјината топка. Како што светот станува сè помал, а транснационалните компании имаат се поразлични филијали кои се целосно созреани, стануваат потребни многу посоефицирани методи на координација. Компаниите не се повеќе меѓународни, тие се глобални.

Влијанието на националната култура на матичната компанија и понатаму останува многу силно, но постојат и космополитски тенденции кои постепено ги заматуваат традиционалните граници. Овде треба да го спомнеме истражувањето на Laurent во 1989, спроведено после Hofstade, кој вели дека разликите во вредностите и верувањата имаат тенденција да преживеат при процесот на зголемување на хомогеноста на бизнис практиките.

2.6 ПОЛИТИКИ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Иако терминологиите се разликуваат сепак поголем број на писатели идентификуваат четири етапи во развојот на интернационализмот:

Внатрешен/домашен: Нема активности надвор од матичната земја

Интернационален: Извоз и маркетинг активности во странство

Мултинационален: Производство и други објекти лоцирани во прилично автономни подружници

Глобалност или транснационалност: Глобален извор и локација на функциите. Висок степен на координација и адаптација.

Bartlett и Ghoshal, ја гледаат транснационалната солуција повеќе како пристап или рамка на размислувања, отколку стратегиски или структурални решенија. Тие ова го нарекуваат како „нов менаџерски менталитет”.⁸¹

Критичките детерминанти на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси го обработил Perlmutter (1969). Тој идентификувал четири пристапи во политиката на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси.⁸²

⁸¹ Harris, H. "The role of International Human Resources Management" available at: www.global-excellence.com, (accessed 15th of March 2011).

2.6.1 Етноцентричен пристап

Етноцентричен пристап, стратегиските одлуки за странските подружници се носат во централата H/Q. Сите клучни менаџерски позиции се покриени од луѓе чија националност е од матичната земја. Компаниите како што се: Procter&Gamble, Philips NV и Matsushita оригинално го следат овој пристап. Во многу компании од Јапонија и Јужна Кореја, како што се Toyota, Matsushita и Samsung, клучните позиции во странските подружници често беа покриени од националности од матичните земји.⁸³

Компаниите инсистираат на етноцентричен пристап поради три причини. Прво, компаниите може да веруваат дека земјата домаќин има недостаток од квалификувани индивидуи кои можат да ги покријат сениорските менаџерски позиции. Овие аргументи почесто се слушаат кога компаниите делуваат во помалку развиени земји. Второ, компаниите го гледаат етноцентричниот пристап како најдобар начин за одржување и изедначување на корпоративната култура. На пример многу Јапонски компании преферираат нивните странски подружници да бидат управувани од експатријати - Јапонски менаџери, бидејќи тие менаџери ќе ја познаваат подобро културата на компанијата. Procter&Gamble до неодамна преферираа главните менаџерски позиции во странските подружници да бидат раководени од Американци кои се социјализирани со корпоративната култура на Procter&Gamble во текот на долгогодишното работење во оперативните единици во САД. Ваквото размислување има тенденција да доминира кога компанијата поставува висока вредност на нејзината корпоративна култура. Трето, доколку компанијата настојува да создаде вредност преку трансфер на компетентности на странските подружници, најдобар начин за тоа е преку трансфер на експатријати од матичната компанија, бидејќи тие го имаат потребното знаење и искуството за тие компетентности. На пример, доколку компанијата се обидува да трансферира компетентности од областа на маркетингот во странската подружница без трансферирање на маркетинг менаџмент персонал од матичната компанија, туку

⁸² Harris, H. "The role of International Human Resources Management" available at: www.global-excellence.com, (accessed 15th of March 2011).

⁸³ Harris, H. "The role of International Human Resources Management" available at: www.global-excellence.com, (accessed 15th of March 2011).

само со едноставно пишување на прирачник, ваквиот трансфер на компетентности најверојатно ќе заврши со неуспех.

Знаењето има и друга димензија која се стекнува само преку искуство. Тоа е исто кога некој генијален тенисер ги подучува другите како да станат генијални тенисери со едноставно пишување на прирачник. Неопходен е трансфер на соодветни менаџери од матичната компанија во странската подружница за да го трансферираат своето знаење и искуство на локалните менаџери.

2.6.2 Полицентричен пристап

Полицентричен пристап, бара од земјата домаќин да регрутира менаџери кои ќе управуваат со подружниците, додека од матичната земја се регрутираат луѓе кои ќе ги покриваат клучните позиции во корпоративната централа Н/О. Во многу аспекти, полицентричниот пристап е одговор на недостатоците на етноцентричниот пристап. Една од предностите на полицентричниот пристап е помалата веројатност дека компанијата ќе страда од културна кратковидост. Ќе се избегнат културните недоразбирања на кои се осетливи менаџерите експатријати. Втора предност, е тоа што полицентричниот пристап е поевтин за имплементација. Менаџерите експатријати се многу поскапи, тие чини многу повеќе во однос на локалните менаџери.

Полицентричниот пристап исто така има свои недостатоци.⁸⁴ Менаџерите од земјата домаќин се лимитирани во можностите за стекнување на искуства надвор од нивната земја и затоа не можат да напредуваат во својата кариера и да постигнат повисоки позиции од сениорските позиции во нивните подружници. Исто како и во случај на етноцентричен пристап тоа може да предизвика гнев и фрустрација кај овие локални менаџери. Можеби и најголемиот недостаток кај овој пристап е јазот кој што може да се формира помеѓу менаџерите од земјата домаќин и менаџерите од матичната земја. Јазичните бариери, националната лојалност, низа од културни разлики може да ги одделат персоналот од корпоративната централа и различните странски подружници. Поради фактот што нема трансфер на менаџери од матичната земја во земјата домаќин и обратно може да создаде изолацијата и може да

⁸⁴ Charles, W. and Hill, L. (2010), *International Business*, 8th edition, McGraw - Hill, New York, p. 513

предизвика намалување на интеграциските процеси помеѓу корпоративната централа и странските подружници. Тоа ќе доведе до т.н. „федерација” и поголема независност на националните единици и постоење на номинална врска со корпоративната централа (H/Q). Внатре во таквата федерација, координацијата потребна за трансфер на компетентности и искуства може да биде тешко остварлива.

Овој полицентричен пристап, може да биде ефикасен само во корпорациите кои фаворизираат локализациона стратегија, овој пристап е несоодветен за спроведување на други стратегии.

2.6.3 Геоцентричен пристап

Геоцентричен пристап, бара најдобри луѓе за клучните позиции низ целата организација, независно од нивната националност. Оваа политика има бројни предности. Прво, ваквиот пристап овозможува корпорацијата на најдобар начин да ги искористи своите човечки ресурси. Второ и можеби најзначајно, геоцентричната политика овозможува создавање на кадри со интернационална кариера кои ќе се чувствуваат како дома без разлика што ќе работат во бројни различни култури. Креирањето на вакви кадри можеби е и првиот критичен чекор кон градењето на силна изедначена корпоративна култура и неформална менаџерска деловна мрежа кои што се потребни за глобална стандардизација и транснационална стратегија.

Мултинационалните компании чиј што менаџерски тим е резултат на геоцентрична политика имаа тенденција да ја редуцираат културната кратковидост и да ја зголемат локалната одговорност.

Голем број на проблеми го лимитираат настојувањето на компаниите да ја следат геоцентричната политика.

Многу земји, вклучувајќи ја и САД, бараат од фирмите да обезбедат опширни документации доколку тие сакаат да вработат странски националности, наместо локални. Обезбедувањето на таква документација бара многу време и пари, а сето тоа може да биде залудно. Имплементирањето на геоцентричната политика може да биде многу скапа. Тренинзите и трошоците за реалокација се зголемуваат кога се трансферираат менаџери од една во друга земја. Повисоките плати кои ги уживаат интернационалните менаџери може да предизвика огорченост и навреда во самата компанија.

2.7 ПРОБЛЕМОТ НА ЕКСПАТРИЈАТИТЕ

Двете од вкупно три пристапи на политиките на меѓународниот менаџмент со човечки ресурси се потпира на екстензивно користење на менаџерите – експатријати. Експатријатите се граѓани на една земја кои работат во друга земја. Во етноцентричната политика, експатријатите се граѓани од матичната земја кои се трансферирани во странство. Според геоцентричната политика, експатријатите не мора да бидат од националноста на матичната земја, според овој пристап компаниите не ја користат националноста како основа за трансфер.

Едно од поистакнатите прашања кое се обработува во литературата за меѓународна политика за човечки ресурси се токму проблемите и недостатоците на политиката на експатријатите (предвремено враќање на менаџерите експатријати во нивната матична земја).

Недостатоците на политиката на експатријати е всушност недостаток на политиката на селекција на компанијата која не може да ги идентификува индивидуалците кои едноставно нема да успеат во странство. Последиците вклучуваат предвремено враќање на експатријатите од позицијата во странство и висок степен на давање на откази. Истражувањата покажуваат дека помеѓу 16% и 40% од Американските вработени, пратени во странство во развиените земји се враќаат предвреме од позициите во странство и околу 70% од вработените пратени во земјите во развој се враќаат дома предвреме. Иако не постојат детални податоци за повеќе земји, сепак се чини дека проблемите на политиката на експатријатите е универзален проблем. Според една проценка просечниот трошок за неуспешна експатријација за матичната компанија може да биде повисока дури три пати од годишната плата на експатријатот плус трошоците за реалокација.

Во транснационалните компании на САД како главни причини за неуспехот на експатријатите според Charles W. и Hill L. се наведуваат следните:

1. Неможноста на сопругата/сопругот да се приспособи
2. Неможноста на менаџерот да се приспособи
3. Други фамилјарни проблеми
4. Личната или емотивната зрелост на менаџерот
5. Неспособноста да се справи со зголемените одговорности во странство

Менаџерите од Европските компании, дале само една причина која доследно го објаснува неуспехот на експатријатите, а тоа било: неспособноста на сопругата/сопругот да се приспособи.

За Јапонските компании причините за неуспех биле:

1. Неспособноста да се справи со зголемените одговорности во странство;
2. Потешкотии со новата околина;
3. Лични или емотивни проблеми;
4. Недостаток на техничка компетентност;
5. Неможноста на сопругата/сопругот да се приспособи.

Највпечатлива разлика помеѓу овие листи е дека „неспособноста на сопругата/сопругот да се приспособи” била најголема причина за неуспехот на експатријатите помеѓу Американските и Европските транснационални компании, а додека кај Јапонските компании оваа причина била на петто место. Оваа разлика не е изненадувачка имајќи ја предвид потиснатата улога и статус на жената во традиционалното Јапонско општество и фактот дека повеќето од Јапонските менаџери – експатријати се мажи.

Еден од начините да се редуцира неуспехот со експатријатите е подобрувањето на процедурата за селекција за да не се избират несоодветни кандидати. Во прегледот на истражувањата на Mendenhall и Oddou, како главен проблем во многу компании е дека менаџерите за човечки ресурси имаа тенденција да ги изедначат домашната изведба со потенцијалот на изведбата во странство. Што е сосема погрешно. Менаџерот кој има добра изведба и добри резултати во домашни услови, може нема да биде способен да се адаптира и да менаџира во друга културна средина. Mendenhall и Oddou во своето истражување идентификувале четири димензии кои можат да го предвидат успехот на селекцијата и назначувањето во странство на експатријатите: само – ориентација, ориентација на други, перцептуална способност и културна непопустливост.⁸⁵

Само – ориентација. Атрибутите на оваа димензија ги зајакнуваат самопочитта, самодовербата и менталната благосостојба на експатријатите. Експатријатите со висока самопочит, самодовербата и менталната благосостојба

⁸⁵ Charles, W. and Hill, L. (2010), *International Business*, 8th edition, McGraw - Hill, New York, p. 518

многу поверојатно ќе успеат во странство. Mendenhall и Oddou, сметаа дека овие индивидуалци се способни да ги адаптираат своите интереси за храна, спорт и музика, имаат различни интереси надвор од работа (на пример хоби) и се технички компетентни.

Ориентација на други. Атрибутите на оваа димензија ја зголемуваат способноста на експатријатите за ефективна интеракција со луѓето од земјата домаќин, а со тоа и веројатноста за успех е поголема. Два фактори овде се од особено значење: развој на односите и спремност за комуникација. Развој на односите се однесува на способноста за развивање на долготрајни пријателства со луѓето од земјата домаќин. Спремност за комуникација се однесува на подготвеноста на експатријатот да го користи јазикот на земјата домаќин. Иако течноста на зборувањето на јазикот помага, но не е неопходно експатријатот да биде флуентен, туку да покаже спремност за комуникација. Пправејќи напори да го користи јазикот е всушност позначајно. Овој гест ќе биде награден со поголема кооперативност од страна на луѓето од земјата домаќин.

Перцептуална способност. Тоа е способност да се разбере зошто луѓето во една земја се однесуваат на начин на кој што се однесуваат. Тоа е способност за емпатија. Оваа димензија е критична за менаџерот – експатријат за да може да управува со луѓе од земјата домаќин. Експатријатите кои не ја поседуваат оваа способност ќе ги третираат луѓето од земјата домаќин на ист начин како и луѓето од матичната земја. Како резултат на ова тие можат да се соочат со значителни менаџерски проблеми и фрустрации. Според Mendenhall и Oddou, добро прилагодениот експатријат нема да ја осудува и да ја оценува интерпретацијата на однесувањето на луѓето од земјата домаќин и подготвен е за флексибилност на неговиот менаџерски стил и приспособување на културните различности.⁸⁶

Културна непопустливост. Оваа димензија се однесува на односот помеѓу земјата каде што експатријатот е распореден и колку добро се усогласил во новата средина. Во некои земји, експатријатот потешко се усогласува отколку во други од едноставна причина што некои култури за него се повеќе непознати и неудобни. На пример, многу Американци ја сметаат Велика Британија за релативно лесно странско назначување, бидејќи двете култури се многу блиски. Но, многу Американци сметаат дека многу е тешко да се прилагодат на не - западните култури,

⁸⁶ Charles, W. and Hill, L. (2010), *International Business*, 8th edition, McGraw - Hill, New York, p. 519

како што се Индија, Југо – Источна Азија и Средниот Исток. Причини има, вклучувајќи ги: слаба здравствена заштита, стандард на живеење и сместување, негостољубива култура, недостаток на забава и јазични потешкотии. Во некои култури мажите се екстремно доминантни, така што е исклучително тешко да се прати жена менаџер како експатријат во овие култури.

Mendenhall и Oddou, сметаат дека стандарден психолошки тест може да се користи за оценување на првите три димензии, а споредбата на културите може да им даде чувство на менаџерите за четвртата димензија. Тие тврдат дека овие четири димензии, како и домашната изведба треба да се земат предвид при селекција на менаџер за назначување во странство.

2.8 УЛОГАТА И РАЗВОЈОТ НА ПРОФЕСИОНАЛЦИТЕ ОД ОБЛАСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

За да можат професионалците од областа на менаџментот со човечките ресурси да испорачуваат вредности, тие најнапред мораат да знаат кој инвестира во нивната организација и зошто? Да го разгледаме тестот на писменост за инвеститорите.⁸⁷

- Кои се петте главни акционери во компанијата и колкав процент секој од нив поседува во компанијата?
- Зошто тие поседуваат акции и кои се нивните критериуми за инвестирање (дивиденда, развој итн)?
- Кои се твоите материјални и нематеријални вредности?
- Колкав е односот цена/добивка во последната деценија и колкав е тој однос во споредба со просекот на индустријата на која припаѓа компанијата, како и во споредба со компаниите од таа индустрија со највисок однос на цена/добивка?
- Кои се првите најважни анализи кои се спроведуваат во индустријата на која и припаѓа компанијата и како тие ја оценуваат компанијата во споредба со конкуренцијата?

⁸⁷ Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, p. 272

Само неколку професионалците од областа на менаџментот со човечките ресурси можат да одговорат на овие прашања, а сепак овие прашања го покажуваат основното знаење кое ќе им овозможи на професионалците од областа на менаџментот со човечките ресурси да ја поврзат својата работа со вредностите на инвеститорите.

Инвеститорска писменост, исто така, опфаќа познавање од корпоративно управување. Професионалците за човечките ресурси мора да бидат свесни за управувачките процеси во компанијата, како и да имаат познавања на законската легислатива.

Во продолжение ќе ги анализирам стаикхолдерите на менаџментот со човечките ресурси и кое е нивното влијание и како тие можат да партиципираат во креирањето, развојот и имплементирањето на политиките и практиките на менаџментот со човечките ресурси.

Стеикхолдери се индивидуалци или групи кои имаат интереси, права или сопственост во организацијата и нејзините активности. Луѓето кои имаат исти интереси и права се вели дека припаѓаат на иста група на стеикхолдери. Купувачите, добавувачите, вработените, општеството и другите организации се примери на стеикхолдери.

Стеикхолдерите имаат корист од организацискиот успех и исто така ќе бидат оштетени од неуспесите и грешките во организацијата. Исто така и организацијата има интерес да одржува генерално добри и ефикасни односи со клучните стеикхолдери. Доколку една или повеќе стеикхолдерски групи ги прекинат односите со организацијата, организацијата може да настрада.⁸⁸

За секоја поделна организација, некои стеикхолдерски групи имаат релативно поголемо значење од други стеикхолдерски групи. Најзнајните групи – примарните стеикхолдери се оние кои грижејќи се за успехот на организацијата, всушност обезбедуваат сопствен опстанок. Кога успехот е дефиниран како начин за ефективно служење на интересите на тие групи, нивните потреби се дефинираат како фундаментални цели на компанијата.

Менаџирањето на човечките ресурси не може да биде дизајнирано единствено за да ги задоволи интересите само на вработените, ниту пак дизајнирано за да ги задоволи интересите само на една стеикхолдерска група. Компаниите кои се

⁸⁸ Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, p.98

успешни во управувањето со луѓето развиваат такви системи за менаџирање на човечките ресурси кои ги задоволуваат потребите на сите клучни стеикхолдери. Со цел да се развие пријателски стеикхолдерски пристап во менаџментот на човечките ресурси, неопходно е да се разберат грижите и потребите на сите интересни групи. Во продолжение накратко е објаснето какво е влијанието на секоја интересна група врз дизајнирањето на практиката на менаџментот на човечките ресурси.

2.8.1 Надворешни стеикхолдери на професионалците за човечки ресурси

Сопственици и инвеститори

Повеќето сопственици и инвеститори ги инвестираат своите пари во компаниите поради финансиски причини. Во најмала рака сопствениците и инвеститорите сакаат да си го заштитат својот капитал за подоцнежнo користење или во најдобар случај тие сакаат да го зголемат својот капитал. За да се постигнат овие цели, нивниот капитал треба да биде инвестиран примарно во профитабилни компании. Поради фактот дека организацискиот пристап во менаџирањето со човечките ресурси може да ја подобри или да ја намали профитабилноста, многу инвеститори преферираат компании со добра репутација во менаџментот со човечките ресурси.⁸⁹

Работата на институционалните инвеститори, чија основна цел е да заработат пари преку избор на соодветни компании во кои ќе инвестираат, стана многу комплексна поради фактот што стана тешко да се мерат средствата кои станаа многу важни. Материјалните средства, како што се: инвентарот, опремата, недвижностите и финансиските средства релативно лесно се мерат. Во минатото, инвеститорите биле фокусирани на мерење на материјалните средства со цел да ја детерминираат вредноста на компанијата. Во новата економија, инвеститорите препознаваат дека многу нематеријални средства се еднакво вредни и драгоцени како и материјалните средства.

Нематеријалните ресурси вклучуваат работи како што се: имиџ на работодавецот и негово препознавање како атрактивен работодавач, талентирани и лојални вработени, како и способност на компанијата за иновации и промени. Во

⁸⁹ Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, p. 59

организациите како што се: инвестициони банки, консултански фирми, маркетинг агенции, скоро да не постои ништо друго освен човечки ресурси. Инвестирајќи во овие компании, често значи инвеститорот да се надева дека најдобрите вработени ќе продолжат да работат за компанијата.

Бизнис анализите во последно време обрнуваат големо внимание на тоа како луѓето во компаниите се менаџираат, поради фактот што нематријалните ресурси, како што се: однесувањата на вработените во компанијата и нивните чувства можат да се користат во предвидувањето на финансиското работење.

Секоја година Fortune магазинот, спроведува опсежни интервјуа со вработените со цел да се евалуираат најдобрите компании во кои би сакале вработените да работат. Овие истражувања, покажале колку многу е важно вработените да бидат задоволни на своите работни места за постигнување на максимални резултати во работењето. Според ова истражување 100^{те} најдобри компании за работа постигнуваат повисока профитабилност, повисока годишна продажба по вработен, повисока пазарна вредност и повисока заработувачка по акција. Истражувањата како што е ова на магазинот Fortune, покажале дека е возможно за организациите да ги менаџираат вработените на начин кој е задоволувачки како за инвеститорите, така и за вработените. Компаниите со подобри практики на менаџмент на човечките ресурси ќе постигнат подобро работење и зголемување на пазарната вредност.

Купувачите

Во многу компании подобрувањето на задоволството кај купувачите е примарно средство преку кое менаџментот на човечките ресурси влијае на успехот. Намалување на трошоците, подобрување на квалитетот на производот и подобрување на квалитетот на услугите се начини на подобрување на задоволството кај купувачите.

Со цел да се задоволат барањата на купувачите за повисок квалитет, компаниите треба да одржуваат средина погодна за целосна партиципација на вработените. Во продолжение се наведени специфични сугестии како да се креира таква средина:⁹⁰

- Да се промовира кооперативност, како што се: промовирање на интерни техники на партнерство помеѓу купувачите и добавувачите

⁹⁰ Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, pp.58 - 59

- Промовирање на кооперативност и партнерство со синдикатите
- Користење на систем на плаќање базиран на градење на вредности за акционерите
- Креирање или модификација на системот на признавање на доброто работење;
- Подобрување на односите со вработените;
- Креирање на можности вработените да научат да ги користат своите вештини кои што се над потребите на постоечкото работно место;
- Од партнерството со институциите за едукација да се овозможи развивање на постоечките вработени или да се помогне во обезбедувањето на идни добро подготвени вработени.

Подобрувањето на задоволството на купувачите често пати бара да се изнајдат начини за подобрување на способноста на компаниите, да ги разберат идните барања на купувачите. На пример, преку системот на вработување компаниите можат да си обезбедат нивните вработени демографски да бидат слични со нивните клиенти. Се претпоставува дека комуникацијата се подобрува кога вработените и клиентите делат слични искуства. Од сличното расудување биле инспирирани и American Express, кога за работното место планери, регрутирале претставници од хомосексуалната популација со цел да го подобрат сервисот кој што го нудат кон своите клиенти, исто така, претставници на хомосексуалната популација. Тие, исто така, за да го подобрат задоволството на клиентите помеѓу оваа група ги едуцирале своите финансиски советници за специјалните потреби на оваа популација.

Опитетство и однос со заедницата

Во капитализмот, примарната менаџерска обврска е да се максимизира профитот на инвеститорите и нивните долгорочни интереси. Добитникот на Нобеловата награда, економистот Milton Fridman веројатно е најпознатиот поддржувач на овој пристап. Milton Fridman, тврди дека користењето на ресурсите на начин кој не обезбедува максимизирање на профитот на инвеститорот, како и трошењето на парите на сопствениците без негова согласност е еквивалентно на крадење. Според Milton Fridman, менаџерот е тој кој што треба да пресуди дали одлуката е правилна или погрешна преку согледување на нејзините последици врз компаниските економски потреби и финансиската благосостојба. Доколку одлуките

го подобруваат финансискиот ефект, тогаш тоа е правилна одлука, во спротивно доколку не го подобрува крајниот финансиски ефект, таа одлука е погрешна.

Просечниот Американец ја отфрлува оваа идеја дека правењето пари е единствената улога на бизнисите. Всушност општествено одговорните корпорации се многу поатрактивни за перспективите на вработените. Со други зборови, најдобрите работодавци прават многу повеќе од единствено почитување на зборото на законот, тие бараат да имаат позитивно влијание на општеството.

Формалните закони и регулативи, воспоставуваат релативно јасни насоки за тоа како заедницата очекува компаниите да се однесуваат, но проактивните компании треба да возвратат многу повеќе одколку едноставно почитување на законските регулативи.

Посветеноста кон заедницата и чувство за општествената одговорност на компаниите има силно влијание врз практиките на менаџментот со човечките ресурси. Компаниите често пати ги охрабруваат своите вработени да земат активно учество во волонтерски активности и други проекти за општествена одговорност. Општествената одговорност е концепт според кој компаниите вклучуваат општествено одговорни и еколошки принципи во своите бизнис операции и во односите со своите акционери на волонтерска основа. Главната функција на компанијата е да создава вредност преку производство на стоки и услуги кои општеството ги бара, и со тоа да генерира профит за своите сопственици и акционери како и добросостојба за општеството. Со раководење на операциите на претпријатието на таков начин се обезбедува зголемување на економскиот раст, но истовремено се обезбедува заштита на природната средина и интересите на потрошувачите, како и зголемување на конкурентноста на самото претпријатие.

Фундаментален принцип на општествено одговорните компании е дека компанијата е одговорна да обезбеди и многу други услови отколку само профит за акционерите. Тоа има улога во доброто однесување со вработените, во зачувувањето на околината, во поддршката на филантропијата, во негувањето на човековите права, како и во почитувањето на културните разлики.

Да се биде општествено одговорна компанија на еден или на друг начин има силно влијание врз менаџментот на човечките ресурси, кое вклучува.⁹¹

⁹¹ Corporate responsibility and stakeholders, the times 100, business case studies, available at: <http://businesscasestudies.co.uk/reed-elsevier>, (accessed 18th of January 2012).

- Типот на вработените кои компанијата ги вработува;
- Критериумите кои ги користи во евалуација на нивната изведба;
- Координирање на активностите со синдикатите;
- Пакети за наградување поврзани со плаќање на вработените за времето кое тие го потрошиле во заедницата..

Правна усогласеност

Правилата на однесување за некои аспекти од бизнис однесувањето добиваат форма на формални закони и многу од нив имаат силно влијание врз менаџментот на човечките ресурси. Транснационалните компании мора да бидат свесни и добро да ги познаваат законите за работни односи во другите земји каде работат нивните филијали. Преку усогласување со правните регулативе компаниите го етаблираат својот легитимитет и се прифатени и добиваат поддршка од заедницата. И, конечно тие добиваат шанса за долгорочен опстанок.

2.8.2 Внатрешни стеикхолдери на професионалците за човечки ресурси

Внатрешни стеикхолдери на менаџментот со човечки ресурси се т.н. членови на компанијата. Тие се другата клучна група на стеикхолдери кои опстојуваат внатре во компанијата. Во оваа група спаѓаат сите вработени вклучувајќи го и главниот извршен директор, топ менаџментот, професионалците и административните специјалисти, како и другите вработени. Со оглед на фактот што оваа група е прилично разновидна таа има и многу широк дијапазон на барања и грижи. Без разлика на ова сепак повеќето од членовите на оваа група на стеикхолдери делат исти грижи, како што се: плата, бенефиции, квалитет на живот на работното место и вработувањето. Ќе ја генерализирам оваа група и ќе ја наречам „вработените“ и како тие со своите барања и грижи влијаат на практикувањето на менаџментот со човечките ресурси во една компанија.

Вработените

Речиси сите вработени, сакаат да бидат добро платени, односно да постои фер плаќање во компанијата. Скоро со еднакво значење на фер плаќањето е и желбата за сигурно и достапно здравствено осигурување, платени боледувања, како и обезбедено пензиско осигурување. Политиките и практиките на менаџментот на

човечките ресурси, треба да бидат развиени и насочени кон овие најзначајни прашања кои ги загрижуваат сите вработени.

Многу вработени покрај заработувачката, исто така, сакаат да имаат добар квалитет на живот на работното место. Многу аспекти од менаџментот на човечките ресурси можат да придонесат за добар квалитет на живот на работното место, вклучувајќи:

- Тренинзи и обуки со цел да се подобрат вештините и знаењата на вработените;
- Дизајнирања на работните места на начин кој ќе овозможи вработените реално да ги користат своите знаења и вештини;
- Менаџмент практики кои ќе им овозможат одговорност на вработените за важните одлуки;
- Систем на селекција и промоција кој ќе овозможи фер и еднаков третман на сите вработени;
- Безбедна и здрава работна средина, како и заштита при работа;
- Работа организирана во тимови.

Ваквите практики ја зголемуваат лојалноста и посветеноста на вработените, како и чувство на моќ, која како резултат има зголемување на продуктивноста и ефикасноста на вработените. Генерално корпорацииските култури кои се карактеризираат со поголема вклученост и партиципација на вработените, генерираат поголеми профити во наредните години.

Во последните неколку години со промените во економијата и нејзините ефекти врз работните места се појави огромна неизвесност и се креира чувства на неизвесност и анксиозност кај вработените и нивните семејства. Во новата економија, големите компании настојуваат да развијат чувство на сигурност во вработливост, а не сигурност на работното место. Што значи тоа? Сигурноста во вработливоста се зголемува кога вработените ги развиваат своите вештини и знаења кои би биле потребни за ново вработување доколку го изгубат постоечкото работно место. Чувството на сигурна вработливост, исто така, се подобрува кога работодавецот нуди асистенција при пронаоѓање на нови работни места како дел од отпремнината на отпуштените работници.

Линиски менаџери

Постои една поговорка која вели вака: „Човечките ресурси се премногу битни за да му бидат оставени на менаџирање само на секторот за човечки ресурси”. Не може само еден сектор ефикасно да менаџира со компаниските човечки ресурси.

Големите компании имаат развиено пристап на управување со луѓето кој се однесува на трите перспективи од т.н. тројство во човечките ресурси. Експертизата и стручноста на професионалците за човечки ресурси ја користат и со нив се во координација со линиските менаџери и вработените во сите сектори.

Без разлика што линискиот менаџер формално нема позиција во секторот за човечки ресурси, тој или таа ја имаат одговорноста за менаџирањето на човечките ресурси.

Според Ulrich D. и Brockbank W. во бестселерот HR the value proposition, улогата и одговорностите на линиските менаџери во менаџирањето на човечките ресурси се:

- Да соработуваат со професионалците за човечки ресурси и со вработените за да ги развијат и имплементираат политиките и практиките на менаџментот со човечки ресурси;
- Да ги вклучат професионалците за човечки ресурси во формулирањето и имплементацијата на бизнис стратегиите, како и да дискутираат за импликации на овие стратегии врз човечките ресурси;
- На дневна основа да ги земат предвид импликациите на бизнис одлуките врз менаџирањето со човечките ресурси;
- Да ја прифатат поделената одговорност за менаџирање со човечките ресурси, стратешки и да работат на намалување на бариерите за постигнување на таргетите;
- Да ги научат и да ги аплицира прифатените основни принципи за менаџирање на човечките ресурси;
- Да побараат импут од вработените и од професионалците за човечки ресурси со цел да се подобри сопствената компетентност за менаџирање со човечките ресурси.

Третата страна во т.н. тријада на менаџментот на човечките ресурси покрај професионалците за човечки ресурси и линиските менаџери се и вработените. Улогата и одговорностите на вработените во менаџирањето на човечките ресурси се следниве:

- Да работат поблиску со линиските менаџери и професионалците за човечки ресурси со цел да се развиват и имплементираат политиките и практиките за менаџирањето на човечките ресурси;
- Да ја прифатат одговорноста за менаџирањето на нивното сопствено однесување и кариера внатре во организацијата;
- Да ги препознаат потребите за персонална флексибилност и адаптивност;
- Да бидат посветени на учење и промени константно преку сопствената кариера;
- Да ги научат и да ги аплицираат основните прифатените принципи за менаџирање на човечките ресурси, како и активностите во кои тие партиципираат (избор на членови во тимот, оценување на претпоставените и обука на колегите);
- Да ги поделат своите идеи кои можат да и помогнат на компанијата да ги менаџира своите луѓе подобро.

Синергија

Повеќе од јасно е дека секоја стеикхолдерска група има свои интереси и грижи кои се разликуваат од друга стеикхолдерска група, честопати помеѓу нив постои и конфликт во однос на интересите.⁹² Ефективниот менаџмент мора да ги детерминира интересите на клучните стаикхолдери и да работи со нив со цел да се најде решение кое се однесува на секој од грижите и интересите на секоја група. Сè повеќе менаџерите почнуваат да стануваат свесни дека всушност менаџментот за човечки ресурси, односно практиките кои се применуваат во управувањето со компаниските човечки ресурси може да ги реши тие конфликти и да креира состојба на синергија.

⁹² Potential stakeholder conflict, the times 100, business case studies, available at: <http://businesscasestudies.co.uk/reed-elsevier>, (accessed 18th of January 2012).

ГЛАВА III СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ТРАНСНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ

3.1 КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГИЈА И МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Денес, стратегискиот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси ги претставуваат двата најважни интереси и задачи на современиот менаџмент. Нивната меѓусебна интеграција е предуслов за постигнување на конкурентска предност во компанијата. Се верува дека постоењето на добра стратегија и нејзина успешна примена се најрелевантните знаци за постоење на успешен менаџмент во една компанија.⁹³

Стратегискиот менаџмент е процес со кој менаџерите определуваат долгорочна насока за компанијата, поставуваат специфични цели, развиваат стратегии за постигнување на тие цели, притоа имајќи ги предвид сите релевантни интерни и екстерни околности, преземајќи сè што е потребно за спроведување на тие плански активности.⁹⁴

Основна задача на стратегискиот менаџмент е да ја зголеми конкурентската способност и да ја подобри конкурентската позиција на компанијата, преку оптимално користење на можностите и шансите од опкружувањето и интерните предности и сили, сп истовремено избегнување на заканите и опасностите присутни во околината, како и сопствените слабости и недостатоци.⁹⁵

Денес секоја компанија егзистира во конкурентско опкружување. Таа располага со различни потенцијали кои може да ги користи при натпреварување со другите компании. Овие потенцијали можат да бидат физички (на пример, опрема, технологија, фабрика, земјишта), организациски (на пример, организациска структура, планирање, систем на контрола, координациски системи и групи односи) и човечки (на пример, искуство, вештини, способности и интелегенција на

⁹³ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ., (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски Факултет, Скопје, стр.32

⁹⁴ Thompson, A. Jr., Strickland, A. J., (1990), *Strategic Management-Concepts and Cases*, 5th edition, Homewood, IL., IRWIN, Boston, p. 3

⁹⁵ Bahtijarevic – Siber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, str. 124

вработените). Со успешна контрола на овие потенцијали, може да се обезбеди конкурентска предност за компанијата.⁹⁶

Целта на стратегискиот менаџмент во која било компанија е комбинирање и распоредување на овие потенцијали на начин кој ќе осигура конкурентска предност. Како што може да се види, дури две од трите горенаведени видови потенцијали (организациски и човечки) се директно поврзани со менаџментот на човечките ресурси. Токму затоа е потребно одделот за менаџмент на човечките ресурси директно да се вклучи во процесот на стратегиски менаџмент во компанијата, и тоа:⁹⁷

1. Да учествува во изработка на стратегискиот план како за прашањата поврзани со луѓето, така и за прашањата во врска со способноста на расположливите човечки ресурси за имплементација на одредени стратегиски алтернативи;
2. Да ги познава стратегиските цели на компанијата;
3. Да знае кои видови на вештини, однесувања и ставови кај вработените се потребни како подпора на стратегискиот план;
4. Да развие програми кои ќе осигураат дека вработените навистина ги поседуваат тие вештини, однесувања и ставови.

3.1.1 Степен на интеграција

Стратегијата на менаџментот со човечки ресурси мора да биде интегрирана со корпоративната стратегија. Клучната идеја е стратегискиот менаџмент да ги координира сите ресурси на корпорацијата вклучувајќи ги и човечките ресурси на таков начин што сите ќе придонесуваат кон остварување на дефинираната корпоративна стратегија. Доколку сите ресурси се интегрирани во соодветна стратегија, дополнителни вредности за компанијата ќе бидат генерирани со ефективна комбинација на интегрираните сили. Овде, ништо нема да биде контрапродуктивно и сите заедно ќе работат кон претходно избраната насока.

⁹⁶ Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99 – 120, цитирано кај Noe, A., Hollenbeck, R.J., Gergart, B., Wright, M.P., (2006), *Menadzment ljudskih potencijala*, Mate – Zagreb, str.42

⁹⁷ Noe, A., Hollenbeck, R.J., Gergart, B., Wright, M.P., (2006), *Menadzment ljudskih potencijala*, Mate – Zagreb, str.42

Одличната координација и комбинација на функциите често резултира во многу специфичен феномен познат како синергија.

Ако подобро ги земеме сите значајни карактеристики на концептот на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, тогаш можеме со сигурност да заклучиме дека тој претставува интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност која е ретка, вредна и тешка за имитирање, а која на долг рок ќе осигура остварување на стратегиските цели на компанијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.⁹⁸

За подобро да го разбереме стратегискиот менаџмент на човечките ресурси, треба да се објасни процесот на интегрирање на оваа функција со стратегискиот менаџмент на компанијата. Доколку целта на стратегискиот менаџмент во компанијата е развој и алокација на ресурси (физички, организациски и човеки) на начин кој ќе обезбеди конкурентска предност, тогаш менаџерите за човечки ресурси треба да имаат влијание на стратешкиот план, на прашањата поврзани со луѓето, како и на прашањата поврзани со способноста на човечкиот капитал да обединат и имплементираат пооделни стратешки алтернативи, да поседуваат соодветно знаење за стратешките цели на корпорацијата, да знаат кои се вештините, однесувањето, како и ставовите на вработените потребни за да се поддржи стратешкиот план, да развијат програми кои ќе овозможат вработените да ги поседуваат потребните вештини, однесување и ставови.

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е одговорен за односот помеѓу менаџментот на човечки ресурси и стратегискиот менаџмент на компанијата. Ако честопати се тврди дека интелектуалниот капитал е најзначаен извор на конкурентска предност, а според последните истражувања воедно и луѓето се оние кои се одговорни за имплементација на стратегискиот план, тогаш менаџерите мораат да ги земат предвид овие факти при развојот на компаниските стратегии.⁹⁹

Со други зборови корпоративната стратегија, претставува креатор на стратегискиот менаџмент на човечките ресурси. Tom Kelles, поранешен претседател на Одборот на директори на Американското друштво за менаџмент на човечките ресурси, рекол дека менаџерите за човечки ресурси се инволвирани во стратегиското

⁹⁸ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски Факултет, Скопје, стр.46

⁹⁹ Armstrong, M. (2003), *A handbook of Human Resources Management Practice*, 9th edition, Kogan Page, London, UK, p.105

планирање на глобалните проблеми, многу повеќе отколку во дневните трансакции и дека веќе е императив тоа што професионалците за човечки ресурси етаблираат цели и таргети кои ги поддржуваат и овозможуваат спроведувањето на корпоративните цели.¹⁰⁰

Во следното образложение се сумирани некои клучни корпоративни стратегии и соодветните апликации на стратегискиот менаџмент на човечките ресурси кои го демонстрираат овој концепт на интеграција помеѓу корпоративната стратегија и менаџментот на човечките ресурси.

Табела 3.1. Примери на организациски стратегии и соодветни стратегии на менаџмент на човечките ресурси

Корпоративна стратегија	Пример	Стратегии на менаџментот со човечки ресурси
Намалување (редуцирање на трошоците)	GM	Отпуштање, Редуцирање на платите Зголемување на продуктивноста, Редизајнирање на раб. места Ревидирање на работните договори
Развој	Intel	Агресивно регрутирање и вработување, Рапидно зголемување на платите, Креирање на нови работни места, Интензивни тренинзи и развојни програми
Обновување	Chrysler	Управување со промените, Селективно отпуштање, Организациски развој, трансфери и замени, Зголемување на продуктивноста, Инволвирање на вработените
Функционален фокус	Kentucky Fried Chicken	Креирање на специјализирани работни места, Елиминирање на некои раб. места
Аквизиција	GE	Селективно отпуштање, трансфери и замени Комбинирање на раб. места, ориентации и тренинзи Управување со културните транзиции.

Извор: Anthony, W.P., Perrewe, P., and Kacmar, M.K. (1999), *Human Resource Management, a strategic approach*, third edition, Harcourt Brace College Publisher, New York, p. 16

Не би потрошиле многу време во претставување на корпоративната бизнис стратегија и како таа се формулира. Доколку пребарувате на Amazon.com користејќи

¹⁰⁰ Tom Kelly, (1989), Chairman of the Society of Human Resources Management, Board of Directors in a interview by Adams, T.J., (January, 1989), "Strategic partnership in HRM", *Personnel Administrator*, p. 76 – 82.

ги зборовите бизнис стратегија ќе најдете повеќе од 2000 наслови кои го користат овој клучен збор. Овој предмет веќе добро е обработен. Она што овде е обработено е како корпоративната бизнис стратегија претставува основа за развој на стратегиите на менаџментот на човечките ресурси и како тие се интегрирани меѓу себе. Иако може да се напомене дека меѓусебната поврзаност помеѓу овие стратегии е двонасочна, односно стратезите за човечки ресурси можат да помогнат во формулирањето на самата корпоративна бизнис стратегија и обратно.

Бизнис планирањето или поставувањето на насоките, хиерархиски е прикажано на слика бр. 3.1. Моделот е доста едноставен и може да се аплицира во било која организација. Според овој модел, стратегијата за да функционира добро, некој од врвот на компанијата мора да има јасна визија за иднината. Ако го земеме банкарството како пример некој од визионерите ќе сметаат дека огромна е улогата на Интернетот за иднината на банкарството. Други пак ќе сметаат дека персоналната услуга никогаш не може да биде заменета со компјутерски апликации. Визијата секако може да биде комбинација од повеќе сценарија, но со мисијата конкретно ќе се определи насоката во која ќе се движи компанијата. Тоа ќе обезбеди појасни насоки како што се: кои типови на улоги и работни места се потребни и конечно каков профил на луѓе банката ќе треба да вработи. Овде нема да се зборува за подобноста на едното или на другото сценарио, но во одредена фаза некој треба да ја воспостави стратегијата која ќе овозможи визијата и мисијата да станат реалност. Токму таа бизнис стратегија, мора да биде интегрирана со стратегијата на менаџментот на човечки ресурси. Кога веќе ќе се дојде до оперативните планови, стратезите за човечки ресурси, мораат да имаат силно влијание во нивното дизајнирање.

Доколку корпоративната стратегија се дефинира како авто карта за иднината, таа треба да одговори на две фундаментални прашања: Каде сакаме да одиме и како сакаме да стигнеме до таму?

Слика 3.1. Бизнес стратегијата ја диктира стратегијата на менаџментот на човечки ресурси

ВИЗИЈА
Како изгледа иднината?
Мисија
Што правиме?
Бизнис стратегија
Како ќе го постигнеме тоа?
Бизнис план
Кои се бројките во наредните три години?
Оперативен план
Кои се годишните бројки?

Извор: Kearns, P. (2003), *HR Strategy, Business focused, individually centre*, Linacte House, Oxford, 2003 p.16

Тогаш стратегијата на менаџментот на човечките ресурси има за цел да претставува основа на корпорациската стратегија и да покаже како активностите поврзани со управување на луѓето ќе овозможат да биде остварена корпорациската стратегија на најефикасен начин. Типичната стратегија на менаџментот на човечките ресурси е адресирана на ресорсингот (планирање, регрутирање, интерни промоции и трансвери), развојни програми (тренинзи, менаџмент на кариера), менаџмент на перформанси (подобрување на продуктивноста), награди (плата и бенефиции), односи помеѓу вработените (консултација, комуникација, дисциплински постапки и жалби), корпорациска култура (развој на компанијата).

Препознавањето на линкот помеѓу корпорациската, односно бизнис стратегија со стратегиите поврзани со функционирањето на луѓето не е ново. Така наречената McKinsey's 7S рамка уште пред 20 години ја потенцираше потребата од израмнување на седумте организациски вариабли (целите, стратегијата, структурата, системите, персоналот, вештините и стилот), со цел да се постигне организациска

ефикасност. Со текот на времето важноста на луѓето за организацискиот успех станува уште поголема, особено со развојот на технологијата и менаџментот на знаење. Како резултат на тоа гурӯтата - стратегии кои типично зборуваат за езотерични теми како што се: транснационални корпорации и интегрирано мрежно работење, денес го потенцираат значењето на т.н. „индивидуализирана корпорација”¹⁰¹

Овде се давадени две провокативни тврдења во кои сме апсолутно убедени:

- Добра бизнис стратегија не гарантира дека ќе биде следена од добра стратегија на менаџментот на човечките ресурси;
- Добра стратегија на менаџментот на човечките ресурси, некогаш нема да може да ја надополни слабата бизнис стратегија.

Овде повторно се враќаме на основниот концепт, а тоа е усогласеност на бизнис стратегијата и стратегијата на менаџментот со човечките ресурси или т.н. „светиот грал” на кој треба да се придржуваат сите компании и во тој случај успехот ќе биде неизбежен.¹⁰²

Во продолжение се објаснува примерот со M&S и проблемите кои се јавиле поради неусогласеноста на овие две стратегии.

M&S или попозната како малопродажен бизнис кој успеал пред неколку години да оствари профит поголем од една милиарда фунти, а моментално се бори да оствари едвај половина од овој износ. Што всушност се случило?

M&S имаше одлична репутација како малопродажен бизнис кој продава добри и квалитетни производи по разумни цени. M&S беше продавач на мало наменет за средната класа во Британија, но започна да се шири со својата успешна формула низ целиот свет. Единствениот проблем беше што сè започна со стратегијата на намалување на трошоците со цел да се задоволат интересите на акционерите на уште повисоко ниво. Бројот на вработените - персоналот беше намален на најниско ниво. Во меѓувреме M&S ги игнорираше сите предупредувања од страна на истражувачите на задоволството на купувачите, кои давале доста јасни индикации дека купувачите се сè помалку задоволни со услугата која ја добиваат. Целата ситуација

¹⁰¹ Krishnan, Rishiksha, T. (2005), “Linking Corporate Strategy and HR Strategy: Implications HR Professionals,” In Padaki, R., Agrawal, N.M., Balaji, C. and Mahapatra, G., *Emerging Asia: An HR Agenda*, New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2005, pp. 215-223.

¹⁰² Kearns, P. (2003), *HR Strategy, Business focused, individually centre*, Linacte House, Oxford, p.23

кулминираше кога облеката која порано ја купуваа лојалните купувачи остана во продавниците.

Нема сомневање дека многу текстови го обработиле дебаклот на M&S, но дали некои од нив се фокусирале на стратегиските проблеми од областа на човечките ресурси со кои M&S очигледно се соочил. Како што е познато многу членови на одборот дошле и заминале во последните неколку години. Големи промени имало и во понудата на M&S, но мнозинството од вработените на M&S беа присутни за време на бизнис промените. Се поставува прашањето, дали беше нешто сторено во областа на менаџментот со човечките ресурси?

M&S беше традиционално позната како атрактивен работодавач. Но, изненадуваше фактот што M&S пред неколку години кога беше запрашана да учествува во истражувањата за менаџментот со човечки ресурси (бенчмаркинг вежби), менаџментот одговори дека не можат да го видат бенефитот од такви споредбени анализи.

Дел од нивната нова бизнис стратегија е да бидат повеќе фокусирани на своите клиенти, а тоа подразбира вработените во продавниците да се занимаваат многу повеќе со клиентите. Ова е всушност фундаментално раскинување со традиционалната стратегија на M&S. Дотогаш тие не се ангажирале нешто посебно околу клиентите, сметале дека самите продавници, понудата на производите, како и репутацијата на M&S е сосема доволна. Сега тие таргетираат различни типови на клиенти, особено клиентите кои го напуштиле M&S и станале клиенти на конкуренцијата. M&S настојуваат да си ги повратат своите некогашни лојални клиенти и да си ја поврати изгубената репутација.

Ова е многу добар пример кога стратегијата за менаџирање на човечките ресурси не е во согласност со она што бизнисот се обидува да го постигне. Дел од проблемите на M&S беше тоа што тие воопшто не ги слушаа и не ги земаа предвид повратните информации од своите вработени кои беа на првата линија и предупредуваа за незадоволството на клиентите.

Иновациите и креативните идеи во малопродажбата не беа силна страна на M&S. Тие денес имаат илјадници вработени кои сеуште работат според стариот начин на работење на M&S. Овде се поставува клучното прашање, како M&S фундаментално ќе се промени кога мнозинството од вработените се задоволни со старите методи на работење.

„Светиот грал“, во стратегијата на менаџментот со човечките ресурси е да обезбеди сето она што ќе биде направено во името на менаџментот со човечките ресурси да биде потполно усогласено со она што бизнисот се обидува да го постигне. Да се обезбеди ова да се случи, изгледа едноставно но, неверојатно е тешко да се спроведе во практика. Онаму, каде што ќе се постигне целосна усогласеност помеѓу бизнис стратегиите и стратегиите за човечки ресурси, успехот во бизнисот ќе зборува сам за себе.

Постојат неколку клучни фактори кои се потребни за развој на стратегијата на менаџментот за човечки ресурси:

- Бизнис стратегијата и стратегијата на менаџментот со човечки ресурси мораат комплетно да бидат интегрирани;
- Највисокото ниво на менаџмент мора не само да ја разбере холистичката и систематска природа на стратегиите, туку мора да биде и комплетно посветена на нив;
- Стратегијата мора да биде втемелена на едноставни и издржливи начела за да трае долго време, согласно предвидените околности;
- Едноставните начела треба да бидат објаснети на сите нивоа на вработени и откако тие ќе ги разберат, да можат да ги следат во нивните секојдневни активности и на тој начин да придонесат во остварување на бизнис стратегијата;
- На овој начин корпоративната стратегија станува стратегија на секоја индивидуа во организацијата.

3.1.2 Улогата на функцијата на човечки ресурси во корпоративната стратегија

Многу пати сите сме ја слушнале старата изрека дека луѓето се најголемо богатство во компанијата. Но, дали оваа изрека се користи како фраза и декларативно или навистина така се мисли. Што всушност тоа значи?

Доколку тоа се мисли на луѓето како што е Jack Welch кој е непроценливо богатство за GE, тогаш би требало да се сложиме со изреката. Меѓутоа доколку ова би требало да значи дека секој поединец - вработен во GE се смета како најголемо богатство на компанијата тогаш се сомнвам дека тоа е блиску до вистината. Една работа е да ги генерализираме изјавите како оваа, а друга работа е потполно да ги

цените и третирате вработените како да се најголемото богатство на компанијата. Што во случај кога главниот извршен директор ја разберал бизнис стратегијата комплетно погрешно. Веројатно постојат многу вакви примери во корпоративната практика, одколку текстови за тоа како стратегијата е разбрана на вистински начин. Само ако го погледнеме дебаклот на Enron или на компаниите како што се Digital, кои исчезнаа од бизнисот. Сите овие компании веројатно имаа многу посветени и лојални вработени, но нивната сиромашна бизнис стратегија, резултираше со тоа што нивните вработени воопшто не додаваат вредност.

Значи едноставно велејќи дека вработените се најголемото богатство на компанијата самото по себе е комплетна неистина и не значи нешто. Уште повеќе што активностите на многу менаџери покажале целосна неусогласеност со овој принцип. На пример, познаваме многу бизниси како што се: ресторани и кафетерии за брза храна каде што високата флукуација на вработените е прифатено како вообичаена работа. Поради тоа менаџерите не веруваат дека губењето на овој ресурс е доволно важно за да ги поткопа перформансите на компанијата. Ете зошто оваа фраза се третира како смешна и се смета како клише. Повеќето од вработените точно знаат што мислат нивните претпоставени за нив бидејќи тоа го доживуваат преку нивното однесување секој ден.

Можеби поради сето погоре наведено, оваа верзија на изјавата дека луѓето се нашето најголемо богатство е заменета со понова верзија, а таа е дека луѓето се единствениот одржлив извор на конкурентска предност.

Доколку претпоставиме дека истата технологија им е достапна на сите и дека капиталот се движи ширум светот со едноставно притиснување на копче, единствената работа по која ќе се разликуваат компаниите ќе биде начинот на кој тие ќе успеат да го изменаираат и искористат полниот потенцијал и талентот на своите луѓе.¹⁰³

Дали ова звучи како поинтелегентна и по зрела интерпретација на старата изрека? И дали ова сè уште е вистина?

Што се случува со Microsoft како бизнис? Со толкава висока пазарна вредност и очигледно високо образовани и интелегентни вработени Microsoft успеал да ги искористи своите луѓе како извор на конкурентска предност. Дали високата вредност на бизнисот е директен резултат на вистинска стратегија на менаџирањето на

¹⁰³ Kearns, P. (2003), *HR Strategy, Business focused, individually centre*, Linacte House, Oxford, p.34

човечките ресурси? Кој ќе го обезбеди одговорот на ова прашање – бизнис стратегијата или стратегијата за човечки ресурси?

Доколку прашате некогаш што е силата на бизнисот на Microsoft, тој веднаш би одговориле Windows оперативниот систем и Office software. Кога Bill Gates стартувал со развојот на оригиналниот оперативен систем MS – DOS, бил подготвен во почетокот да го даде бесплатно, бидејќи знаел дека оној што ќе ја развие платформата за РС ќе владее со светот. Тој бил апсолутно во право. Bill во срцето е само еден многу старомоден монополист. Откако клучната стратегиска одлука била направена и тој успеал да го донесе Microsoft системот како индустриски стандард и сè она што понатаму му било потребно, биле луѓето кои ќе помогнат бизнисот да расте.

Секако ова е многу едноставен поглед на она што вистински се случувало во последните 20 години и е многу далеку од вистинската слика.

Да ја погледнеме грешката на Bill Gates и сеприсутноста и распространетоста на Интернетот. Откако го реализирал проектот Microsoft, тој го испуштил возот за интернетот. Тој всушност не го сватил големото значење на интернетот и тоа дека треба да направи сè што е возможно за да обезбеди Интернетот исто така да стане „индустриски стандард“.

Она што Microsoft го потврди е дека правењето на вистински стратегиски бизнис одлуки сеуште може да креира неверојатни високи бизнис вредности без разлика на поединечните стратегии за управување со луѓето. Веднаш треба да се вратиме на генералната изјава дека луѓето се извор на конкурентска предност во услови на специфични бизниси на специфични пазари. Но, ИТ индустријата сеуште е релативно млада со константно променлив пазар. Можеби стратегијата за менаџирање на човечките ресурси во овие индустрии уште некое време нема да биде голем диференцијатор.

Што се случува на позрелите пазари како што е автомобилската индустрија? Сите автомобилски компании ќе направат сè за да произведат уникатен производ кој ќе ги остави останатите конкуренти многу назад за подолго време. Реалноста е дека сите тие жестоко би се бореле за да ја задржат својата пазарна позиција.

Накратко, секогаш постојат прилики за иновирање на нови производи и услуги кој ќе овозможат постигнување на виртуелен монопол. Во вакви околности превземањето на најдоброто од своите луѓе е од секундарно значење. Во други

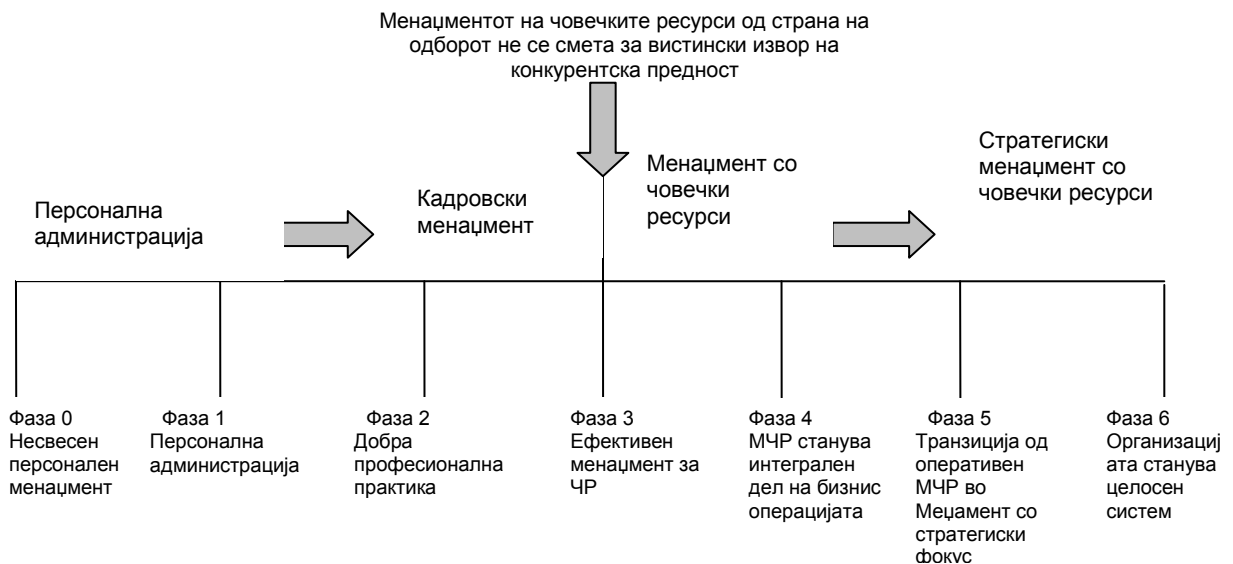
околности пак фиктивна стратегија на менаџментот на човечките ресурси може да биде единствениот начин да се одржи вистинска конкурентска предност.¹⁰⁴

Во продолжение е дадена скалата на зрелост на менаџментот со човечки ресурси во корпорациите, преку која организациите ќе можат да ја оценат зрелоста на својот менаџмент со човечки ресурси и неговите системи.

Иако претставува екстремно тешко прецизно да се дефинира која е перспективата во вашата организација по било кое одредено прашање, сепак оваа скала нуди рамка и почетна точка во оценувањето на зрелоста на менаџментот со човечките ресурси. Таа може да се користи како алатка за оценување на перцепцијата на компаниите за значењето на менаџментот со човечките ресурси и неговата улога во настојувањето да се максимизира бизнис изведбата и нејзината вредност. Скалата, исто така, претставува организациско патување низ јасно дефинирани фази на еволуција и развој.

Со текот на времето секоја компанија ќе мора да помине низ тие фази со цел да постигне зрелост во компанијата што ќе овозможи добивање на најдобра вредност од своите луѓе.

Слика 3.2. Каде се наоѓа вашата организација на скалата на зрелост на менаџментот на човечките ресурси



Извор: Kearns, P. (2003), *HR Strategy, Business focused, individually centre*, Linact House, Oxford, 2003 p. 35

¹⁰⁴ Kearns, P. (2003), *HR Strategy, Business focused, individually centre*, Linact House, Oxford, p.35

Табела 3.2. Преглед на сите фази преку перспективата на политиката на менаџментот на човечките ресурси

Ниво на зрелост	Организациски индикатори
Ниво 0	Без свесен пристап кон менаџментот на кадарот Одговорноста почива само врз сениорските менаџери Малку одлуки се носат од пониските менаџери Размислувањата кои се базираат на команда и контрола ја зајакнува културата на барање вина кај другите Интуитивен наместо систематичен менаџерски стил
Ниво 1	Кадровата администрација признава дека интуитивните одлуки во врска со кадарот не се оптимизирани
Ниво 2	Процедури за регрутирање и селекција од страна на стручно обучени лица Системи на оценување и личен развој постојат, но се површни Обуката и програмите за развој се сведуваат на курсеви, програми и иницијативи
Ниво 3	Системите и процесите на менаџментот со човечките ресурси се евидентни со оперативен фокус Процесот на оценување станува систем на управување на перформансите. Вредноста на генеричките решенија е доведена во прашање Воведени се системите на евалуација и feedback.
Ниво 4	Системот на управување со перформансите вклучува јасни бизнис мерки Нивото на личната одговорност се зголемува значително и брзо Лошите перформанси се менаџираат ефективно Решенијата според потребите ги заменуваат општите решенија
Ниво 5	Индивидуалната одговорност е заменета со тимската и проектната одговорност Системите на мерење на перформансите ги надминуваат секторските граници Линиите на рапортирање остануваат јасни, но флексибилни Компанијата е реструктурирана околу суштинските процеси Компанијата е структурирана околу максимално задоволување на клиентите Тренинзите и развојните програми се заменети со концептот со доживотно учење
Ниво 6	Сите активности во компанијата имаат поглед кон стратегиските цели Стратегиските цели се сопственост на сите вработени Не постои култура во која се бара постојана вина од друг Пристапот на иницијатива за постојано подобрување заменет е со природна, систематска и динамична опседнатост со подобрувањето Синдикализацијата не постои поради апсолутната доверба помеѓу работодавецот и вработениот

Извор: Kearns, P., (2003), *HR Strategy, Business focused, individually centre*, Linacte House, Oxford, 2003 p.45

За да корпоративните бизнис стратегии и стратегиите на менаџментот на човечките ресурси бидат добро интегрирани очигледно е дека врвниот менаџментот, раководителите на бизнис единиците, како и професионалците за менаџмент на човечките ресурси потребно е тесно да соработуваат едни со други. Во добрите компании водечката филозофија доаѓа од визијата и силните верувања на главниот извршен директор, дека професионалците за човечки ресурси имаат многу значајна и есенцијално комплементарна улога во компаниите. Постојат пет начини преку кои професионалците за човечки ресурси можат да ја зголемат својата способност и да придонесат во интеграцискиот процес на бизнис стратегијата и стратегијата на менаџментот на човечките ресурси.¹⁰⁵

1. Професионалците за човечки ресурси мораат да потрошат повеќе време и напор во разбирањето на бизнис околината, како и клучните стратегиски прашања со кои се соочува компанијата.

Професионалците за човечки ресурси, треба да бидат способни да ги антиципираат проблемите кои би можеле да го загрижат врвниот менаџментот пред тие проблеми да станат актуелни и да се постават на дневен ред. Со зголемена неизвесност во бизнис опкружувањето и нестабилноста на различните пазари, организациите се присилени да превземаат драстични одлуки на краток рок, како што се на пример, намалување на работната сила во авио индустријата после настаните на 11 Септември 2001. За да се биде ментално подготвен за сите можности, да се биде во можност да се даде чиста слика за промените на сите вработени, и да се биде во можност да се погледне напред и да се предвиди иднината, од есенцијално значење за професионалците за менаџирање на човечките ресурси е да имаат добро разбирање за бизнис околината, како и за клучните стратегиски прашања со кои ќе се соочи компанијата.

2. Професионалците за човечки ресурси мораат да бидат инволвирани во бизнис оперативните прашања

Во многу успешни компании, линиските менаџери презеле големи одговорности од областа на менаџментот на човечките ресурси и според многу индикатори, тие многу добро го работат тоа. Добрите линиски менаџери, уживаат

¹⁰⁵ Krishnan, Rishiksha, T. (2005), "Linking Corporate Strategy and HR Strategy: Implications HR Professionals," In Padaki, R., Agrawal, N.M., Balaji, C. and Mahapatra, G., *Emerging Asia: An HR Agenda*, New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2005, pp. 215-223

висок кредибилитет помеѓу луѓето во компанијата. Тие, исто така, се во позиција многу повеќе да се фокусираат на проблемите на перформансите.

Професионалците за менаџирање на човечките ресурси, немаат друга опција освен да имаат што е можно поголемо разбирање за оперативните проблеми. Подоброто разбирање на оперативните проблеми ќе им помогне на овие професионалци да играат многу покорисна улога во тренинзите и развојот на луѓето, трансцендентални тренинг програми за однесувањата на вработените, како и лидерскиот стил. Ова е исклучително важно во ера кога делокругот на знаењето и техничката експертиза стануваат многу важни.

3. Професионалците за менаџмент на човечките ресурси, мораат да се придвижат напред кон целосен соодветен третман на сите вработени во организацијата, како и премостување на јазот помеѓу човечките ресурси и индустриските односи.

Производствените компании, стануваат покомпактни и сè повеќе се потпираат на производствената технологија и напредната автоматизација со цел да се обезбеди квалитетно производство. Работниците се сè поквалификувани и работат со скапа опрема. Работниците во овие организации се доживуваат како професионалци, а не како син мантил (blue colour) работници кои извршуваат репетитивни задачи. Поради сето ова, професионалците за менаџмент на човечките ресурси имаат можност да донесат единечна перспектива за човечките ресурси во организацијата и да ги отфрлат размислувањата наследени со парадигмата за индустриската односи.

4. Професионалците за менаџмент на човечките ресурси, мораат да се доживуваат себеси како научни работници и олеснувачи во протокот на знаењето внатре во компанијата.

Компаниите стануваат сè повеќе зависни од протокот на знаења внатре во компанијата и од тоа зависи нивната конкурентност на пазарот. Документираноста и дисеминацијата на знаења им помага на компаниите да го прават тоа многу поефективно. Процесот на оценување на перформансите и системот на поттикнување треба да ја рефлектира важноста на оваа активност.

Покрај креирањето на такви системи внатре во компанијата професионалците за човечки ресурси, потребно е прво да го интернационализираат знаењето, а потоа да го шират внатре помеѓу себе.

5. Професионалците за менаџмент на човечките ресурси треба да ја заменат својата улога од поддржувачи на парадигма во парадигма за креирање на вредности.

За да бидат препознаени како сериозни соработници кој придонесуваат во работењето на компанијата, придонесот на професионалците за менаџмент на човечките ресурси треба да се мери во правилна рамка. За жал, професионалците за менаџмент на човечките ресурси, често се мерат себеси на многу лимитиран начин како што е на пример: ние вработивме 120 луѓе, наместо ние овозможивме додавање на дополнителни вредности профитот на компанијата. Вредноста и проценувањето на човечките ресурси, можеби никогаш нема да влезат во билансот на состојбата, но концептот како добивка и профит е овде, така да човечките ресурси треба да пронајдат начини за нивно поврзување со такви концепти за мерење на поимите.

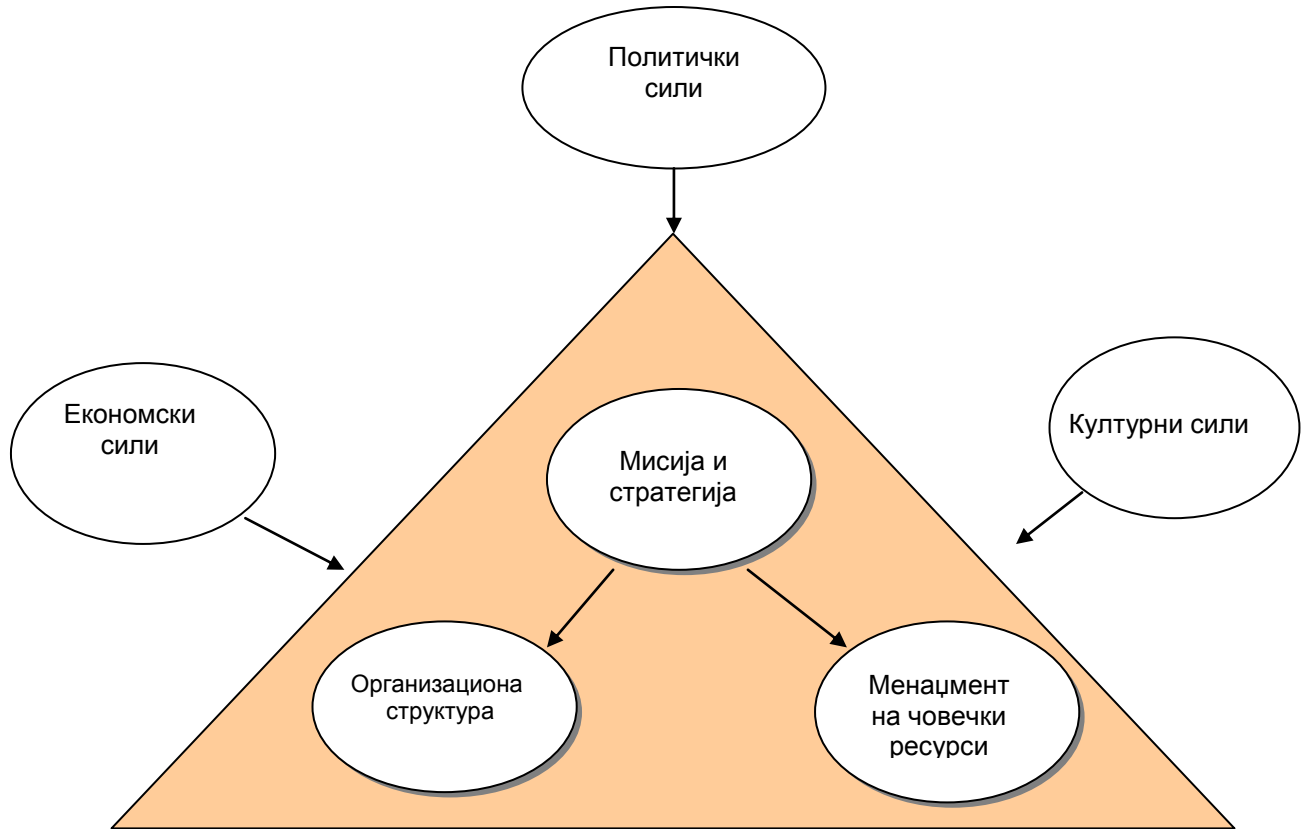
3.1.3 Формални модели на стратегиски менаџмент на човечки ресурси

Овде се обработуваат неколку највлијателни формални модели на стратегиски менаџмент на човечките ресурси од академската литература. Во современата литература познати се четири формални модели, кои повеќе или помалку може да се сметаат за претставници на современиот менаџмент на човечките ресурси.

Овие формални модели обезбедиле некои аналитички алатки за да се разбере развојот на стратегијата на менаџмент на човечките ресурси, како и препораки за начините за развој на стратегиите.

Еден од првите модели е моделот на Fombrun, Tichy and Devanna. Во нивната книга, *Strategic Human Resource Management* (1984) Fombrun et al., заснован во Мичиген САД, тие предлагаат основна рамка на стратегиски менаџмент на човечките ресурси прикажан на слика бр. 3.3., во двата модели подолу. Во првиот модел, претставена е локацијата на менаџментот на човечките ресурси во однос со организациската стратегија. Во вториот модел, прикажано е како активностите во рамките на менаџментот на човечките ресурси можат да бидат консолидирани и дизајнирани со цел да ја поддржи организациската стратегија.

Слика 3.3. Модел (1) на стратегиски менаџмент на човечки ресурси

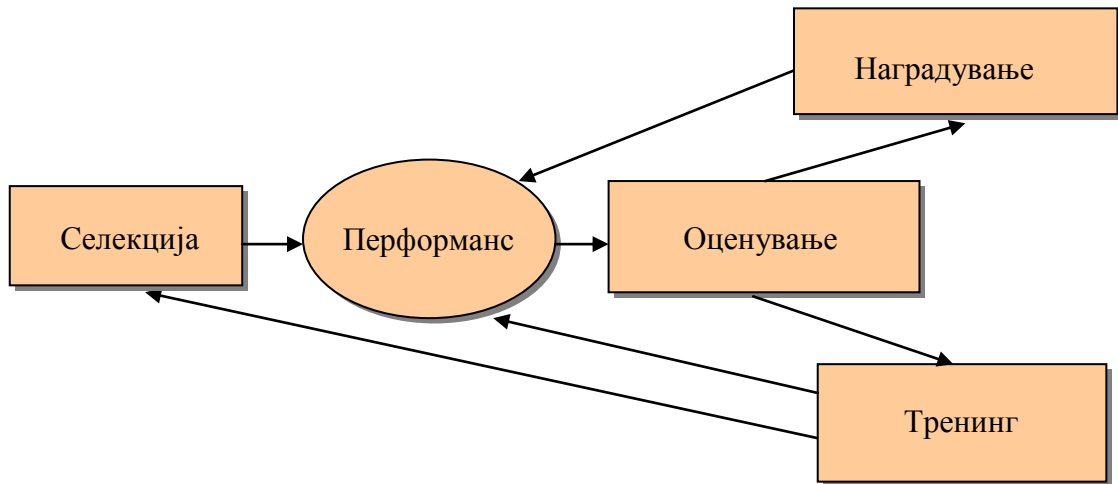


Извор: Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S., (2008), *Human Resources Management*, seventh edition, Pearson Education Limited, Edinburgh, p.38

Тоа е прилично едноставен модел кој ги користи петте категории на варијабли: селекција, перформанси, оценување, наградување и развој на човечки ресурси. Добрата страна на овој модел е дека обезбедува едноставна рамка за да покаже како селекцијата, оценувањето, развојот и наградувањето можат да бидат взамно ангажирани за да ги обезбедат потребните перформанси и заложба на вработените.¹⁰⁶ На пример, доколку на компанијата и е потребно кооперативно тимско однесување со меѓусебно пренесување на информациите и поддршка на општата состојба, тогаш овој модел е апликативен.

¹⁰⁶ Torrington, D. and Hall, L. (1995), *Personnel Management, HRM in action*, third edition, Prentice Hall International (UK) Ltd. , London, p.53

Слика 3.3. Модел (2) на стратегиски менаџмент на човечки ресурси



Извор: Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S., (2008), *Human Resources Management*, seventh edition, Pearson Education Limited, Edinburgh, p.38

Постои одреден сомнеж околу овој модел и неговата корисност и подобност. Прашањата кои се појавуваат во врска со овој модел се однесуваат на неговиот едноставен одговор само на организациската стратегија. Не е поставено прашањето, што ќе се случи, доколку е невозможно да се обезбедат потребните човечки ресурси кои ќе можат да одговорат на бараните перформанси и однесување на вработените во иднина. Исто така, не се земени предвид и разликите помеѓу сегашните и идните барања на перформансите на вработените, потенцијалот на вработените, мотивацијата на вработените, како и односите помеѓу вработените. Овој модел е критицизиран и поради неговата еднонасочна релација со организациската стратегија.

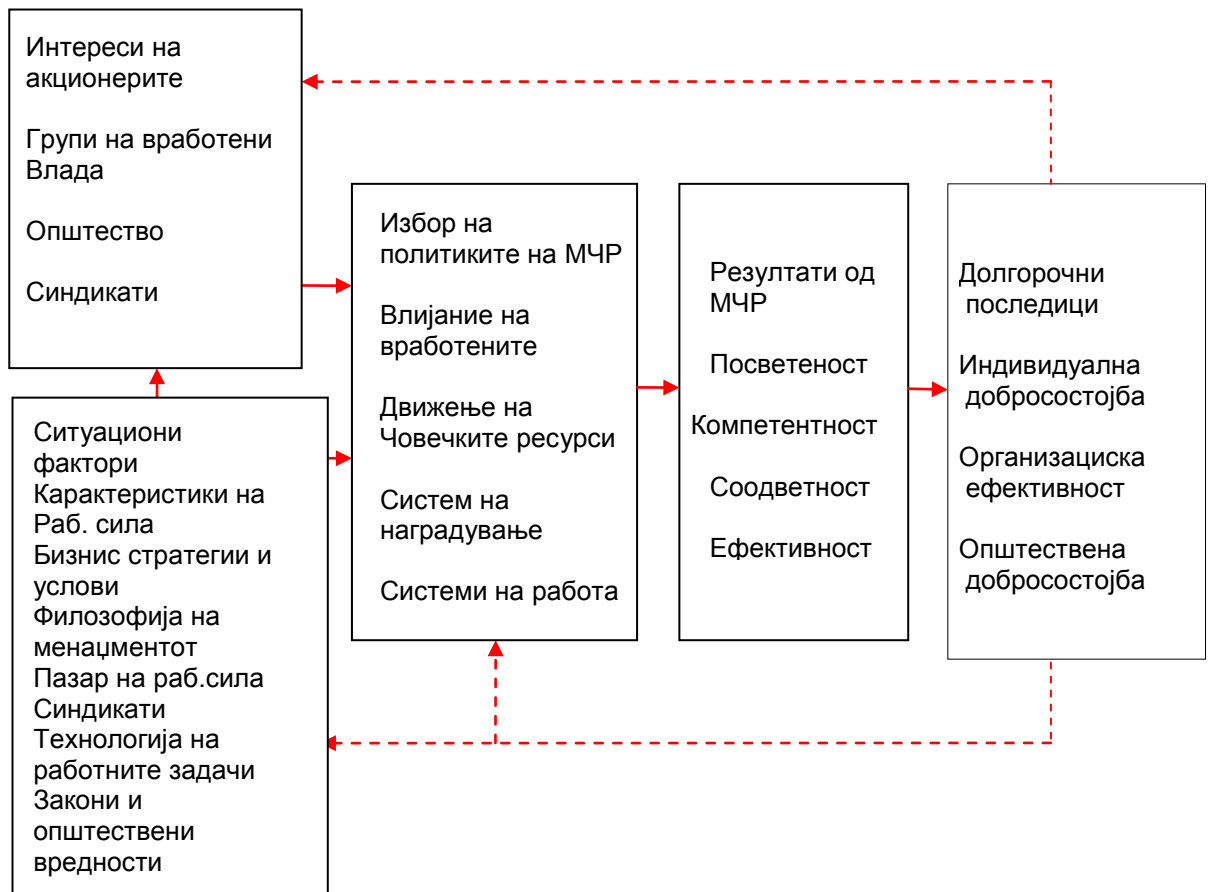
Постојат повеќе сличности со Харвард моделот, но сепак се смета дека овој модел е потежок и помалку хуманистички, сметајќи дека човечките ресурси треба да се третираат како и останатите ресурси во компанијата. Според овој модел вработените треба да менаџираат на сличен начин како и опремата и суровините. Тие треба да се обезбедат што е можно поефтино, да се користат повремено и да се експлоатираат колку што е можно повеќе. Моделот на Мичиген, исто така е познат и како „соодветен модел“ или „модел кој најдобро се вклопува кон стратегискиот менаџмент на човечките ресурси“. Во суштина тој бара цврста поврзаност помеѓу стратегиите на менаџментот на човечките ресурси и корпоративната бизнис стратегија. Но, на овој начин моделот ја ограничува МЧР функцијата на реактивна и

организациска функција, а притоа ја намалува важноста на општествените и други надворешни фактори. Овој модел е комбинација на интерните политики за човечките ресурси со надворешната бизнис стратегија. Моделот е фокусиран на перформансите на пазарот, организацискиот развој и намалување на трошоците за вработените кои се третираат како и сите останати трошоци и треба да се обезбедат што е можно поефтино. Овој модел главно е фокусиран на бизнисот, а не на човечките ресурси.

Харвард модел

Овој модел е креиран од Beer at al., исто така во 1984 и тој е повеќе аналитичен модел отколку прескриптивен и повеќе прифатен од Велика Британија. Моделот е прикажан на слика бр. 3.4.

Слика 3.4. Хардвард моделот за менаџмент на човечките ресурси



Извор: Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resources Management*, 3rd edition, Kogan Page, London p.6

Тој ги препознава различните интереси на акционерите што влијае на однесувањето и перформансите на вработените и дава поголемо значење на факторите на опкружувањето, кое ќе овозможи да се оформат стратегиите на

менаџментот на човечки ресурси идентификувани во т.н. кутија на ситуациони фактори. Исто така, овој модел има потенцијал да стане интернационален бидејќи ги зема предвид различни филозофии и претпоставки кои можат да станат оперативни.¹⁰⁷

Иако, Харвард моделот примарно е аналитичен, сепак постојат прескриптивни елементи кои можат да нè доведат до одредена потенцијална конфузија. Тие прескриптивни елементи се разликуваат од оние на Мичиген моделот кој нуди соодветно совпаѓање со организационата стратегија и процесот на ангажирање на вработените го идентификува како клучна активност на менаџментот на човечките ресурси. Предлозите на Харвард моделот се наоѓаат во квадратот „резултати од менаџментот на човечките ресурси”, каде што специфичните резултати се идентификувани како посакувани. Основни карактеристики на овој модел е дека постои класификација помеѓу влезовите и резултатите на двете нивоа како на организациско така и на општествено ниво. Но, од друга страна постои отсуството на кохерентна теоретска основа за мерење на односот меѓу човечки ресурси, резултатите и перформансите.

Овој модел главно е фокусиран на третирање на вработите како најважни ресурси кои постојано ги развиваат своите вештини и соработуваат помеѓу себе и влијаат на нивоата на делегирање на авторитет, одговорност и моќ.

Човечките ресурси во компанијата се користат за регрутирање, селекција и промоција. Селекцијата се врши врз основа на компетентностите, со цел да се добие најдобар вработен кој во целост одговара на работното место. Компаниите треба да обезбедат вработените да чувствуваат задоволство од своите работни места. Наградувањето има за цел да ги привлече, мотивира и задржи талентираните вработени во компанијата на подолг период.

Врз основа на дефинициите и објаснувањата за овие модели, може да се заклучи дека меките модели, како што е Харвард моделот, препорачливо е да се практикуваат од страна на индустриите од услужниот сектор, а додека во секторите за производство подобро би било да се користи моделот на Мичиген, поради можноста од зголемување на производството.

¹⁰⁷ Bratton, J., Gold, J. (2012), *Human Resources Management: Theory and Practice*, 5th edition, Palgrave Macmillan, Edinburgh, p.29

Моделот на Warwick

Овој модел е базиран на Харвардскиот модел и е креиран во Центарот за корпоративни стратегии и промени на Универзитетот Warwick во Велика Британија. Како што може да се види од сликата бр. 3.5. креиран од Hendry и Pettigrew (1990), во овој модел недостасуваат елементи кои се предлагаат како што беше случајот кај Харвардскиот модел, а присутно е силно нагласување на аналитичкиот пристап на стратегијата на менаџментот со човечките ресурси. Моделот дава силно признание на екстерниот контекст на стратегијата на менаџментот со човечките ресурси.

Моделот ги зема предвид деловната стратегија и МЧР практиките, надворешниот и внатрешниот контекст во кој овие активности се одвиваат и процесот со кој ове промени се случуваат, вклучувајќи интеракции помеѓу промените во контекстот и содржина. Силата на овој модел е дека ги идентификува и класифицира значајните влијанија на околината врз менаџирањето на човечките ресурси. Овој модел ги лоцира врските помеѓу надворешните (пошироката околина) и внатрешните (организациски) содржини и истражува како менаџментот на човечките ресурси се приспособува на промените во овие содржини. Последицата е дека тие компании ќе постигнат усогласување помеѓу надворешната и внатрешна содржини, а тоа ќе резултира со супериорни перформанси. Слабостите на овој модел е дека процес со кој внатрешните МЧР практики се поврзани со бизнис резултатите или перформансите не се доволно развиени. Петте елементи на моделот се како што следува:

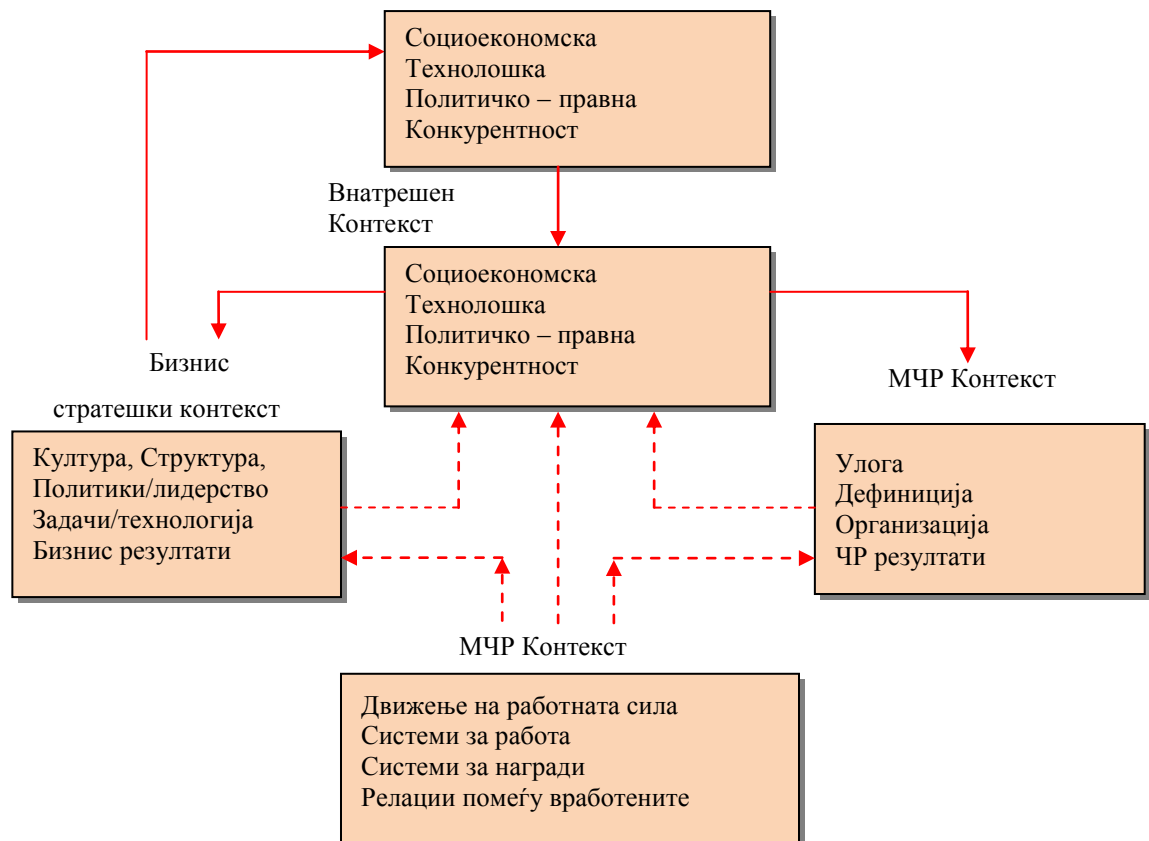
1. Надворешен контекст - социо-економски, технички, политичко-правни, конкурентни;
2. Внатрешниот контекст - култура, структура, лидерство, задача-технологија, бизнис резултати;
3. Содржина на бизнис стратегија - цели, производот на пазарот, стратегија и тактика;
4. МЧР контекст - улога, дефиниција, организација, резултати од менаџмент на човечките ресурси
5. МЧР содржина – флукуација на човечките ресурси, работни системи, системи за наградување, работни односи.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Bratton, J., Gold. J. (2012), *Human Resources Management: Theory and Practice*, 5th edition, Palgrave Macmillan, Edinburgh, p.32

Исто така, овој модел го идентификува двонасочната наместо едностраната релација со организациската стратегија и дава силно признание на влијанието на улогата на МЧР функција на содржината на стратегијата на менаџментот со човечките ресурси.

Во клучната изјава Hendry и Pettigrew предупредуваат на „третирање и дизајнирање на системи на менаџмент на човечки ресурси премногу на рационален начин” и го потенцираат учењето во создавањето на стратегијата. Авторите на овој модел ги препознале и перспективите на појавни (што наеднаш се појавуваат) стратегии одколку на сиромашно рационални, одгоре - надолу планирани пристапи.¹⁰⁹

Слика 3.5. Модел на стратегиски промени и менаџмент со човечки ресурси (Hendry and Pettigrew 1992)



Извор: Bratton, J., Gold. J. (2012), *Human Resources Management: Theory and Practice*, 5th edition, Palgrave Macmillan, Edinburgh, p.22

¹⁰⁹ Torrington, D. and Hall, L. (1995), *Personnel Management, HRM in action*, third edition, Prentice Hall International (UK) Ltd. , London, p.56

Моделот на Guest

Guest го адаптирал Харвардскиот модел на еден многу поинаков начин. Неговиот модел се заснова на четири резултати на менаџментот на човечките ресурси, а нив ги развил во четири основни цели: стратегиска интеграција, посветеност, флексибилност и квалитет. Тој ги објаснува овие цели на следниот начин:¹¹⁰

- Стратегиска интеграција: да се обезбеди целосна интеграција помеѓу стратегиското планирање и менаџментот на човечките ресурси, да се обезбеди кохерентност на политиките на менаџментот на човечките ресурси и да се обезбеди линиските менаџери да ги користат практиките на менаџментот на човечките ресурси како дел од нивната секојдневна работа;
- Посветеност: да се обезбеди вработените да се чувствуваат поврзани со компанијата и да бидат посветени на повисоки перформанси и соодветно однесување;
- Флексибилност: да се обезбеди приспособлива организациска структура и функционална флексибилност, базирана на повеќе вештина;
- Квалитет: да се обезбеди висок квалитет на производи и услуги преку високо квалификувана работна сила.

Guest ги гледа овие цели како пакет и сите тие треба да бидат остварени за да се обезбедат посакуваните организациски резултати.

Атрактивноста на овој модел се состои во јасните поставени цели, но критичарите на овој модел сметаат дека поставените цели се неостварливи. Иако, Guest смета дека не постои најдобра практика, сепак тој ги охрабрува сите да го користат овој модел како единствена мапа за опстанок на бизнисите во Велика Британија. Во продолжение е прикажан моделот на Guest во табела број 3.3.

¹¹⁰ Torrington, D. and Hall, L. (1995), *Personnel Management, HRM in action*, third edition, Prentice Hall International (UK) Ltd. , London, p.57

Табела 3.3. Моделот на Guest

<i>Политики на менаџмент со човечки ресурси</i>	<i>Резултати од менаџментот со човечките ресурси</i>	<i>Организациски резултати</i>
Организациски дизајн на раб. места		Високо Изведба на работењето
Менаџмент на промените	Стратегиска интеграција	Високо Решавање на проблемите и Промените
Регрутација селекција социјализација	Посветеност	Иновација
Оценување тренинг развој	Флексибилност/Адаптибилност	Високо Ефективност на заштеда на трошоците
Систем на наградување		
Комуникација	Квалитет	Ниско Обрт Отсуства Жалби
	Лидерство/култура/стратегија	

Извор: Bratton, J., Gold. J. (2012), *Human Resources Management: Theory and Practice*, 5th edition, Palgrave Macmillan, Edinburgh, p.22

3.2 МЕНАЏЕРОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ КАКО СТРАТЕГИСКИ БИЗНИС ПАРТНЕР ВО ТРАНСНАЦИОНАЛНА КОМПАНИЈА

Во минатото се сметаше дека најважни функции кои го поттикнуваат развојот на компанијата се: продажбата, маркетингот, како и функцијата истражување и развој. Но, денес како една од тие функција се смета и менаџментот на човечките ресурси. Денес, бизнис опкружувањето е многу конкурентно и со големи предизвици. Било која функција или деловен процес кој не додава вредности во бизнисот нема да биде прифатен од бизнис лидерите. Според ова, функцијата менаџмент на човечките ресурси, треба да се развива како експертиза, да асистира во додавање вредности кон организациските долгорочни цели. Од оваа функција се

очекува да развива програми кои ќе помогнат во привлекување и задржување на таленти, ќе испорача програми за наградување и плаќање кои се засновани на меритократијата и ќе ја задржат трошковната конкурентност.

Со текот на времето, функцијата менаџмент на човечки ресурси претрпе огромни промени. До средината на 90те години големите компании го гледале одделот за човечки ресурси како оддел кој што треба да ги администрира документите околу вработувањето и плаќањето на вработените.

Во последните две децении компаниите почнаа да ја перцепираат функцијата менаџмент на човечките ресурси како функција која треба да има стратегиска улога во оптимизацијата на перформансите преку соодветна кадровска политика, тренинзи и менаџмент на таленти. Одовде, улога на оваа функција е да додава вредност кон вработените преку различни иницијативи и да ги задржи талентите преку интересни ангажмани и развој на свежи идеи.

Поминаа деновите кога менаџментот на човечките ресурси имаше улога на поддржувач. Денес, менаџментот на човечките ресурси е сериозен бизнис партнер и советник на бизнис лидерите. Оваа функција, мора тесно да биде усогласена со бизнисот и да обезбеди бизнис трансформација и раст. Ова бара од функцијата менаџмент на човечките ресурси да го предвиди растот на талентите, да ги развива лидерите и да имаат голем ангажман со вработените за да им ја пружат потребната поддршка. Исто така, менаџментот на човечките ресурси потребно е да креира култура која ќе ги промовира компаниските вредности, чувство за заедницата, како и да влева чувство на гордост и страст кај вработените кон работата.

Менаџерот за човечки ресурси ја има клучната улога во стратегиите на менаџментот на човечките ресурси, особено ако тој/таа се членови на одборот или се во тимот на врвниот менаџментот (а, тука дефинитивно припаѓаат). Тие треба да предвидат како стратегијата на менаџментот на човечките ресурси ќе биде интегрирана со бизнис стратегиите, да ги подготват стратегиските планови и да ја надгледуваат нивната имплементација. Тие треба да ја играат главната улога во организацискиот развој и менаџментот на промени, како и во остварувањето на кохерентноста во различните аспекти на политиката на човечките ресурси. Менаџерите за човечки ресурси кои ја играат стратегиската улога како бизнис партнери ќе бидат инволвирани во бизнис планирањето, како и интеграцијата на плановите за човечки ресурси со бизнис плановите на компанијата. Тие ќе бидат поставени на таков начин за да можат да вршат влијание на организацијата на

компанијата и менаџирањето на луѓето сè со цел да се помогне во остварувањето на стратегиските цели на компанијата.

Професионалната компетентност на менаџерите за човечки ресурси и нивниот придонес главно ќе зависи од нивната деловна свест, како и нивната вештина и способност потполно да учествуваат како членови на врвниот менаџментот.

Според Michael Armstrong¹¹¹, менаџерите за човечки ресурси за да бидат целосни стратешки партнери на сениор менаџментот треба да водат сериозни дискусии за тоа како треба компанијата да биде организирана за да ја оствари својата стратегија. Тие треба да имаат јасно поставени приоритети.

Во секој момент тие може да имаат десетина иницијативи, како што се: плаќање за перформансите (pay – for – performance), тимска работа и експертиза за развој на знаењето. Но, за да биде вистински поврзан со деловните резултати, менаџерот за човечки ресурси мора да ги здружи силите со оперативните менаџери и да го оцени систематското влијание и важност на секоја од овие иницијативи. Кој од нив навистина се во согласност со бизнис имплементацијата? Кој од нив ќе го добијат вниманието веднаш, а кој од нив ќе почекаат за подоцна? Кој од нив се вистински поврзани со деловните резултати?

Одговорите ќе се добијат од следните шест прашања:¹¹²

1. *Заеднички размислувања*: Колку нашата компанија ја има вистинската култура за постигнување на нашите цели?
2. *Компетентност*: Колку нашата компанија го има потребното знаење, вештини и способности?
3. *Консеквентности*: Колку нашата компанија ги има соодветните мерења, награди и поттикнувања?
4. *Управување*: Колку нашата компанија има правилна организациска структура, комуникациски систем и политики?
5. *Капацитет за промени*: Колку нашата компанија има способност да ги подобри работните процеси, да измени и да научи?
6. *Лидерство*: Колку нашата компанија има лидерство за да ги постигне целите?

¹¹¹ Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resources Management*, 3rd edition, Cogen Page, London, p.81

¹¹² Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resources Management*, 3rd edition, Cogen Page, London, p.81

Нов мандат на менаџментот на човечки ресурси

Според David Ulrich, менаџментот на човечки ресурси, треба да се дефинира според тоа што испорачува резултати кои ќе ги збогатат организациските вредности кон клиентите, инвеститорите и вработените. Ulrich верува дека менаџментот на човечки ресурси за да испорачува извонредност треба да го постигне следното:¹¹³

- Да стане партнер со сениорскиот и линискиот менаџмент во имплементација на стратегијата и да помага во подобрување на планирањето, односно плановите да не останат само во салата за состаноци, туку да бидат реализирани на пазарот;
- Да стане стручњак во организирањето и извршувањето на работењето, обезбедување на административна ефикасност со цел да се обезбеди намалување на трошоците, а квалитетот да се одржува на високо ниво;
- Да биде шампион помеѓу вработените, енергично да ги претставува нивните грижи на сениорскиот менаџмент, а во исто време, да работи на подигнување на придонесот на вработените што претставува посветеност на вработените кон компанијата и нивната способност да испорачаат резултати;
- Да стане агент на континуирана трансформација, обликување на процесите и културата кои заедно го подобруваат организацискиот капацитет за промени;
- Да ја комуницира важноста на прашањата насочени кон луѓето;
- Да инвестира во иновативни практики на менаџментот со човечките ресурси.

Зошто МЧР функцијата во компаниите денес е поважно од било кога? Без оглед на индустријата во која припаѓаат компаниите, нивната големина или локација, тие денес се соочуваат со пет критични предизвици. Овие предизвици бараат од компаниите да градат нови капацитети. Кој е моментално одговорен за развој на овие капацитети? Сите - и никој. Овој вакуум овозможува МЧР функцијата да ја презеде лидерската улога во овозможување на компаниите да ги остварат овие конкурентски предизвици:

¹¹³ Ulrich, D. (1998), "A new mandate for human resources", *Harvard Business Review*, Vol. 76, Iss. 1., January-February, pp. 124-125.

Глобализација, поминаа деновите кога компаниите ги креираа производите дома, а ги испорачуваа во странство. Со брзата експанзија на глобалните пазари, менаџерите се обидуваат да го избалансираат парадоксалното барање: „да мислат глобално, а да делуваат на локално ниво“. Овој императив бара од нив да ги придвижат луѓето, идеите, производите и технологијата околу светот со цел да ги задоволат локалните потреби. Тие мораат да додадат нови и важни состојки на миксот при креирањето на стратегијата: различни политички состојби, спорни глобални трговски прашања, флукуирачки девизни курсеви и непознати култури. Тие мора да бидат добро образовани и запознаени повеќе од кога било досега за потребите на меѓународните клиенти, меѓународната трговија и конкуренцијата. На кратко, глобалната интернационализација бара од компаниите да ја зголеми својата способност за учење, соработка и менаџирање на диверзитетот, комплексноста и двосмисленоста.

Профитабилност преку раст, во текот на изминатите децении, повеќе западни компании биле јасни околу користењето на инструментите за намалување на бројот на вработените, реинженеринг, разделување и консолидирање сè со цел да се зголеми ефикасноста и да се намалат трошоците. Придобивките од овие активности во голема мера се реализирани и менаџерите сега треба да обрнат поголемо внимание на другиот дел од равенката за профитабилност – раст на приходите. Можноста за раст на приходите наметнува уникатни потреби за секоја компанија. Компаниите за да се стекнат со нови купувачи и за да развиваат нови производи, мора да бидат креативни и иновативни и мора да охрабрат слободен проток на информации и десиминација на знаењата помеѓу вработените. Тие, исто така, мора да станат пазарно фокусирани и повеќе во допир со брзото менување на различните потреби на нивните купувачи. И компаниите кои бараат раст преку спојување, превземање или заедничко вложување, мораат да развиваат други способности, како што се тесно специјализирани вештини потребни за да се интегрираат во различни работни организациски, процеси и култури.¹¹⁴

Технологија, од видео – конференции па сè до Интернет, технологијата го направи нашиот свет помал и побрз. Идеи и масовна количина на информации се во постојано движење. Предизвикот на менаџерите е најдобро да го искористат она што

¹¹⁴ Ulrich, D. (1998), “A new mandate for human resources”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, Iss. 1., January-February, pp. 126-127.

го нуди технологијата. Не секоја нова технологија е корисна и додава вредности. Но, технологијата може и ќе влијае на тоа, како и каде работата ќе биде завршена. Во наредните години, менаџерите ќе треба да дознаат како да ја направат технологијата корисен и продуктивен дел од работниот амбиент. Тие треба постојано да ги следат информациските новини и трендови и да научат како да ги искористат во подобрувањето на бизнис резултатите во нивните компании. Во спротивно ризикуваат да бидат проголтани од бранот на „немање идеи“.

Интелектуален капитал, знаењето стана директна конкурентска предност за компаниите кои продаваат идеи, професионални сервери, софтвери и други технологии за управување во компаниите. Но, знаењето стана и индиректна конкурентска предност за сите оние компании кои настојуваат да се разликуваат од своите конкуренти според начинот на кој го користат знаењето во услугивањето на своите купувачи. Од сега, па понатаму најуспешни компании ќе бидат оние кои ќе успеат да привлечат и задржат успешни поединци кои најдобро се адаптираат во глобална компанија и ги користат можностите на технологијата. Денес предизвик за компаниите ќе биде да обезбедат способни и талентирани поединци, да ги развиват, мотивираат и задржат.

Промени, промени и повеќе промени, можеби најголемиот натпреварувачки предизвик со кој денес се соочуваат компаниите е постојана адаптација на континуираните промени. Тие мора да бидат способни постојано и брзо да учат и постојано да пронаоѓаат побрз и поудобен стратешки императив во своето работење. Постојаните промени значат дека компанијата мора да создаде здрава непријатност на состојбата „status quo“, способност да ги детектира новите трендови – побрзо од конкуренцијата, способност да носи брзи одлуки, каки и агилност да бара нови начини на водење на бизнисот. Со други зборови, компанијата треба да биде во состојба на трансформација која никогаш не завршува и креирање на основа за постојани промени.

Нова улога на МЧР функцијата, петте предизвици опишани погоре, имаат една сеопфатна импликација за бизнисот: единственото конкурентско оружје кое денес остана е организацијата. Порано или подоцна традиционалните форми на конкурентност – цена, технологија, дистрибуција, како и карактеристиките на производот, можат да се ископираат. Компаниите мора да ги имаат за да останат во игра но, тие не им гарантираат дека ќе бидет победници. Во новата економија победата започнува со организациската способност на компаниите за брза услуга

одговорноста, агилноста, капацитет на учење и компетентноста на вработените. Успешни компании ќе бидат оние кои ќе успеат стратегијата бргу да ја претворат во акција, да управуваат со процесите интелигентно и ефикасно, да го зголемат придонесот на вработените и нивната посветеност кон работата, како и да создадат услови за лесни промени. За да се развијат сите овие способности во компаниите на враќа на почетокот на овој параграф, а тоа е новиот мандат на менаџментот на човечките ресурси и специфичните стратегиски улоги на менаџерот со човечките ресурси.

Четири специфични стратегиски улоги на менаџерот со човечките ресурси се следните:¹¹⁵

1. Бизнес партнер - работат заедно со своите деловни колеги за да ја усогласат стратегијата на менаџментот на човечки ресурси со бизнис стратегијата и стратешки да ги менаџираат човечките ресурси;
2. Иноватори - да развиваат интегрирани стратегии на менаџментот со човечките ресурси;
3. Агент за промени – ги менаџираат трансформациите и промените;
4. Извршител – спроведување на стратегиите во акции

Бизнис партнер

Менаџерите за човечки ресурси, како бизнис партнери ја делат одговорноста со своите колеги од линискиот менаџмент за успехот на компанијата. Тие треба да имаат капацитет да ги идентификуваат деловните можности, да ја видат целосната слика и да видат како тие со нивната улога можат да помогнат во постигнување на компаниските бизнис цели.¹¹⁶ Тие ги интегрираат своите активности поблиску со топ менаџментот и обезбедуваат тие активности да послужат во остварување на долгорочните цели.

Како бизнис партнери, менаџерите за човечки ресурси треба да се свесни за бизнис стратегиите и можности, како и опасностите со кои се среќава компанијата. Тие треба да се способни да ги анализираат предностите и слабостите и да ги дијагностицираат проблемите со кои се соочува компанијата, како и нејзините импликации врз човечките ресурси. Тие треба да ги знаат критичките фактори на

¹¹⁵ Ulrich, D. (1998), “A new mandate for human resources”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, Iss. 1., January-February, pp. 127

¹¹⁶ Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, p. 229

успехот кои ќе креираат конкурентска предност и тие можат да изградат убедлив бизнис случај за иновации кој ќе додаде вредности.

Но, во својство на бизнис партнер менаџерот за човечки ресурси и понатаму мора да испорачува ефективни сервисни услуги.

Улога на иноватор

Стратегискиот пристап во менаџментот на човечките ресурси ќе значи дека професионалците за менаџмент со човечките ресурси ќе бидат иноватори – тие ќе воведуваат нови процеси и процедури за кои мислат дека ќе ја зголемат организациската ефикасност.

Потребата од иновации треба да биде базирана на анализи и дијагнози на процесите со кои ќе се идентификуваат бизнис потребите од тие иновации. Одредниците можат да ги идентификуваат најдобрите практики, усвоени од други компании. Мора да се докаже дека иновациите се соодветни, корисни, практични и применливи во дадените околности и можат да се имплементираат без поголеми потешкотии.

Постои опасност луѓето од секторот за човечки ресурси, сакајќи да го импресионираат менаџментот, како и да постигнат одредено влијание врз сениорскиот менаџмент и своите колеги да постојано да промовираат иновации. Настојувајќи да го свртат вниманието врз себе едноставно со промовирање на последните трендови без разлика на нивната важност и практичност тие можат да паднат во замка која што Michael Armstrong¹¹⁷ ја опишува на следниот начин: Константна е загриженоста на луѓето од одделот за човечки ресурси дека не можат да го докажат својот придонес во компанијата.

Нивната преокупираност во изнаоѓање на трикови со кои ќе го импресионираат менаџментот и своите колеги е постојана. Ризикот е во тоа што многу луѓе веруваат дека сè она што е ново, претставува волшебно стапче со кое можат да се уништат лошите ликови кои им стојат на патот.

Улога на менаџер со промени.

Компаниите кои успешно ги менаџираат промените се оние кои успеале да ги интегрираат нивните политики за менаџирање на човечките ресурси и нивните бизнис стратегии, како и процесите на стратегиските промени.

¹¹⁷ Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resources Management*, 3rd edition, Cogen Page, London, p.83

Стратегиите опфаќаат промени, а неуспехот во спроведувањето на стратегиите, често настанува поради тоа што самите промени не се менаџираат ефективно. Професионалците за менаџирање со човечките ресурси, можат да играат главна улога во развојот и имплементацијата на организациските промени. Тие всушност мораат да обрнат големо внимание во менаџирањето со промените при имплементацијата на иницијативите поврзани со човечките ресурси. Тоа би значело следново:

- ✓ На кого ќе влијаат промените;
- ✓ Како тие ќе реагираат на тоа;
- ✓ Барьерите на имплементација на промените (отпор или индиферентност кон промените) и како тие ќе бидат надминати;
- ✓ Ресурсите потребни за имплементација на промените (овие ресурси вклучуваат посветеност и вештини на оние кои се инволвирани во промените, како и луѓе, време и пари);
- ✓ Кој ќе биде шампион на промените;
- ✓ Како линиските менаџери и другите ќе бидат инволвирани во процесите на промени, вклучувајќи формулација како и имплементација на политиките на промени;
- ✓ Како целта и влијанието на промените ќе биде комуницирана со сите оние кои се погодени од промените;
- ✓ Кои различни вештини и однесувања се потребни и како тие да се развијат;
- ✓ Како ќе биде следен процесот;
- ✓ Како ќе се мери ефектот од промените;
- ✓ Кои чекори ќе бидат преземени за да се евалуира влијанието од промените.
- ✓

Улога на имплементатор

Стратезите за менаџмент на човечки ресурси, мораат да одлучат каде сакаат тие да стигнат и како тие мислат дека ќе стигнат до таму. Тие треба да испорачат резултати – да обезбедат работите да се случат, и да се спроведат. Нивниот ангажман подразбира внимателно размислување за она што го планираат во контекст на нивната организација и во рамките на постоечкото знаење. Треба да бидат ефикасни

во насока на испорачување на совети, насочување и помош кое ќе придонесе компанијата да ги оствари своите стратегиски цели.

3.2.1 Позиционирањето на менаџерот за човечки ресурси во организационата хиерархијата во транснационална компанија

Две прашања стануваат релевантни во дискусијата за организацијата на одделот за човечки ресурси, а тоа се: прво, местото на одделот за човечки ресурси во целокупната поставеност на организацијата и второ каква е структурата на самиот сектор за човечки ресурси.¹¹⁸

Статусот на одделот за човечките ресурси во целосната организациона структура зависи од тоа дали компанијата е мала или голема. Во повеќето од малите компании не постои посебен оддел кој ги координира активностите поврзани со вработените. Всушност, воопшто не постои менаџер за човечки ресурси. Активностите поврзани со вработените како што се водење на досиеа на вработените, пензиските и здравствените осигурувања и други законски барања им се доверуваат на надворешни специјалисти кои ги вршат работите за одредена провизија.

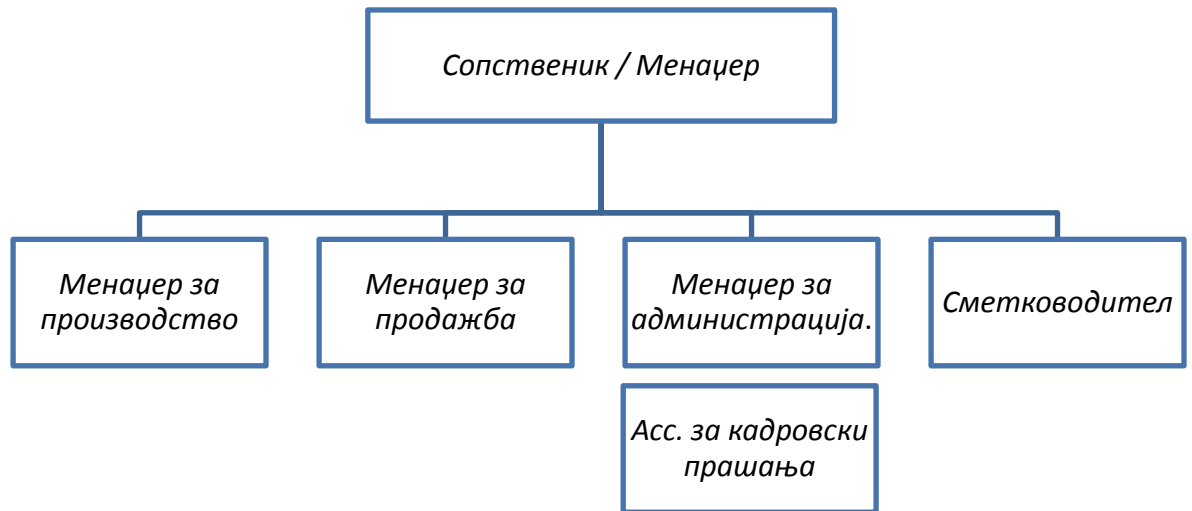
Алтернативно, оваа функција може да му биде доверена на пониско поставен вработен кој помеѓу другите активности ќе ги врши и овие. Слика бр. 3.6. покажува структура од овој тип. Всушност, ваков тип на структура и организација се користел во минатото без разлика на големината на компанијата.

Луѓето кои биле поставени да се справат со прашањата поврзани со т.н. кадровска проблематика, биле луѓе на кои им поминало времето, а на секторот за кадровски прашања се гледало како на место каде можат да поставуваат помалку продуктивни луѓе и на тој начин тие претставуваат помала штета за компанијата. Луѓето кои работеле во овој сектор биле перцепирани како вработени кои се одговорни за планирање на компаниските пикниси, изготвување на распоред за годишни одмори, како и организирање на забави за пензионерите. Активностите во овој сектор се сметале за потребни, но не и суштински за компанијата. За среќа,

¹¹⁸ Aswathappa, K. (2009), *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi, p.10

работите се промениле на подобро и статусот на одделот за кадровски прашања енорно се подобрил во текот на годините.

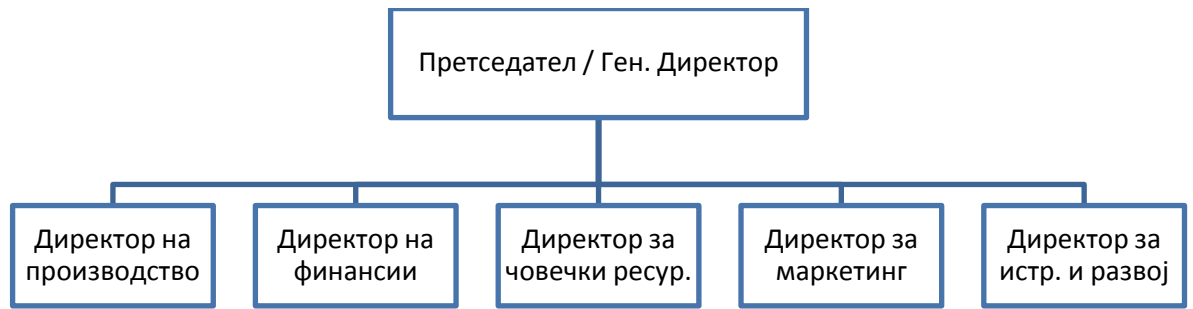
Слика 3.6. Менаџмент на човечките ресурси во мали компании



Извор: Aswathappa, K. (2009), *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi, p.10

Во големите компании менаџер/директор ќе управува со одделот за човечки ресурси. Неговиот/нејзиниот статус ќе биде еднаков на статусот на останатите извршни директори. Слика бр. 3.7. покажува ваков тип на структура. Ваквата структура е добра за компанија која има една деловна единица. Но, кога компанијата има повеќе фабрики лоцирани на различни делови од една држава, во тој случај можно е да постои еден централизиран оддел за човечки ресурси во главната централа, а секоја фабрика/филијала ќе има исто така, посебн оддел за човечки ресурси.

Слика 3.7. Менаџмент на човечки ресурси во големи компании



Извор: Aswathappa, K. (2009), *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi, p.11

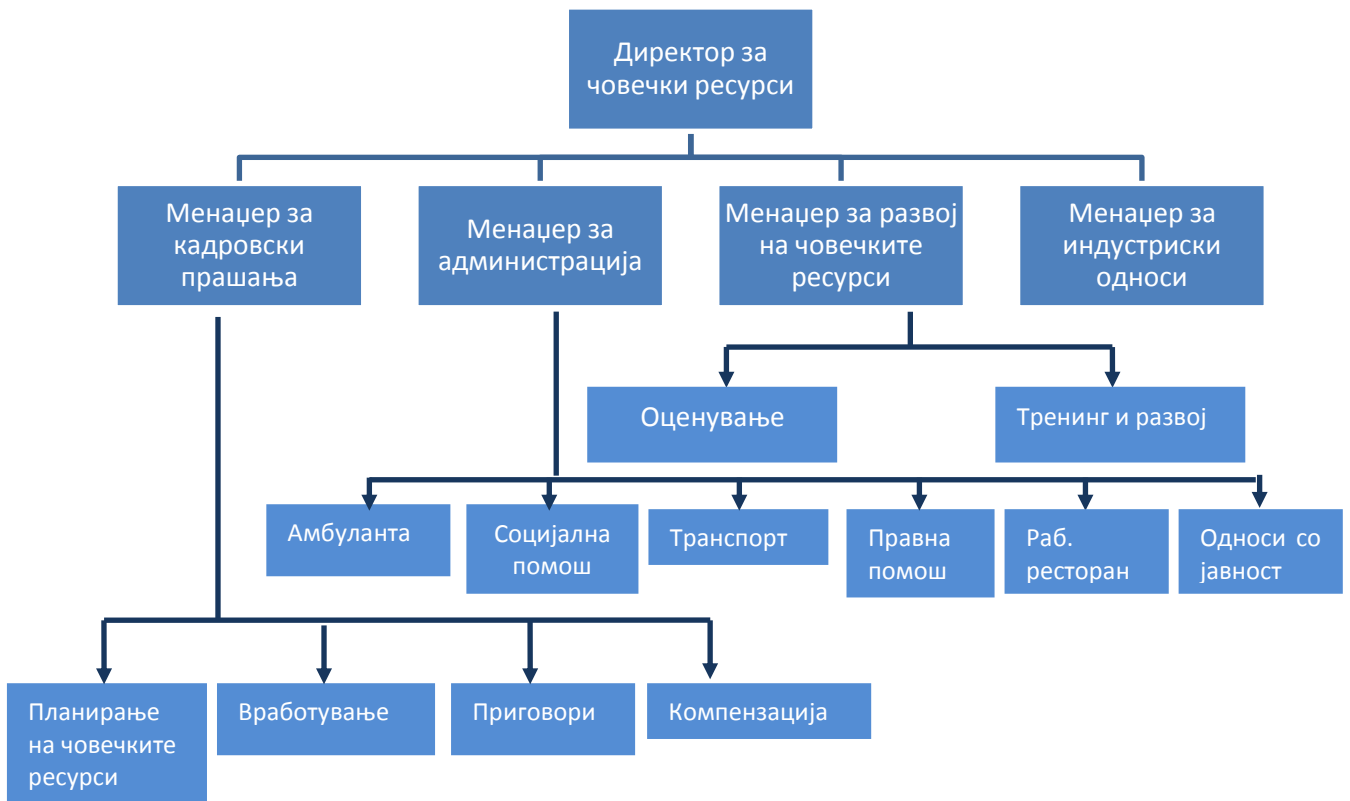
Рутинските активности во секоја фабрика/филијала, поврзани со секојдневното работење на вработените ќе биде управувано и спроведено од одделите за човечки ресурси, додека општите политики и работи за кои се залагаат извршните директори на компанијата ќе бидат управувани од централниот оддел за човечки ресурси.

Во врска со структурата на самиот оддел за човечки ресурси може да се каже дека тој зависи од обемот на работата, како и од ставовите на врвниот менаџментот. Како и да е типична структура на одделот за човечки ресурси е прикажан на слика бр. 3.8. Одделот е управуван од директор пред кои се одговорни: менаџер за кадровски прашања, менаџер за администрација, менаџер за развој на човечките ресурси и менаџер за индустриски односи.¹¹⁹

Секторот ќе го зголемува својот обем и значење кога нови барања ќе бидат поставени од топ менаџментот.

¹¹⁹ Aswathappa, K., (2009), *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi, p.16

Слика 3.8. Оддел на менаџментот на човечките ресурси



Извор: Aswathappa, K. (2009), *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi, p.12

Како тренд, кој што постои во поново време е аутсорсинг на активностите од областа на менаџментот на човечките ресурси, тоа е процес со кој се трансферираат одредени рутински или периферни активности на друга компанија која е специјализирана за одредена работа и може да ја изврши многу поефикасно.

Активности кои генерално се аутсорсираат вклучуваат: вработување, тренинг и развој, подготвување на платите, администрирање на бенефитите, водење на досијеа и документација согласно законските барања и слично.

Аутсорсингот на овие активности е предизвикано од повеќе причини, како што се: намалување на бројот на вработените, забрзано зголемување или намалување на деловните активности, глобализација, зголемување на конкурентноста и реструктурирањето.¹²⁰

Некои извршни директори, претпоставуваат дека аутсорсингот на активностите од областа на менаџментот на човечките ресурси нуди конкурентска

¹²⁰ Aswathappa, K. (2009), *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi, p.11

предност. Се претпоставува дека аутсорсингот може да ги редуцира трошоците, да ја подобри флексибилноста, како и користење на специјализирана експертиза. Со цел да се искористи потенцијалниот бенефит дури 72% од компаниите во Индија ги имаат аутсорсирано своите активности од областа на менаџментот на човечките ресурси.¹²¹

Кое и да е оправдувањето за аутсорсингот на активностите од областа на менаџментот на човечките ресурси, тоа ќе има значајно влијание врз организацијата и структурата на одделот за човечки ресурси во самата компанија. Доколку е извршено аутсорсинг на овие активности и тие им се доверени на надворешна фирма, логично е дека самата компанија ќе работи без сопствен оддел за човечки ресурси. Во оние компании каде што само рутински активности се аутсорсирани, тие ќе имаат свој оддел за човечки ресурси, но не онаков како што е прикажан на слика бр. 3.9., нивниот оддел за човечки ресурси ќе биде мал по обем со еден извршител и евентуално неколку подредени.

Во првата глава од докторатот обработена е експанзијата на глобалната економија и нејзиното влијание врз сите аспекти на компаниите. Учесниците во сите бизнис функции мораат да ги развиват своите знаења, вештини и искуства на меѓународната арена за да им овозможи на своите компании да успеат во новото опкружување. Оваа нова реалност директно ја погоди функцијата менаџмент на човечките ресурси. Дури може да се каже дека круцијално е значењето на функцијата менаџмент на човечките ресурси за успешно водење на глобалниот бизнис. Која ќе биде позицијата на менаџерот за човечки ресурси во услови на интернационализација на глобалните бизниси многу зависи од самите компанија, како и нивните пристапи, глобални стратегии и политики на управување со своите меѓународни бизниси.

¹²¹ Aswathappa, K. (2009), *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi, p.11

Постојат три пристапи:¹²²

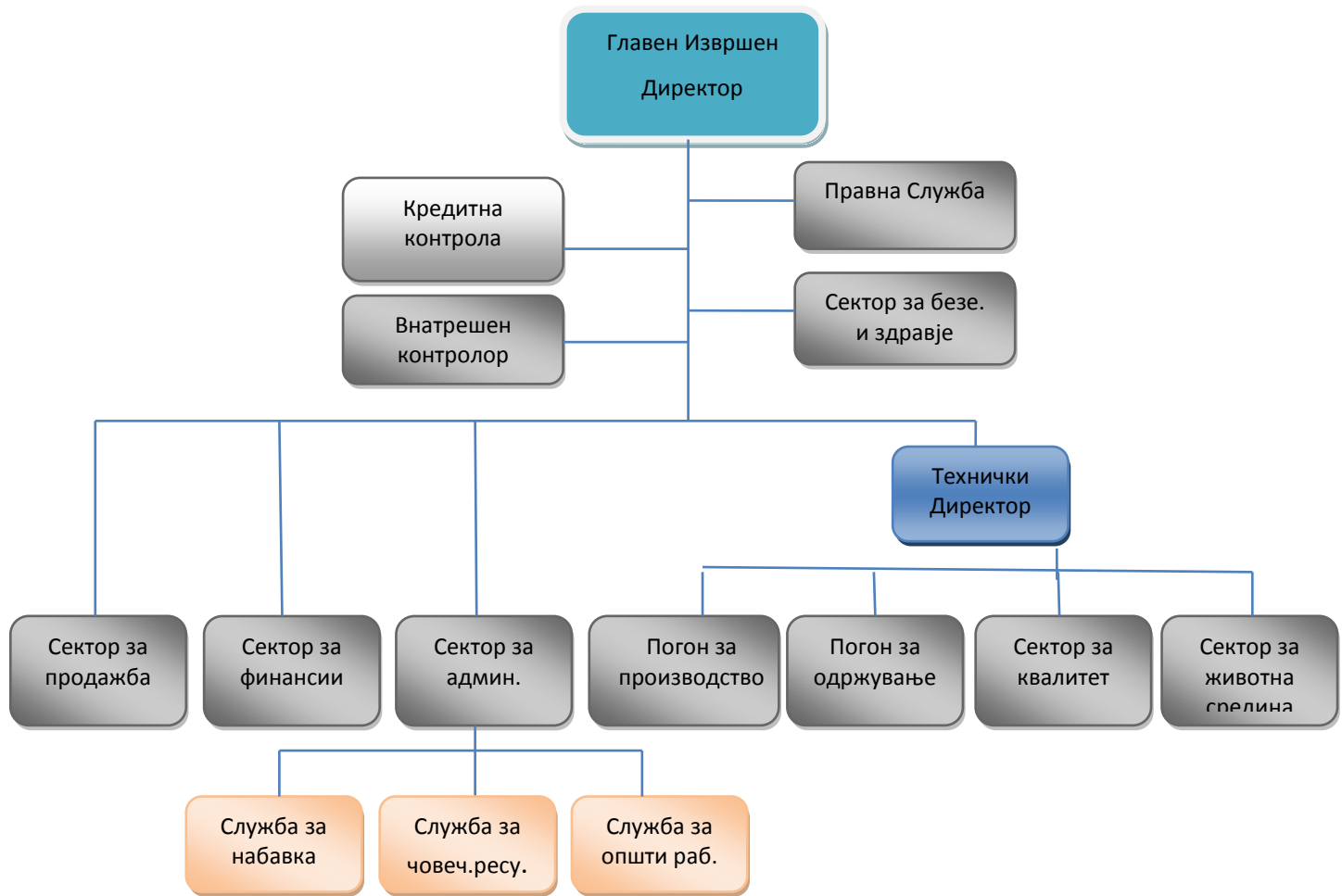
1. Извознички (етноцентричен) пристап кој подразбира целосен трансфер на успешните политиките и практиките на менаџирање на човечките ресурси од главната централа во филијалите;
2. Приспособен (полицентричен) пристап кој подразбира креирање на системи за менаџмент на човечките ресурси со максимално приспособување на локалните услови;
3. Интегративен (геоцентричен пристап), кој подразбира трансфер на најдобрите практики (без разлика од која филијала потекнуваат) помеѓу сите филијали во компанијата.

Во зависност од тоа кој пристап на управување го користат транснационалните компании, како и во зависност од комплексноста и природата на глобалниот бизнис (Single Business организација или Multi Business организација) зависи и позицијата на менаџерот за човечки ресурси во организациската хиерархија.

Доколку се користи извознички етноцентричен пристап во тој случај имаме целосен трансфер на политиките и практиките на менаџмент на човечките ресурси од централата до сите филијали. Корпоративниот директор за менаџмент на човечките ресурси ќе биде високо позициониран во централата, тој ќе биде на исто ниво со останатите извршни директори на останатите функции, како што се финансии, маркетинг и сл. Но, во филијалите на групацијата менаџментот на човечките ресурси најчесто е поставен на средно менаџерско ниво во хиерархијата и ќе биде задолжен за воспоставувањето на политиките и практиките, трансферирани од централата, како за спроведување на рутински и секојдневни активности поврзани со вработените. Во продолжение е прикажана организациска структура на компанија со етноцентричен пристап на управување.

¹²² Michael, M. Harris, (2008), *International Human Resources Management*, Taylor & Francis Group, London, p.83

Слика 3.9. Организациона структура на компанија со етноцентричен пристап



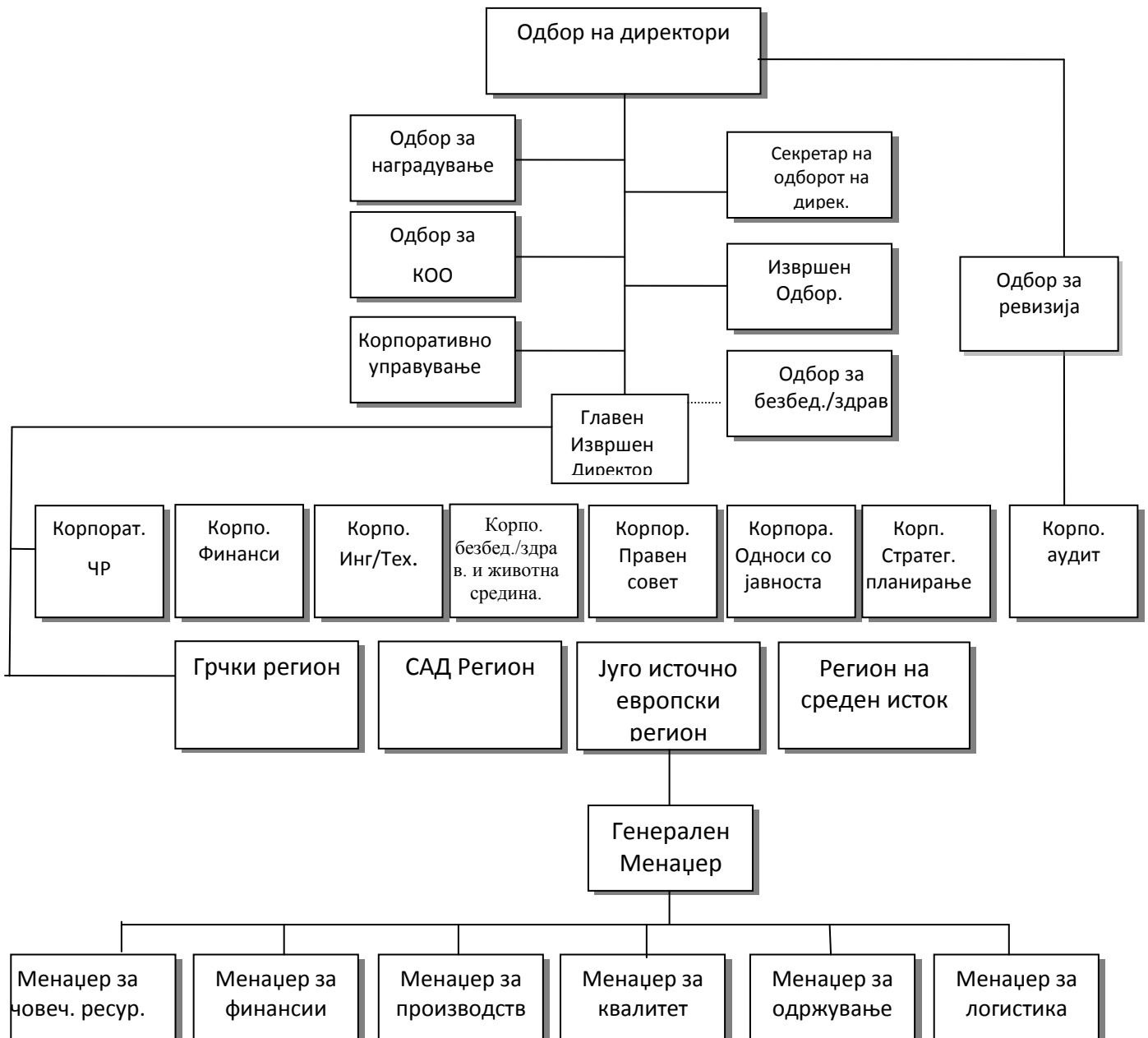
Извор: Раководство и Организациона Структура

http://www.usje.com.mk/za_usje_6_mk.html?mid=61&Lan=MK

Доколку компанијата, применува приспособен (полицентричен) пристап тој подразбира креирање на системи за менаџирање на човечките ресурси со максимално приспособување на локалните услови. Во вакви компании, менаџер за човечки ресурси во филијалите на групацијата поверојатно е дека ќе биде позициониран на прво менаџерско ниво, заедно со менаџерите на другите деловни функции, а ќе одговара на генералниот директор на филијалата и ќе има вертикална комуникација со извршниот директор за човечки ресурси на групацијата. Ќе го користи know – how на групацијата, како и политиките и практиките, но ќе има автономија да креира и свои политики и практики, приспособени на локалните услови.

Во продолжение е прикажана организациска структура на компанија со полицентричен пристап на управување, како и позицијата на менаџерот за човечки ресурси во хиерархијата на организацијата.

Слика 3.10. Организациска структура на компанија со полицентричен пристап на управување

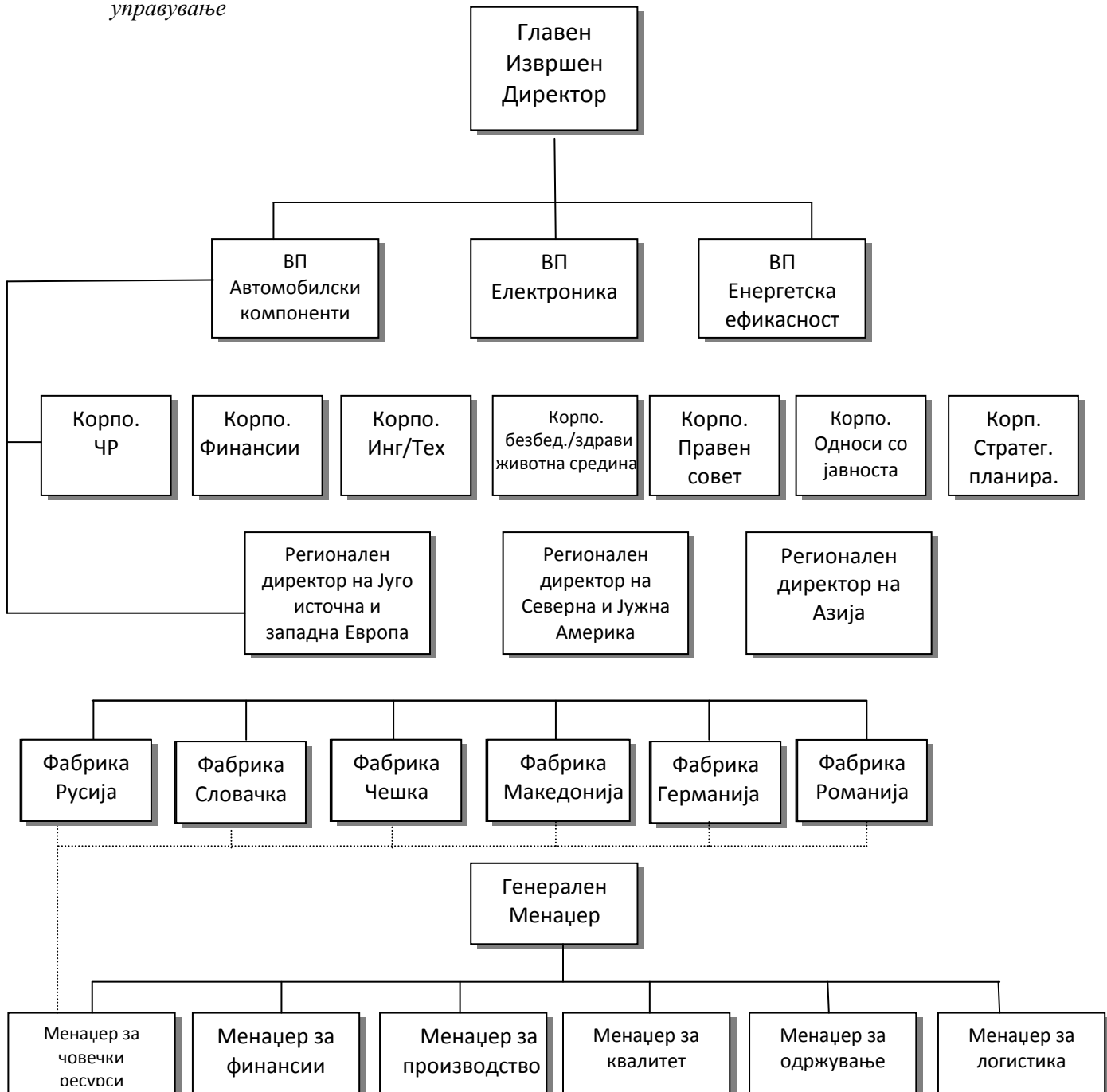


Извор: Organizational Chart, available at: <http://www.titan.gr/en/titan-group/organizational-chart/>, (accessed 12 April 2013)

Во компаниите со интегративни (геоцентричен пристап), се врши трансфер на најдобрите практики (без разлика од која филијала потекнуваат), помеѓу сите

филијали во компанијата. Според овој пристап самите филијали се доста независни во однос на централата на групацијата, па и местото на менаџерот за човечки ресурси во поделните филијали е доста високо и автономно. Тие ги користат најдобрите практики во рамките на групацијата, но креираат и свои и автономно ги имплементираат.

Слика 3.11. Организациона структура на компанија со геоцентричен пристап на управување



Извор: Organogram, Jonson Controls available at: www.johnsoncontrols.com (accessed 12 April 2013)

Позицијата, менаџер за човечки ресурси ќе биде позиционирана на прво менаџерско ниво, ќе му одговара на генералниот директор на филијалата, но ќе има силни хоризонтални односи со менаџерите за човечки ресурси на другите филијали од групацијата.

Во зависност од комплексноста и природата на глобалниот бизнис зависи и позицијата на менаџерот за човечки ресурси во организациската хиерархија, односно позиционирањето на менаџерот за човечки ресурси многу ќе зависи од тоа дали се работи за организација со единичен бизнис или организација со повеќе бизниси.

Организациите со единичен бизнис, својот глобален бизнис, примарно го развиваат во региони со хетерогени пазари и активни локални влади. Овие компании во своите бизнис модели најверојатно ќе развијат силна географска димензија во својата структура со цел да се справат ефикасно со овие пазари и влади. Овие типови на бизниси (како што се Соса - Сола или McDonald's), тежнеат да имаат регионални центри кои ќе ги сервисираат филијалите во земјите на тој регион.¹²³ Во тој случај, исто како и кај етноцентричниот пристап на управување во филијалите ќе постои специјалист за човечки ресурси кој ќе биде задолжен за рутинските секојдневни активности кои се однесуваат на вработените, како и ќе ги применува политиките и практиките кој целосно ќе бидат трансферирани од регионалната централа. Специјалистот за човечки ресурси ќе биде позициониран ниско во хиерархијата на филијалата.

Кај организациите со повеќе бизниси, бизнис портфолиото е прилично разновидно, со повеќе производи и бројни деловни модели. Пазарите за секоја производствена линија се релативно хомогени и добро познати, затоа постои веројатност дека ќе се развие силна стратегиска структура на деловните единици. Во овој случај, корпорациите ќе имаат повеќе меѓународни производствени линии и веројатно ќе користи мулти – домашна структура со релативно автономни филијали одговорни за секоја производствена линија во поделните земји. Поради загриженоста од преклопување и недостаток на координација и интеграција често доаѓа до развој на регионална централа со сложен механизам на известување.¹²⁴ Каде ќе биде позициониран менаџерот за човечки ресурси во овие комплексни структури?

¹²³ Dennis, R. Briscoe and Randall S. Schuler, (2004), *International Human Resource Management*, second edition, Routledge, London, p.75

¹²⁴ Dennis, R. Briscoe and Randall S. Schuler, (2004), *International Human Resource Management*, second edition, Routledge, London, p.76

Најверојатно главните стратешки деловни функции, како што се: менаџирање на човечките ресурси, финансии, продажба, маркетинг, производство и истражување и развој да бидат лоцирани во регионалната централа, но од друга страна филијалите одговорни за секоја производствена линија кои оперираат во поделните земји се доста автономни. Искуствата во ваквиот тип на организации се различни, но во секој случај проблемите на координација, интеграција и механизмите на рапортирање се многу комплексни, скоро без исклучок во Multi Business организациите.

Каде е позициониран менаџерот за човечки ресурси во компаниите во Македонија?

Во последно време се забележува тренд на циркулација на визит карти главно на млади девојки на кои се појави натпис „HR Менаџер“. Давателот на визит картата вообичаено нема баш многу познавања околу тоа што всушност треба да работи, ниту пак примателот на визит картата знае што треба да очекува од имателот на оваа визит карта.

Каде е МЧР Менаџерот?

На утринските менаџерски состаноци организирани од страна на генералниот менаџер во Македонските компании присуствуваат: менаџерот за производство, бидејќи производството е многу важно, исто така, присуствува и менаџерот за продажба, бидејќи и купувачи за компанијата се многу важни, понатаму финансискиот менаџер, менаџерот за маркетинг, менаџерот за одржување итн. Но, честопати на овој утрински состанок воопшто не присуствува МЧР Менаџерот. Оваа функција во повеќето македонски компании е воспоставена, но сеуште не го добила вистинското место и значење во компаниите. Длабоко верувам дека во оној момент кога на некој му паднало на памет да ја воспостави оваа функција, тоа се случило бидејќи се разбудил со сознанието, за кое одамна сме свесни, дека „луѓето се наше најголемо богатство во компаниите“.

Како што мораме да имаме менаџери кои се грижат за нашите производи и услуги, за нашите купувачи или за нашите пари, мора да постои некој кој што нема да се грижи само околу фактот кога и како да вработуваме, туку и што правиме за да го измериме придонесот на вработените, да го следиме нивниот развој и да ги насочиме....

Во времето кога беше важно само да се произведе некој производ, значајно место доби директорот за производство, кога се појави проблем дека не само што нешто треба да се произведе, треба и да се продаде, големо значење добија и

директорите за продажба. Кој треба да добие макар рамноправно, ако не поголемо, значење денес за да „нашето најголемо богатство“ стане барем рамноправно со нашите производи? Се разбира, Менаџерот за човечки ресурси.¹²⁵

¹²⁵ Николова, Маневска, Т. (19 ноември, 2009), „Луѓето се нашето најголемо богатство“, *Бизнис*, број 385, стр. 14 - 15

ГЛАВА IV СТРАТЕГИИ ЗА МАКСИМИЗИРАЊЕ НА ПРОДУКТИВНОСТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ТРАНСНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ

Во оваа глава обработени се стратегиите поврзани со човечките ресурси кои даваат свој придонес во максимизирањето на продуктивноста во транснационалните компании.

Во стратегиите на социјализација, тренинг и развој, основниот фокус е на ориентацијата и тренингот, како два клучни методи за подобрување на перформансот и продуктивноста во компаниите. Иако и други начини за подобрување на продуктивноста можат да се користат, како што се усвојување на нови технологии и методи, сепак ориентацијата и тренингот се многу поврзани со овој напор. Со други зборови, ориентацијата и тренингот на вработените игра силна улога во користењето и адаптирањето на нови технологии и воспоставување на нови методи. Ефективната тренинг програма, треба да биде интегрирана со сеопфатана развојна програма со цел да ги зајакне концептите и практиките истакнати во обуката на работното место. Ефективните тренинзи, исто така, бараат посветеност на само – развој на сите вработени, поддршка од врвниот менаџмент, сеопфатен програм за тренинг на работното место дополнет со тренинзи надвор од работното место, како и поддршка од директните супервизори.

Одговорноста за ефективноста на тренингот и развојот на вработените во компанијата, поделена е помеѓу, врвниот менаџмент, одделот за човечки ресурси, непосредниот претпоставен и вработените. Најголемата одговорност ја имаат вработените, а и непосредниот претпоставен, исто така, има голема одговорност како тренер и советник. Одделот за човечки ресурси му помага на линискиот менаџмент во тренингот, играјќи улогата на поддржувач на вработените. Многу е важно компанијата да обезбеди методи и средства кои најдобро ги задоволуваат потребите на тренинзите и развојните програми.

Во стратегиските системи за оценување на перформансите на вработените анализирани се голем број на прашања поврзани со процесите и барањата на ефективен систем за оценување на перформансите. Различни методи на оценување на перформансите се анализирани, како и бројни перцептуални и системски грешки кои што можат да попречат во успехот на системот за оценување на перформансите.

Во стратегиските системи за наградување и плаќање, главниот фокус е ставен на дизајнирање на систем за наградување кои ќе ја зајакнат организациската деловна стратегија, ќе ја направат компанијата поконкурентна, ќе ја зголемат нејзината ефикасност и ќе им помогнат на менаџерите да се фокусираат како на краткорочните, така и на долгорочните цели.

Целта на системот за наградување и плаќање вклучува, привлекување и задржување на вработените, ценовна ефикасност, правно усогласување, правични плати за сите вработени, како и мотивација за ефикасност на вработените. Надворешните фактори на компанијата, како и нејзините внатрешни фактори влијаат врз изборот на системот на наградување и плаќање.

4.1 СОЦИЈАЛИЗАЦИЈА, ТРЕНИНГ И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Компаниите треба да направат четири основни избори во врска со социјализацијата и развојот на вработените:

1. Дали компанијата сака вработени кои се приспособени на компанијата или сака вработени кои се креативни и иновативни?
2. Дали компанијата ги развива своите човечки ресурси (“grow its own”) или е фокусирана на вработувања на луѓе кои веќе се развиени (“buy its own”)?
3. Дали компанијата ќе најде начини да ги подобри перформансите на маргиналните работници или едноставно ќе ги премести?
4. Колку добро организациската култура одговара со целокупната организациска стратегија? Доколку усогласеноста не е добра, во тој случај треба да се донесе одлука во врска со тоа што и како треба да се менува.

Во продолжение секоја од овие избори е анализирана.

Конформизам наспроти креативност и иновативност

Сите компании, сакаат нивните вработени да бидат усогласени со компанијата до одреден степен за да се заштитат од анархија. На компанијата и се потребни правила, процедури и политики за да функционира како организација. Структурната хиерархија, како описите на работните места детално ги опишуваат должностите, одговорностите, авторитетите, како иланците на команда.

Всушност, овде не се поставува прашањето дали треба да има конформизам, туку прашањето е колку конформизам треба да постои?

Конформизмот ги намалува варијациите и неизвесноста. Неизвесноста ги намалува ризиците, бидејќи ја зголемува предвидливоста. Но, проблемот се појавува кога постои „премногу“ конформизам, тогаш иновативноста и креативноста се загушени. Кога иновативноста и креативноста се загушени, тогаш во компанијата станува тешко, да се дојде до нови идеји, пристапи, производи и креативни решенија на проблемите.

Проблемот се појавува, кога треба да се воспостави определен конформизам од страна на членовите на компанијата потребна за да таа функционира како организација, а во исто време да се охрабрат вработените да ја развиваат својата креативност.

Компании како што се Nissan и Toyota го решиле овој проблем преку креирање на концепт (quality circle concept), за охрабрување на креативноста помеѓу групи на вработените. Тие периодично се среќаваат и дискутираат за начините на подобрување на производството и квалитетот. Овој концепт, користи форма на „претприемачко однесување“ со што се охрабруваат вработените да симулираат формирање на миникомпании во рамките на која ќе развиваат и ќе продаваат нови производи и нови идеи.¹²⁶

Само затоа што компаниите бараат конформизам во склад со ригидна култура, тоа не значи дека тие нема да бидат успешни. Тие можат да ја добијат потребната креативност и иновативност преку структурни истражувања, развојни програми и други формални организациски единици.

Развој на луѓето наспроти вработување на веќе обучени луѓе

Втората клучна одлука во врска со социјализацијата, обуката и развојот на луѓето е дали компанијата ќе одлучи да ги обучува и развива своите вработените, наспроти одлуката да вработи веќе добро обучени и развиени луѓе. На пример, Procter & Gamble, издвојуваат многу време и напор во опсежен тренинг на новите вработени, додека пак компанијата Parcer Foods, многу помала компанија од Колорадо се обидува да вработи луѓе со големо искуство. Истата констатација ја

¹²⁶ За дополнително објаснување на овој концепт погледнете во Giffort Pinchot, (1989), *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row.

имаме во споредбата помеѓу IBM и помала компјутерска компанија како што е Standard.¹²⁷

Големината на компанијата, често е главен фактор при донесувањето на оваа одлука. Поголемите компании често можат да си дозволат да потрошат поголема сума за тренинзи и развој на новите вработени.

Често компаниите вработуваат луѓе кои не се обучени и кои немаат искуство, поради две причини. Прво, тие луѓе ќе ги добијат поприлично пониска плата и второ, тие ќе ги обучат вработените да ја обавуваат работата на посакуваниот начин на компанијата. Друг фактор, што влијае на оваа одлука е политиката на компанијата за промовирање на луѓето од внатре наспроти вработување од надвор. Компаниите како што се GM и Polaroid, имаат многу цврста политика за промовирање од внатре и поради тоа настојуваат да вработуваат неискусни луѓе на почетни позиции со цел да обезбедат промотивни можности за вработените. Од друга страна, компанијата Apple Computer, вработува искусни луѓе за повисоки позиции. Всушност Apple, вработи многу луѓе од IBM, компанија позната по тоа што обезбедува тренинг програми и програми за ориентација на своите вработени. Ова, претставува дилема за многу компании кои обезбедуваат тренинзи за своите вработени, тие можат да престанат со обучување на вработените, плашејќи се дека тие ќе заминат или евентуално ќе бидат преземени од конкуренцијата. Некои компании, познати по своите софистицирани тренинг програми Electronic Data Systems (EDS), обидувајќи се да се заштитат од ова бараат од новите вработени да потпишат формулар со кој се обврзуваат дека ќе ги вратат парите за обуката, доколку почнат да работат за конкурентски компании во определен период од време после завршувањето на тренинг програмата.

Компаниите треба да одлучат, колку се подготвени да инвестираат време, напор и пари во програми за обука и развој на вработените, наспроти одлуката да вработат веќе добро обучени и искусни луѓе. Се разбира, дури и оние компании кои ќе одлучат да вработат добро обучени и искусни луѓе, сепак треба да имаат минимални развојни и тренинг програми со кои ќе им покажат на своите вработени „како ние го правиме тоа тука“.

¹²⁷ Anthony, W.P., Perrewé, P.L. and Kaspar, M.K. (1999), *Human Resources Management a strategic approach*, 3th edition, Harcourt Brace College Publisher, New York, p.326

Подобрување наместо преместување на луѓето со лоши перформанси на работата

Третиот клучен стратегиски избор во врска со социјализацијата и развојот на вработените, вклучува и тоа колку компаниите се подготвени да инвестираат во вработените со лоши перформанси. Неколку клучни прашања треба да се разгледаат како што се: можноста за подобрување на перформансите, трошоците поврзани со можноста за подобрување на перформансите, законски норми, трошоците за преместување, како и филозофијата на менаџментот.

Во некои компании, доколку вработениот не ги извршува работите според очекуваните стандарди на компанијата, тој ќе биде отпуштен од работа. Во други пак компании, тие вработени кои ќе бидат обучувани ќе бидат насочувани и советувани со надеж дека нивните перформанси ќе се подобри. Често пати, поради правната заштита за забрана на дискриминациски активности (вклучувајќи го и прекинувањето на вработувањето), заснован врз години, пол, раса, религија или инвалидитет, компаниите бараат начини како да ги подобрат перформансите на вработените, наместо да им дадат отказ. Програмите за помош на вработените (Employee Assistance Programs), биле развиени во САД со цел да им помогнат на зависниците од дроги и други недозволен супстанции, како и на проблематичните вработени. Многу работодавци се плашат дека отказ за лош перформанс може да заврши како судска парница за дискриминација.

Работодавците мораат да одлучат, дали дополнителната социјализација и обуки можат да помогне за рехабилитација на вработениот со лоши перформанси или веднаш ќе спроведат политика на брз отказ.

Социјализација и култура

Ново вработените, за да станат продуктивни во компанијата, најнапред мораат да ја научат културата на самата компанија. Овој процес на учење на културата на компанијата всушност претставува процес на социјализација. Тој процес на социјализација, честопати започнува уште пред индивидуалецот вистински да започне со работата. На пример: индивидуалецот развива сопствени очекувања во врска со работата, како таа би изгледала, преку интеракциите во контактите со компанијата. По доаѓањето на работа, овие очекувања ќе се судрат со реалноста на работата. Но, доколку индивидуалецот ја добие потребната поддршка и

помош, потребна во периодот на адаптација, очекувањата и реалноста многу бргу ќе се синхронизираат.

Конечно, ново вработениот ќе започне да се чувствува удобно во врска со барањата на работата, како и во врска со меѓусебната соработка со колегите, потребна во извршување на работните задачи. Тогаш, може да се каже, дека ново вработениот комплетно е социјализиран во компанијата.

Култура и акултурација

Учењето и прифаќањето на културата на компанијата е важен чекор во процесот на социјализација. Култура на група или општество е сет од вредности (верувања), историја, традиција, обичаи и артефакти кои ја држат групата во заедништво.

Културата е цемент или лепило кој го држи општеството или групата заедно. Генерално, културата ги содржи следниве компоненти: вредности, норми, историја и традиција, обичаи, митови, уметност и артефакти.¹²⁸

Процесот на стекнување на културата на компанијата се вика акултурација. И покрај тоа што културата е претставена преку уметноста и артефактите, сепак повеќе е нематеријална и скриена. Не е лесно, веднаш да се согледа историјата и традицијата на компаниите, особено не за новите членови.

Токму затоа, компанијата треба да спроведе акултурација за своите нови членови, преку тренинг програми и програми за ориентација. Пример за тоа е компанијата Procter & Gamble, тие ги праќаат ново вработените на неколку дена во првата година од нивното вработување во P&G Колеџот за да ги запознаат со својата култура.

Ориентација

Програмата за ориентација, веројатно е најзначајниот чекор во процесот на акултурација во секоја компанија. Ориентацијата е процес, со кој се посакува „добредојде“ на ново вработените, се воведуваат во компанијата и се запознаваат со работењето и културата. Ориентацијата се остварува на два начина: формално и неформално. Формалната ориентација се спроведува од страна на компанијата, а неформалната преку меѓусебна комуникација со колегите.

¹²⁸ Anthony, W.P., Perrewé, P.L. and Kaspar, M.K. (1999), *Human Resources Management a strategic approach*, 3th edition, Harcourt Brace College Publisher, New York, p.330

Формалната програма за ориентација, развива и е под покровителство на самата компанијата. Нејзината примарна цел е да посака добредојде на новите вработени и да ги запознае со правилата, политиките и процедурите на компанијата. Таа треба да се започне што е можно побрзо, најчесто уште првиот ден од вработувањето, така што новите вработени нема да имаат можност да научат некои лоши навики.

Општи компоненти на програмата за ориентација се следниве:

Посакување на добредојде

Ориентацијата, најчесто започнува со официјално добредојде на ново вработениот. Во помалите компании, тоа може да биде направено од страна на главниот извршен директор, додека во големите компании, тоа го прави претставник од одделот за човечки ресурси или непосредниот претпоставен, посакувајќи добредојде за ново вработениот и на тој начин, овозможувајќи тој/таа да се почувствува удобно и прифатено од средината.

Средба со претпоставениот и колегите.

Вработениот треба да биде претставен на колегите со кои ќе работи од страна на претпоставениот или претставник од одделот за човечки ресурси. Ова претставување е многу важен чекор и не треба да се запостави.

Пополнување на документите.

Сите основни документи треба да бидат пополнети за време на процесот на ориентација со цел вработениот да добие плата - точно и навреме. Различните формулари за данок и осигурување, картичката што го регистрира времето на влегување во компанијата, како и други документи треба да бидат соодветно пополнети и на време. Нема ништо по отежнувачки за новиот вработен од тоа да не го добие првиот чек или да добие несоодветна плата, бидејќи формуларите и документите не биле потполнети прецизно. На некој од вработените треба да им биде доделено задолжение на службеникот за нови вработувања. Тие луѓе треба да ги обезбедат сите неопходни формулари за ново вработените да бидат комплетираны точно и на време.

Преглед на прирачникот за вработените.

Еден од критичните чекори во програмата за ориентација, претставува прегледот на прирачникот за вработените. Прирачникот содржи голем број на информации. Невозможно е да се дискутираат сите но, сепак треба да се направи кратко образложение на секое поглавје. Поглавја кои треба да бидат внимателно

дискутирани со новиот вработен се: бенефициите за вработените, пензиското и здравственото осигурување, политиките, правилата и процедурите на компанијата, како и очекувањата од вработените. Дополнително внимание, исто така, треба да се посвети на процедурите за жалби и дисциплинските постапки.

Запознавање со работните задолженија и спроведување на иницијална обука

Секако дека работните задолженија биле дискутирани за време на интервјуата за вработување но, сепак тие треба да бидат разгледани уште еднаш, како дел од програмата за ориентација. Описот на работно место, целите, како и оценување на перформансите, треба да бидат прегледани. Вработениот потребно е да го знае следното: Кои се работните задачи? Кои цели треба да бидат остварени? Како ќе бидат оценувани перформансите?

Недостаток во јасно истакнување и дискутирање на овие работи, најверојатно ќе предизвика проблеми подоцна. На вработениот, исто така, треба да му биде обезбедена иницијална обука за извршување на работата со специфична и последователна обука која ќе биде спроведена подоцна.

Спроведување на последователна сесија.

Конечно, после периодот од еден до три месеци, со вработениот треба да се одржи последователна сесија од страна на неговиот претпоставен или претставник од одделот за човечки ресурси. Спроведувањето на последователна сесија, најчесто се организира на крајот од пробниот период. Корисноста на ваков тип на сесија е добра идеја, бидејќи му овозможува на работодавецот и на вработениот да оценат дали направиле добра одлука. Внимателниот преглед на перформансите на вработениот на крајот од пробниот период ќе помогне да се осигура, дека вработениот соодветно е погоден за компанијата.

Неформална ориентација

Неформална ориентација се појавува кога новите вработени, добиваат информации за компанијата и како да ја извршуваат работата од страна на постојните вработени. Компанијата се надева дека информациите кои преминуваат кај новите вработени од страна на постојните вработени се совпаѓаат со информациите дадени за време на формалната програма за ориентација. Колку е посилна вербата во организациската култура, толку повеќе ќе се совпаѓаат овие два типа на информации.

Доколку компанијата сака да одржува одреден тип на култура, таа мора да развива и имплементира стратегија со која ќе се постигне тој ефект. Едноставното праќање на новите вработени на едно - дневна програма за ориентација, нема да гарантира дека ќе се постигне саканата акултурација. Неформалниот процес на акултурација (ориентација), мора да ја засили формалната, а за таа цел е потребна успешна стратегија.

Во продолжение ќе бидат разгледани тренинзите и развојните стратегии и програми, кои компаниите ги користат за да ги зголемат и подобрат перформансите на своите вработени.

Тренинг, развој и подобрување на перформансите

Целта на тренинзите и развојните програми за сите компании е да обезбедат подобрување на перформансите на секој вработен, а со тоа и на целата компанија.

Многу компании трошат многу време, напор и пари за обука и развој на своите вработени, вклучувајќи ги и менаџерите. Во некои компании, како што е тоа примерот со Federal Express, системот на обуки и развојни програми е многу софистициран и формализиран. Federal Express користи база на податоци од 25 интерактивни видео касети за обука на 35 000 вработени. Пред да започнат куририте да испорачуваат пратки, тие мора да поминат три недели обука, а агентите за сервис на клиенти мора да поминат пет неделна обука пред да одговорат на првиот повик на клиентите.¹²⁹ Во други компании тренинзите и развојните програми се многу неформални и неструктурирани. Дали ќе биде, или нема да биде системот високо структуриран, сепак главна одговорност на секоја компанија е да инвестира во едукацијата и развојот на своите вработени преку формулирање и имплементирање на развојни стратегии за човечките ресурси кои вклучуваат: програми, цели и процедури за развојни програми, обуки на работното место и обуки надвор од работното место, како и други техники и методи на учење.

Тренингот се однесува на обезбедување на инструкции за развивање на вештините, кои ќе можат да се користат веднаш на работното место. Тие имаат прилично тесен фокус кој треба да обезбеди развој на вештини кои компанијата прилично брзо ќе почне да ги користи. Развојот, од друга страна, има многу поширок делокруг. Тој вклучува развој на знаењата кои можат да се користат денес или

¹²⁹ Filipowski, D. (1992), "How Federal Express Makes Your Package Its Most Important", *Personnel Journal*, February 1992, Vol. 71, No. 2, pp. 40 - 46

некогаш во иднина. Развојот, обично не е фокусиран на сегашната или идната работа, многу повеќе е фокусиран кон остварување на долгорочните генерални потреби на компанијата.

На пример, доколку компанијата смета дека нејзините менаџери треба да користат одреден програм со кој ќе ги менаџираат своите буџети, тогаш ќе биде организирана обука за користење на тој програм. Во овој случај се работи за тренинг. Но, доколку некои од менаџерите посетуваат курсеви во некој генерален систем на теорија и менаџмент со информативни системи, со цел да и помогне на компанијата да се развие во поефикасна и ефективна организација во подолг временски период, во тој случај ова посоодветно би било означено како развојни активности. И двете активности, како тренинзите, така и развојните програми се многу значајни за компаниите.

Термините тренинг и развој, упатуваат на вкупната структура на програмите за обука на самото работно место или надвор од работното место, кои ги користат компаниите за развој на вештините и знаењата на своите вработени, потребни за стручна работа и изведба, како и за напредување во кариерата.

Менаџмент развојот упатува на тренинзи и развојни програми за супервизори и менаџери, а ги исклучуваат програмите за професионалците (како што се инженери, продажни агенти, сметководители), квалификуваните оператори (како што се техничари, алатничари и книговодители) и полуквалификуваните и неквалификуваните оператори (како што се монтажни работници, линиски работници и пакувачи), освен доколку овие индивидуалци не се подготвуваат за идни супервизори и менаџери.

Секој значаен тренинг и развоен програм мора да биде интегриран со другите стратегии на менаџментот на човечките ресурси во компанијата за да се оперира ефективно. Компаниите кои ефективно ги интегрирале тренинзите и развојните програми со другите стратегии менаџментот на човечките ресурси, како што се оценување на перформансите, промоцијата, платите, тие всушност ја разбрале важноста на функцијата тренинзи и развојни програми. Оваа интеграција, помага да се обезбеди синергија со која развојните стратегии помагаат и ги поддржуваат другите поврзани стратегии.

Главната одговорност за тренинзите и развојните програми е поделена помеѓу врвниот менаџмент, одделот за човечки ресурси, непосредниот претпоставен и вработениот, како што е прикажано на слика бр. 4.1.

Слика 4.1. Тренингот и развојот на вработените е поделена одговорност



Извор: Anthony, W.P., Perrewé, P.L. and Kacmar, M.K. (1999), *Human Resources Management a strategic approach*, 3th edition, Harcourt Brace College Publisher, New York, p.340

Во продолжение е објаснета секоја од одговорностите.

Врвен менаџмент; Посветеноста на главниот извршен директор и врвниот менаџментот има критично значење кое ќе овозможи ефективниот тренинг да го добие своето вистинско место во компанијата. Врвниот менаџментот ја има одговорноста да обезбеди општи политики и процедури, потребни да се имплементираат тренинг програмите. Тие треба да обезбедат, административна контрола за да обезбедат менаџерите и вработените да се согласат со програмата и да бидат посветени на неа.

Поставување на соодветна култура за охрабрување на тренинзите и развојот на вработените почива врз врвниот менаџментот. Доколку врвниот менаџментот не воспостави соодветна култура во компанијата во тој случај многу тешко ќе се имплементираат тренинг програмите и развојниот процес.

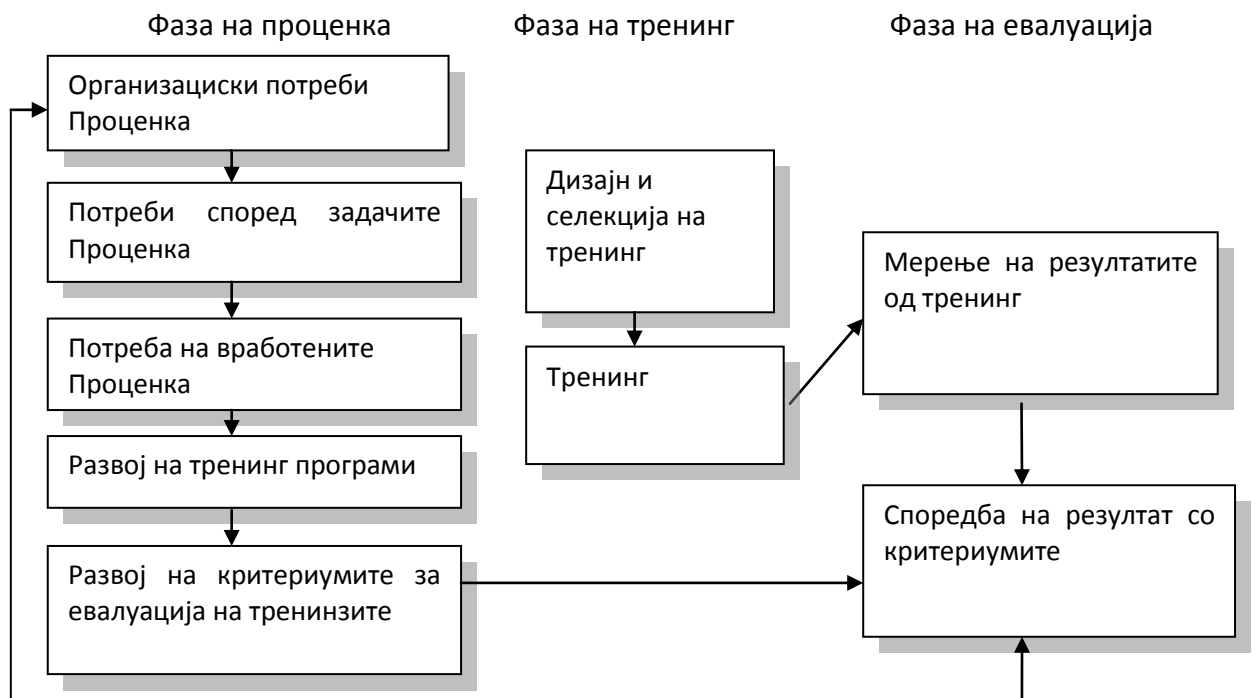
Одделот за човечки ресурси; Одделот за човечки ресурси во компанијата, извршува во суштина функција на поддршка на вработените. Овој оддел им помага на линиските менаџери во тренингот и развојот преку обезбедување на експертиза и ресурси, како и спонзорирање на тренинг конференции и програми.

Непосреден претпоставен; Претпоставените на секој вработен, како и оние на повисока позиција во организациската хиерархија имаат директна одговорност да обезбедат имплементација на тренинзите и развојните програми. Претпоставениот, треба да ги охрабри вработените да се развиваат и притоа треба да им обезбеди време за да може тоа да се случи. Претпоставениот, односно целата компанија мораат да обезбедат атмосфера, ресурси и охрабрување за саморазвој на вработените.

Вработен; Иако професионалците за човечки ресурси и линиските менаџери мораат да ги олеснат и менаџираат тренинзите и развојните процеси, сепак примарната одговорност лежи врз самите индивидуалци. Вработениот ја има одговорноста да демонстрира интерес за личен развој на својата кариера, поврзана со целите на компанијата. Конечно, секој вработен треба да ги охрабри другите колеги да ги искористат можностите за развој.

Значи може да се заклучи, дека одговорноста за тренингот и развојот е поделена помеѓу одделот за човечки ресурси, врвниот менаџментот, претпоставениот и вработените.

Слика 4.2. Модел на тренинг процес



Извор: Goldstein, I.L. (1986), *Training in organization: Needs Assessment, Development, and Evaluation*, 2nd edition, CA:Brooks/Cole, Monterey p.16

Сега да погледнеме како компаниите донесуваат одлуки кој тренинг и развоен програм треба да се понуди на вработените. Модел на тренинг процес е претставен на слика 4.2. прикажана погоре.

Фаза на проценка

Пред да започне некој тренинг да се имплементира, најпрво треба да се анализираат потребата од тој тренинг. Ова всушност е фазата на проценка од тренинг процесот.¹³⁰ Во оваа фаза ќе бидат испитани потребата за тренинг во компанијата, работното место и индивидуалецот. Различни типови на информации, како и различни извори и методи на собирање на информациите можат да се користат. На пример, практично секој член на компанијата, може да обезбеди информација за кое подрачје е потребно тренинг, како и типот на тренинг кој што е потребен. Повторувањето на одговорите ќе овозможи идентификување на потребата од тренинг. Податоците во врска со типовите на тренинзи кои се потребни, како и групата на луѓе што треба да ги поминат тие тренинзи, може да се соберат на различни начини и методи. Како на пример, преку интервјуа, писмени одговори од прашалници и сл. Независно од тоа кој тип и метод ќе се користи, податоците мораат да се соберат и да се анализираат во три различни нивоа. Секој од овие нивоа е објаснет подолу.

Проценка на организациските потреби. За да се спроведе анализа на организациските потреби, мораат да се споредат предложените тренинг проекти во согласност со организациските цели и стратегии. Некои работи кои треба да се разгледаат се дали корпоративната култура ќе ги поддржи тренинзите и развојните програми кои се планирани, дали целта на овие тренинг програми е во согласност и е поддржана од мисијата, целите и стратегиите на компанијата и дали врвниот менаџментот, целосно ги поддржува предложените тренинзи. Понатаму, за да се биде подготвен за во иднина, потребно е целите и стратегиите на компанијата кои ги содржат пет - годишните и десет - годишните планови да се споредат со предложените тренинг програми и да се потврди дека тие ќе обезбедат развој на вештините, знаењата и способностите на вработените кои ќе бидат потребни да се имплементираат плановите.

¹³⁰ Anthony, W.P., Perrewé, P.L. and Kacmar, M.K. (1999), *Human Resources Management a strategic approach*, 3th edition, Harcourt Brace College Publisher, New York, p. 342

Исто така, многу важно е да се има на ум, како предложените тренинзи во едно подрачје ќе влијаат на другите подрачја кои можат, исто така, да бидат на распоред за тренинг. Доколку, сите подрачја треба да добијат некој тип на тренинг, тогаш компанијата треба да го детерминира редоследот, според кој пооделните подрачја ќе ја добијат потребната обука. Трошоците на предложените тренинзи, исто така, треба да се земат предвид кога се спроведува проценката на организациските потреби. Ако финансирањето е проблем во тој случај ќе биде потребно давање на предност на пооделни тренинг програми.

Проценка на потребите според задачите. Целта на проценка на потребите според задачите е да се издвојат специфичните барања на работата која што е во прашање. Постојат повеќе методи за анализа на работата кои можат да се искористат за оваа потреба. На пример: носителот на работното место може да биде интервјуиран за да детерминира како всушност се обавува работата, а супервизорот може да се интервјуира за да детерминира што треба да се направи. Список на работни задачи или прашалник во врска со работата може да се дистрибуира до оние кои што се запознаени со работата, како што се обучувачите, супервизорите или носителите на работното место. Вработените, може да бидат опсервирани додека ја вршат работата. Писмените материјали, исто така, можат да се испитаат со цел да се утврдат потребите на работата.

Проценка на потребата на вработените. Проценка на потребата на вработените, детерминира дали постои празнина помеѓу барањата на работата и вештините на вработените кои ја извршуваат работата. Ова претставува критичен чекор при имплементирање на значајни промени во процедурите. Како на пример, Cash and Carry, ланец на трговски продавници по инсталирањето на компјутерски систем во своите складишта, утврдиле дека повеќето од нивните вработени не знаат да читаат доволно добро Англиски за да можат да го користат новиот систем. Доколку била направена проценка на потребите на вработените, пред да се инсталира новиот систем, компанијата можеби ќе разберела дека пораките на компјутерот потребно е да бидат напишани на Шпански или ќе спроведела обука за вработените за да можат да ја прочитаат или препознаат пораката напишана на Англиски јазик.¹³¹

¹³¹ Henkof, R. (22 March 1992), "Companies That Train Best", *Fortune*, Vol. 127, No. 6. pp. 62 - 75

И покрај тоа што овој чекор е наведен како последно ниво од проценка на потребите (проценка на организациските потреби, проценка на потребите според задачите, проценка на потребата на вработените), сепак многу компании ги започнуваат и завршуваат своите тренинг планови со ова ниво.

Развој на тренинг целите. Пред да започне тренингот, целите на тренинг програмата треба да бидат идентификувани. Тие треба да бидат напишани како цели на однесувањето кои вклучуваат: резултатот од тренингот кој треба да се постигне (на пример учење на вештини), начин на мерење на степенот до кој целта на обуката е постигната и под кои услови вработените се очекува да ги користат вештините. На пример: цел на однесување на сортер на пошта може да биде: да може да сортира 50 писма во минута користејќи го системот на подвижна лента, после спроведената обука.

Развој на критериуми за тренинг евалуација. Треба да се утврди, дали тренинг програмата ги постигнала целите. За таа цел, треба да се развијат критериуми за да се детерминира целокупниот ефект од тренинг програмата во компанијата. Како критериум често се користи нивото на перформансите специфицирана во целите на однесувањето. Друг критериум кој што може да се вклучи е реакцијата на лицето кое што се обучува во однос на тренинг програмата, промената во однесувањето на лицата кои се обучуваат, па дури и резултатите од тестовите. Без разлика на тоа, кој од критериумите ќе се користат за оценување на тренинг програмата, тие треба да бидат конзистентни и доследни со целите и стратегиите на компанијата во однос на тренинг програмите.

Тренинг фази на тренинг процесот

Тренинг процедурите, опфаќаат две широки категории: тренинг на работното место (on-the-job training) и тренинг надвор од работното место (off-the-job training). Секој опсежен тренинг систем вокомпаниите ги користи двата типа на обука.

Тренинг на работно место, на најниско ниво го обезбедува вработениот со вештини потребни за да се извршува минимум ниво на работата, но може да се стори и многу повеќе. Бројни техники можат да се користат за да се обезбеди обука на работното место.

Една од техниките која најчесто се користи е ширењето на работните задачи, обврски и одговорности на поединецот и тоа хоризонтално и вертикално во

компанијата. Се креираат можности за поединецот да практикува различни вештини од повисоко ниво кои нормално не се бараат на неговата/нејзината сегашна позиција.

Слично на ова, се користи и техника на ротирање на работното место, кое уште се нарекува вкрстена обука (cross training). Оваа техника, инволвира поставување на поединецот на различни типови на работни места внатре во компанијата, начесто на исто ниво или на наредното повисоко ниво за определен временски период. Многу компании го користат овој пристап на обука особено за новите вработени. Во првите две или три години тие треба да се запознаат со пошироката функционална оперативност и процесите во компанијата. Ротација на работното место е честа појава во Јапонските компании, како што е Toyota. Во САД оваа техника помалку се користи, поради самата култура. Имено, во САД промена во работното место се очекува да биде на повисоко ниво во хиерархијата. Хоризонталните движења е тешко да им се продадат на вработените, особено на менаџерите од други сектори. Поради притисокот врз менаџерите да заштедат пари и да произведат повеќе, на ротацијата на вработените не се гледа како на добра деловна одлука, бидејќи од вработениот ќе може да се очекува да стане целосно продуктивен дури после шест и повеќе месеци.¹³²

Состанок за развој на вработените, тоа е еден вид на дискусија помеѓу вработените, начин да се развијат нови идеи како да се подобрат перформансите. Овие состаноци можат да се одржат надвор од работното место, во друга средина и атмосфера.

Друга техника на обука е поставување на поединец на позиција „асистент“, кое претставува повисоко ниво на работа и бара посложени вештини за определен период (најчесто еден до три месеци). Целта е поединецот да биде запознаен со тие повисоки позиции во компанијата.

Конференции за решавање на проблеми, се свикуваат за да се реши некој специфичен проблем со кој се соочила некоја група или целата компанија. Оваа техника, всушност вклучува брејнсторм, како и други креативни средства со цел да се дојде до взаемно утврдено решение за некој базичен проблем.

Доделување на ментор, едуцирана личност од повисока позиција во компанијата која им помага на новите вработени да ја научат суштината на компанијата, како и да им обезбеди други совети. Обично, социјалните односи се

¹³² Huang, H. J. (1999), "Job Rotation from the Employees' Point of View", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.7, No.1, 75-85.

развираат на тој начин што вработениот, чувствува дека може да побара совет од менторот, кој не може да го побара од непосредниот претпоставен. Менторството, најчесто се применува за младите раководители. Но, младите раководители не се единствениот менаџерски персонал на кој што му е потребно моделирање.

Некои компании, дури вработуваат обучувачи за нивниот врвен менаџмент со цел да ги подобрат нивните меѓуперсонални способности. Овие обучувачи, користат тактики како што се: слушање на телефонските разговори, присуство на состаноци и на деловни ручеци, за да видат како менаџерот комуницира. Потоа преку константно потсетување од страна на обучувачот, однесувањето и интерперсоналните проблеми можат да се ублажат.¹³³

Моделирање на однесувањето е еден од современите методи на обука, која има цел усовршување на меѓуперсоналните вештини на вработените, особено на менаџерите. Суштината на методот се состои во тоа што поединецот којшто се обучува го набљудува обучувачот (или некое друго вешто лице) кое извршува некоја задача, а потоа тој го моделира тоа што го видел и се обидува да ја изврши истата задача. Процесот на моделирање на однесувањето се одвива низ неколку фази:¹³⁴

- Сите учесници во обуката се запознаваат со проблемот кој треба да се реши и со неговите практични и теоретски аспекти;
- Кандидатите го набљудуваат обучувачот како го решава проблемот, односно како ја извршува задачата. Често пати тоа може да биде проследено со проектирање на филм или видеолента;
- Учесниците во обуката дискутираат за виденото и го разгледуваат однесувањето на обучувачот при решавањето на проблемот;
- Кандидатите го вежбаат однесувањето што го виделе;
- Секој кандидат добива повратна информација и оценка за своето однесување при извршување на задачата од страна на обучувачот.

Примената на овој метод на обука особено е изразена при решавање на проблеми поврзани со: делегирање на одговорноста, елиминирање на недисциплината, совладување на отпорот кон промените, недоволна мотивација на вработените, неоправданите отсуства од работа, совладување на емоционални ситуации и слично.

¹³³ Chowdhury, S. M. (June 2006) "Human Behavior In The Context of Training: An Overview Of The Role of Learning Theories as Applied to Training and Development", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 7, No. 2, pp 18 - 24

¹³⁴ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет – Скопје, стр. 163

Специјални задачи и одговорности му се доделуваат на поединецот за определен период на време. Задачата може да биде: пишување на извештај, истражување на оправданоста на некој нов проект, процес, сервис или производ. Изготвување на билтен или евалуација на некоја компанииска политика или процедура. Која и да е, со задачата која му е доделена на поединецот, тој ќе стекне и ќе научи нови вештини.

Вработените можат, исто така, да посетат обука во компанијата, спроведена од обучувач од самата компанија. Овие програми, можат да покријат теми поврзани со безбедноста, нови процедури за менаџмент на човечките ресурси, нови производи, сервиси и технички програми.

Варијанта на ваквиот тип на обука во компанијата е обука спроведена од обучувач од надвор, односно консултант. Признати експерти во компанијата спроведуваат обуки за теми како што се: поставување на цели, комуникација, техники на проценка, безбедност и други теми кои се од важност за компанијата. Овој тип на тренинзи, начесто ги надополнува тренинзите спроведени од компаниските обучувачи. Еден од најчестите обуки кои се спроведуваат во компаниите, а во последните неколку години станаа многу популарни се обуките за основни вештини за писменост и пишување.

Со сè поголемите барања за компјутерска писменост на работниците, компаниите сватија дека нивните работници имаат недостаток од вештини во пишување и писменост, кои се неопходни за развивање на напредни компјутерски вештини. Но, некои од работниците се премногу горделиви или премногу раздражливи за да земат учество на тие обуки.¹³⁵ Но, не се само работниците, они кои ги одбегнуваат обуките за основни вештини. Некои менаџери, одбиваат да им дозволат на своите вработени да партиципират на овие обуки и покрај тоа што компанијата ги организира и ги прави достапни за сите вработени. Овие менаџери, сметаат дека овие обуки се само за менаџери и професионалци, а не за работници. Но, подоцна тие ќе разберат дека работниците многу малку зборуваат Англиски и подоцна не можат да се вклучат во процесот кој станува компјутеризиран. Напорот на компанијата за континуираното подобрување, застанува на најниско ниво, поради

¹³⁵ Coleman, L.K., (1999), "Training for multi – cultural supervisors", in Holloway, E., and Carrol, M., (Ed.), *Training Counseling Supervisors*, SAGE Publication Ltd., London, p. 142

фактот што овие менаџери не ја гледаат вредноста во инвестирањето во нивните вработени.¹³⁶

Друг често употребуван метод на обука е и дистрибуција на материјали за читање. Овој формален програм е креиран за циркулација на книги, списанија, избрани текстови, нови деловни материјали и слично до определени вработени. Овој програм, исто така, вклучува периодични состаноци за да се дискутира материјалот.

Off – the job training - Повеќето од овие тренинзи се тренинзи во училиници. Најчесто употребувани од овој тип на тренинг се следниве: семинари и курсеви. Специјализирани курсеви, спроведени од образовни институции, професионални асоцијации или приватни консултанти кои траат од еден ден, до една недела. Доколку вработениот, селективно посетува тренинг програми кои го дополнуваат планот за развој на неговата кариера, тогаш овие курсеви ќе бидат екстремно корисни. Таков е на пример, случајот со авто механичарите. Како што автомобилите стануваа сè покомпјутеризирани, авто механичарите мораа сè повеќе да стекнуваат знаење за компјутерите. За да си обезбедат сигурна работа тие мораа да потрошат многу време во обуки на новите автомобили, како и новите процедури.

Колеџ, универзитет или сертифицирани програми; Специјализирани обуки и сертифицирани програми се нудат, како вечерни или викенд предавања од различни колеџи и универзитети. Најчесто, тие се однесуваат на професионални специјализации, како што се менаџмент, сметководство, финансии или право. На повеќето од вработените, компанијата им ги покрива школарината или дел од трошоците за книги.

Напреден менаџмент програм. Многу познати универзитети нудат, напредни програми во траење од две недели, до една година за топ менаџментот. Често тие покриваат теми кои обично се наоѓаат во МБА програмата, но темите се обработуваат многу позабрзано.

Училиште за кореспонденција; Доколку поединецот може да практикува строга самодисциплина, индивидуалното учење дома, може да биде одлична алатка за развој. Како и да е вработениот треба да се осигура, дека школата за кореспонденција со која соработува има сериозна репутација.

Надворешни состаноци и конференции; Многу менаџери и професионалци, имаат можности да посетат професионални конференции и конвенции во текот на

¹³⁶ Kuri, F. (September 1996), "Basic – Skills Training Boosts Productivity", *HR Magazine*, Vol. 41, Issue 9, p.73 - 79

годината. Доколку учесниците, активно земаат учество на состаноците или работилниците на овие конференции, тие имаат одлична можност да научат многу нови искуства.

Наставни техники за тренинг и развој

Виртуелна експлозија на тренинг техники се појавија во последните неколку години. Овие нови техники и методи, им овозможуваат на компаниите да спроведат ефективни програми. Подолу се наведени некои од техниките за тренинг и развој:

Дискусии; Скоро сите тренинг програми, особено надворешните програми, користат техника на дискусии. Предноста на оваа техника е тоа што им овозможува на учесниците, спонтано да учествуваат во истражување на нови концепти и изнаоѓање на објаснувања за одредени појави. Оваа техника, бара професионален обучувач кој поседува широка експертиза во областа и другите поврзани области кои се дискутираат. Главниот хендикеп на оваа техника е тоа што постојат потешкотии да се спроведува со големи групи на учесници.

Предавања; Овој метод е многу корисен, кога се спроведува со голема група на учесници. Тој бара тренинг лидер (обучувач), кој е динамичен и кој ќе може да го организира и да го презентира материјалот на ефективен начин. За подобра употреба тој може да се надополни со друга тренинг техника. Скоро 82% од компаниите ги користат предавањата, како метод во нивните тренинг програми.

Мултимедијална презентација; Техниката на предавањата, како и техниката на предавања и дискусии, најдобро функционираат кога се кориси мултимедијален пристап. Тоа вклучува, користење на брошури, филмови, слајдови, стрипови, видео или аудио касети, видео и слајд проектор, табли за пишување и слично. Слабостите на оваа техника на обучување е тоа што може да се случи оваа софистицирана опрема да затаи во незгоден момент (за време на траењето на обуката). Скоро 83% од компаниите, користат видео материјали за време на обуките од повеќе причини: Со видеото, полесно се меморираат податоците кај гледачите. Видеото, предизвикува длабоки реакции и емоции и видеото, исто така, може да го зголеми меморирањето на податоците и да ја мотивира публиката да делува на одреден начин. Луѓето се чувствуваат конфорно, забавувајќи се и информирајќи се преку

видео презентациите. Тие се едноставни за користење и лесни за разбирање. Видеото, ги намалува трошоците за обука и обезбедува флексибилна обука.¹³⁷

Инструктор на работното место - Job coaching; Најдобрата техника за тренинг на работното место е токму доделување на инструктор на работното место.

Оваа техника, го инволвира непосредниот претпоставен на индивидуата или неговиот ментор (тоа е лице лоцирано на друго место во компанијата кој може да му помогне на вработениот). Менторот, делува како водач, советник, пријател и заинтересирана страна, која помага во поефикасно извршување на работењето, како и развивање на опсежен план за кариера.

Само-програмирани техники на учење, користат однапред програмирани текстови и вежби кои ги водат учесниците чекор по чекор низ искуствата. Оваа метода е насочена кон ученикот, многу ретко се појавува инструктор за време на обуката. Оваа техника ја презентира темата на ученикот во мали чекори, барајќи од нив одговори, а потоа веднаш ги информира за соодветноста на нивните одговори.

Обука преку компјутер (Computer Based Training), е форма на мултимедијална обука. Со рапидното зголемување на предностите на компјутерската технологија, постојат разновидни обуки. Постоечката технологија, обезбедува одлична испорака на текст, графика и звук преку интернет или локалните мрежи, обезбедувајќи на тој начин различни курсеви да бидат презентирани on - line. Достапноста на курсевите, on – line има низа предности. Прво, вработениот не мора да го напушти своето биро за да ја следи обуката, времето и трошоците за патување, како и трошоците за простор за обука не постојат. Второ, курсевите on – line можат да се подготват и понудат многу побрзо отколку традиционалните курсеви, како и да им ги обезбедат на слушателите најновите информации за многу пократок период. Трето, on – line курсевите можат многу поточно да симулираат работна средина во однос на традиционалните курсеви, како и зголемување на трансферот на обуките. Понатаму, овој тип на обука го забрзува времето на учење, поради неговиот мултисензорен пристап. Кога лицата, кои ја следат обуката имаат можност да гледаат, слушаат и активно да партиципираат во обуката во тој случај, асимилацијата на информациите е многу порапидна. И, конечно кога се користат on – line курсеви, материјалот кој

¹³⁷ Helga, L. (August 1996), “HR AS Producer – Director”, *HRMagazine*, Vol. 41, Issue 8, pp. 82-86

што се презентира е конзистентен за секој слушател без разлика каде и кога, тој или таа пристапува на курсот.¹³⁸

Најновите трендови во тренинзите кои се базираат на компјутер е т.н. *Виртуална Реалност (VR)*. VR е технологија базирана на компјутер која му овозможува на корисникот да учи во три – димензионална средина. Слушателот на курсот, всушност се движи во симулиран свет и има интеракција во реално време со виртуалниот модел преку екранот на компјутерот или дисплеј поставен на неговата глава. Трошоците за развивање на VR тренинг програма, можат да надминат дури и 100.000 долари, но сепак бенефитот е многу поголем од трошоците. Моторола, еден од пионерите на ваков тип на тренинг, утврдила дека постигнатите резултати на тестовите од страна на корисниците на VR тренинг програма е константно повисок во однос на корисниците на традиционалните тренинг методи. Исто така, било утврдено, дека особено корисниците на VR тренинг програма кој користеле дисплеј поставен на глава, потрошиле многу повеќе време практикувајќи ги своите задачи и биле многу поентузијасти и сконцентрирани на обуката.¹³⁹

Метод на случај; Овој метод води потекло од крајот на 20 –тите години на минатиот век и се поврзува со методите што се употребувале во Харвардската бизнис школа. Денес тој најчесто се употребува за обука на менаџерите. Менаџерите се запознаваат со некој вистински проблем на компанијата и од нив се бара да го анализираат проблемот, да предложат решенија, да ја одберат најдобрата алтернатива и да ја применат. Обучувачот има улога на катализатор и олеснувач. Тој, извршувајќи ги тие улоги, треба да инсистира на различни ставови и гледишта, кои го трасираат патот кон најдобрата алтернативна одлука.¹⁴⁰

Играње на улоги (симулација); Оваа техника им овозможува на учесниците вистинска практика во аплицирање на концептот во вештачки создадена ситуација. Обезбедена е прилика за решавање на проблеми, а учесниците всушност преку симулација го решаваат проблемот. Играње на улоги (симулација), обично вклучува натпреварувачки елементи помеѓу групите и тие се натпреваруваат кој побргу или подобро ќе го реши поставениот проблем. Оваа техника, може да биде доста корисна алатка за обука бидејќи им овозможува на учесниците вистинско практикување пред

¹³⁸ Mayados, F. (October 1997), "Online Networks Build Time Savings into Employee Education, *HRMagazine*, Vol. 42, No.10, pp. 31 – 35;

¹³⁹ Minehan, M., "VR: The next Step in Training", (August 1996), *HRMagazine*, Vol. 41 Issue 8, p. 144.

¹⁴⁰ Бојациоски, Д., Ефтимов. Љ., (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет – Скопје, стр. 162

колегите, правење на грешки кои би можеле да се случат и на работното место, а без притоа да има реални реперкусии.

Анализа на случаеви; Обично оваа техника се комбинира со техниката играње на улоги (симулација) и исто така, им овозможува на учесниците да решаваат актуелен или хипотетички проблем. Доколку пак се користи само оваа техника без техниката на играње на улоги, во тој случај се потпира само на групни дискусии.

Трансфер на обуката; Веројатно, најголемите критики насочени кон обуките и развојните програми се токму неспособноста на учесниците во тренинг програмата да го применат на работното место она што го научиле на обуките. Блоката на трансферот на обуките е сериозна препрека во нивната ефикасност. Блокирањето на тренингот е клучен проблем во развојот. Од обучувачите се бара тренинзите и обуките да ги направат релевантни со цел знаењата и вештините стекнати на овие обуки, да можат да бидат искористени од страна на учесниците на нивните работни места.¹⁴¹

Релевантни обуки, значи дека актуелните обуки, директно се поврзани со работата која што ја извршува учесникот на обуката или со работата што во иднина ќе ја работи по неговото промовирање. Всушност се работи за вештини и знаења кои се практикуваат на работното место. На пример: супервизорите, мораат да знаат како да решат определен проблем кој што ќе се јави на нивното работно место. Значи, обуката за методите и техниките за решавање на проблеми кои се релевантни за супервизорите.

Но, релевантноста на тренинзите не значи секогаш дека трансферот на тренингот ќе биде обезбеден. Учесникот на обуката, можеби не разбрал, како да ги примени знаењата и вештините, стекнати на обуката практично на своето работно место и покрај тоа што обуката е релевантна. Поради таа причина, пет фактори кои ја охрабруваат вистинската употреба на обуките треба да бидат опсервирани во секоја програма. Овие фактори, дејствуваат последователно и ја зголемуваат веројатноста дека обуката ќе биде вистински применета на работното место.

¹⁴¹ Kuri, F. (September 1996), "Basic – Skills Training Boosts Productivity", *HRMagazine*, Vol. 41, Issue 9 pp.73 - 79

Теорија.

Луѓето имаат потреба да ја знаат теоријата врз која се заснова обуката која ја посетуваат. Дискусиите околу теоријата им помага на луѓето да разберат, зошто од нив се бара да ги извршуваат работните задачи на определен начин.

На пример, тренинг сесијата за решавање на проблеми, може да вклучи дискусија за методите на решавање на проблемите, како и теоријата и концептите врз кој се засниваат методите. Доколку теоријата е објаснета на тој начин, тогаш обучуваното лице ќе ја разбере релацијата на користениот методот со самата теорија и во тој случај шансите за да тој/таа ги користат методите за решавање на проблемите на работното место, значително се зголемуваат.

Објаснувањето на теоријата не треба да биде долго и да вклучи академски предавања. Тоа треба да биде кратко и концизно.

Демонстрација. Доколку се спроведе демонстрирање или проба на концептите и методите за време на обуката, веројатноста учесниците да ја користат идејата на своето работно место, значително се зголемува. На пример, доколку се учат техники за комуникација, поверојатно е дека учесниците ќе ги користат доколку се во можност да ја опсервираат и дискутираат демонстрацијата на самите техники за време на тренинг сесијата. Тоа овозможува концептот, теоријата и техниката да „оживеат“, а на учесниците им овозможува да учат од примери.

Лабораториска практика или симулација. Кога учесниците имаат можност да ја практикуваат посакуваната техника, во тој случај трансферот на знаењата стекнати за време на обуката на самото работно место, значително се зголемува. Овде учесниците, всушност учат преку работа. Нив, всушност им е дадена можност да го искушат методот или техниката во симулирано опкружување. Овој тип на учење, дополнително ќе биде засилен, доколку самите учесници добијат повратни резултати или критики од страна на другите учесници или самиот обучувач. Тие го практикуваат очекуваното однесување или техники во училиница или во лабораториска средина. Овој тип на тренинг, најмногу се користи во компјутерските курсеви.¹⁴²

На пример, за време на тренинг програмата за комуникација на учесниците ќе им биде овозможено да практикуваат комуникациска сесија, преку играње на улоги или симулација. Останатите учесници или самиот обучувач ќе дадат повратни

¹⁴² Minehan, M., (August 1996), “VR: The next Step in Training”, *HRMagazine*, Vol. 41, Issue 8, p. 146

информации или критика за смата комуникациска сесија на крајот, односно во заклучокот од сесијата.

Практикувањето во симулирана ситуација им овозможува на учесниците да го доживеат очекуваното однесување, како и чувствата кои го следат ваквото однесување. Доколку проблемот е надминат и се почувствувал успехот, во тој случај се зголемува самодовербата кај учесникот на обуката и поголема е веројатноста дека тој ќе ја примени техниката во реалноста, односно на своето работно место.

Пракса на работно место со повратна информација; Кога на поединецот ќе му се даде можност да практикува одредено однесување на работното место под одредени насоки, постои голема веројатност дека обучуваниот ќе продолжи да го практикува тоа однесување во неговата работна средина. За време и после практикувањето на определено однесување на лицето ќе му бидат обезбедени повратни информации. Овој тип на тренинг личи на тренинг на работното место (on the job training).

Пракса на работно место со насочување; Овој метод се разликува од претходниот по тоа што насочувањето продолжува во значително подолг период за разлика од еднократното практикување со повратна информација во претходниот метод.

Се разбира, овој метод бара тренер кој е на располагање. Тоа може да биде непосредниот претпоставен, консултант, вработен од компанијата или ментор лоциран на друго место во компанијата кој ќе биде одговорен за насочување на различните подредени. Доколку одговорноста падне на непосредниот претпоставен, тогаш се менува неговата улога. Освен менаџер тој станува и учител на дел од неговите подредени.

Очигледно не се сите менаџери и добри тренери и учители, а тоа претставува сериозно ограничување. Доколку, менаџерите не ја прифатат одговорноста на насочувачи и учители како легитимен дел од нивната улога, тогаш обуката ќе биде некорисна.

Сите менаџери во компанијата, од врвот, до супервизорите, треба да бидат насочени кон развојот и обуките. Тренингот и развојот се суштествена линиска функција. Персоналот за обука, доколку постои во компанијата, може да помогне и да советува, но главната одговорност останува на линиските менаџери.

Доколку компанијата сака да ги види младите менаџери како растат и се развиваат не смее да се потпре само на менторство и тренинг курсеви, линиските менаџери мора да се вклучат во нивниот развој.

Фази на евалуација на тренингот и развојот

Достапни се различни пристапи за евалуација на тренинг програмите. Еден од нашироко прифатен и користен пристап бил развиен од Donald Kirkpatrick¹⁴³. Тој идентификувал четири различни критериуми на евалуација кои можат да се применат за секоја тренинг програма. Секој критериум се фокусира на различен аспект од тренинг програмата. Резултатот земен од сите четири критериуми, обезбедува јасна слика за ефективноста на тренинг програмата. Критериумите кои се користат за евалуација на тренингот програмите според моделот на Kirkpatrick се следните:

- Оцена на реакциите на учесниците во тренинг програмата спрема содржината на тренинг програмата;
- Оцена на знаењето што го стекнале учесниците во тренинг програмата, со споредување на тестовите за знаење на учесниците пред и после завршувањето на тренинг програмата;
- Оцена на промените во однесувањето на учесниците во тренинг програмата, ако се има предвид дека тренинг програмите, во крајна линија, треба да доведат до соодветни промени во однесувањето на поединците во работата;
- Оцена на резултатите во обуката врз зголемување на продуктивноста на трудот , зголемување на производството, подобрување на квалитетот на производите , намалување на трошоците и на отсуствата од работа и сл.

Реакција. Реакцијата на учесниците во тренинг програмата е првото ниво на евалуација. Информациите собрани околу реакцијата на обучуваните лица, треба да вклучуваат, што тие всушност мислат генерално за програмата, просториите каде се спроведува обуката, самиот обучувач, како и содржината на обуката. Овие реакции, генерално се собираат преку прашалници дистрибуирани до секој од учесниците на крајот од програмата.

¹⁴³ Donald, L. Kirkpatrick, (November 1983), "Four Steps to Measuring Training Effectiveness", *Personnel Administrator*, vol. 28, No. 11, pp.19 - 25

Знаење. Второто ниво го евалуира нивото на знаење кое се стекнало за време на обуката. Всушност целта е да се детерминира, дали лицата кои се обучуваат ги совладале фактите, техниките, вештините и процесите кои ги изучувале за време на тренинг програмата. Различни тестови, како што се тестови за перформансите или писмени тестови можат да се администрираат со цел да се детерминира нивото на компетентност постигната од страна на обучуваните лица. Друг пристап е кога од обучуваните лица се бара да го демонстрираат нивото на знаења кое го стекнале за време на обуката, преку симулирани вежби или преку играње на улога. Независно кој од методите ќе се користи, тестирањето обично се случува веднаш после завршувањето на тренинг програмата.

Однесување. Оценување на однесувањето од тренинг програмата, всушност испитува дали учесниците во обуката го смениле своето однесување на работното место. Податоците кои што се користат за евалуација на однесувањето на обучуваните лица, обично се собираат од нивните супервизорите или нивните колеги, кои работат со нив и можат да го евалуираат нивното однесување на нивното работно место. Колку повеќе, однесувањето стекнато за време на обуката е искористено на работното место, толку повеќе тренинг програмата е успешна во трансферирањето на обуката.

Резултати. Последното ниво од евалуацијата е нивото на резултати. Во оваа фаза се истражува како програмот влијаел на компанијата. Податоците кои се собираат за да се евалуира тренинг програмот на ова ниво, можат да вклучат заштеда на трошоци, проектиран и актуелен профит, зголемување на продажбата, намалување на повредите, подобрување на ставовите на вработените, намалени отсуства или зголемување на производството. Евалуацијата на ова ниво, треба да биде директно поврзана со целите на компанијата наведени во почетната фаза од тренинг програмата. Доколку овие резултати одговараат на очекувањата, тренинг програмата може да се смета за успешна. Доколку резултатите не одговараат или поточно тие не успеале да ги постигнат посакуваните резултати, во тој случај треба да се направени приспособување на тренинг програмата. Ова приспособување на тренинг програмата се филтрираат во почетната фаза на оценувањето и процесот започнува повторно.

Со развитокот на менаџментот на човечките ресурси се зголемува бројот на критериумите за евалуација на тренинг програмите. Најголем број автори посебно внимание посветуваат на уште еден показател на евалуација – принос на ангажирани

средства.¹⁴⁴ Овој показател се пресметува како однос помеѓу финансиски изразената корист од тренинг програмата и трошоците направени за неа. Целта е да се утврди дали ангажираните и потрошените средства за тренинг програмата даваат одреден принос на вложените средства и колкав е тој принос.

Извршените истражувања во европските земји покажуваат дека во евалуацијата на тренинг програмите, најчесто, се употребуваат разни комбинации на презентирани методи. При тоа, првото место им припаѓа на разговорите со непосредните раководители на учесниците во тренинг програмите, а потоа доаѓаат оцените на реакциите на учесниците веднаш по завршувањето на обуката. Значително помалку се застапени тестовите за оцена на знаењата, вештините и однесувањата на учесниците пред и после завршувањето на тренинг програмите.¹⁴⁵

4.1.1 Тренинг за менаџери – експатријати

Селекцијата е само првиот чекор во вклопувањето на менаџерот со работата. Следниот чекор е обука на менаџерот за да ја работи специфичната работа. Интензивна тренинг програма, треба да се користи за да им се развијат потребните вештини на експатријатите со цел да бидат успешни на назначувањата во странство. Сепак, менаџмент развојот е многу поширок концепт. Тој е наменет за развој на менаџерските вештини во врска со неговата/нејзината кариера во компанијата. Како дел од менаџмент развојната програма, менаџерот може да биде испратен и поставен на неколку странски позиции во период од неколку години со цел да ја развие својата меѓукултурна чувствителност и искуство. Во исто време, со останатите менаџери од компанијата тој треба да помине менаџерска едукациска програма во редовни интервали. Размислувањата за трансфер на менаџери е дека меѓународното искуство значително ќе ги подобри менаџерските и лидерските вештини на менаџерите.

Историски гледано, повеќето меѓународни бизниси биле повеќе сконцентрирани на тренинзите отколку на менаџмент развој. Но, денес е

¹⁴⁴ Поопширни објаснувања има кај Kraiger, K., Ford, J.K., Sales, E. (1993), "Application of Cognitive, Skills and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.2, pp.311 - 328

¹⁴⁵ Brewster, C., Hegewisch, A. (1994), *Policy and Practice in European Human Resource Management*, The Price Waterhouse Cranfield Survey, Routledge, London, p.115

експлицитна потребата, меѓународните бизниси да креираат менаџмент развојни програми кои се од стратегиско значење. Менаџерските развојни програми, претставуваат алатка која и помага на компанијата да ги оствари стратегиските цели, а во исто време им помага на менаџерите да креираат неформални деловни врски за меѓусебно делење на знаења во рамките на транснационалната компанија.¹⁴⁶ Постои дистинкција помеѓу тренинг и менаџерска развојна програма.

Во втората глава, видовме дека, две најчести причини за неуспехот на експатријатите се: неможноста на сопругата/сопругот да се приспособат на странската средина, како и неможноста на самиот менаџер да се приспособи на новата средина.

Тренингот на менаџерот, како и на неговиот/та сопруга/сопруг може да помогне во надминување на овие проблеми. Културниот тренинг, јазичниот тренинг и практичниот тренинг, можат да помогнат во надминување на проблемите на експатријатите.

Културен тренинг. Културниот тренинг, настојува да го поттикне разбирањето на културата на земјата домаќин. Постои верување, дека разбирањето на културата на земјата домаќин ќе му помогне на менаџерот да покаже емпатија кон оваа култура и ќе му овозможи да ја зголеми ефикасноста во работењето со луѓето од земјата домаќин. Потребно е експатријатот да добие тренинг за културата на земјата домаќин, историјата, политичкиот и економскиот систем, религијата, како и социјалните и бизнис практики. Доколку е можно, се препорачува да се организира фамилијарно патување во земјата домаќин пред формалниот трансфер кое ќе го ублажи културниот шок. Земајќи го предвид проблемот со адаптацијата на партнерот, исто така, е важно и сопругата/сопругот или можеби и целото семејство да бидат вклучени во културниот тренинг.

Јазичен тренинг. Англискиот јазик е јазик на светскиот бизнис. Денес, возможно е да се води бизнис низ целиот свет, користејќи го само Англискиот јазик. И покрај распространетоста на Англискиот јазик, исклучително потпирање само на англискиот јазик, ја намалува способноста на експатријатот за интеракција со луѓето од земјата домаќин. Како што спомнавме понапред, подготвеноста на експатријатот да комуницира на јазикот на земјата домаќин па дури и експатријатот да е далеку од флуентен ќе му помогне да изгради доверба со локалните вработени и ќе ја подобри

¹⁴⁶ Charles, W. and Hill, L. (2010), *International Business*, eight edition, McGraw - Hill, New York, p.520

својата менаџерска ефикасност. Компаниите кои практикуваат да спроведат тренинг за странски јазик на своите експатријати, веруваат дека на тој начин ќе ја подобрат нивната ефикасност и ќе им овозможат полесно да воспостават релација со странската култура и ќе обезбедат подобар имиџ на компанијата во земјата домаќин.

Практичен тренинг. Практичниот тренинг, има за цел да им помогне на експатријатите менаџери и нивните семејства да им го олесни секојдневниот живот во земјата домаќин. Колку побргу рутината е воспоставена, толку поголеми се можностите дека експатријатот и неговото семејство да се адаптираат успешно. Постои критична потреба да се поддржи мрежа на пријатели за експатријатите. Таму каде што постои заедница од експатријати, фирмата вложува значителни напори за да обезбеди семејствата на новите експатријати брзо да се интегрираат во групата. Заедницата на експатријати, може да биде многу корисен извор на поддршка и информации и може да биде драгоцен во помагањето на семејствата да се адаптираат во земјата домаќин.

4.1.2. Репатријација на експатријатите

Од големо значење кога зборуваме за тренинг и развој на менаџерите експатријати е нивното подготвување за повторно враќање во матичната организација. Репатријацијата, треба да се гледа како финална алка во кружниот интегративен процес кој ги поврзува: добрата и успешна селекција и меѓукултурниот тренинг на експатријатите со комплетирање на нивниот престој во странство и реинтеграцијата во нивните национални компании. Како и да е, наместо да добиете вработени кои си доаѓаат дома за да го поделат своето стекнато знаење и да ги охрабрат другите високо потенцијални менаџери да превземат меѓународна кариера, многу често, експатријатите можат да се соочат со поинакво сценарио. Многу често, кога тие ќе се вратат дома после ограничениот престој во странство каде што биле прилично автономни, добро платени и величени како „големи риби во мал аквариум“, тие се соочуваат со организацијата која не знае што всушност тие работеле во последните неколку години, не знае како да го користи нивното ново стекнато знаење и притоа не се грижат воопшто за тоа. Во најлош случај, тие треба да се борат за нова работа, или компанијата ќе креира за нив резервна позиција каде

не можат да се искористат нивните вештини и способности и не се успева да се искористи она што всушност компанијата го инвестирала во овие индивидуи.¹⁴⁷

Истражувањата го илустрираат обемот на овој проблем. Согласно една студија за вработените – репатријати, 60% до 70% не знаат која би била нивната позиција кога тие ќе се вратат дома. Исто така, околу 60% кажале дека нивната организација нема јасен став за репатријатите, за нивните нови улоги, како и за прогресот на нивната идна кариера во компанијата, 77% од анкетираниите заземале пониски позиции во нивната матична организација во споредба со нивната меѓународна позиција. Не е изненадувачки што 15% од репатријатите ја напуштиле компанијата за една година од нивното враќање дома и 40% ја напуштиле компанијата за три години од нивното враќање.

Клучот на решавање на овој проблем е добро планирање на човечките ресурси. Исто како што функцијата менаџмент со човечките ресурси, треба да развива добра селекција и тренинг програми за експатријатите, исто така, треба да развие добра програма и за реинтеграција на експатријатите кои се вратиле во матичната компанија и притоа корисно да се употреби знаењето и искуството кое тие го стекнале додека биле во странство.¹⁴⁸

Менаџмент развој и стратегија

Менаџмент развојните програми се дизајнирани за да го подобрат нивото на вештини на менаџерите преку комбинација на тековна менаџмент едукација и ротација на менаџерите, преку бројни работни места во рамките на компанијата за да им обезбедат разновидни искуства. Тоа е обид да се подобри целокупната продуктивност и квалитет на менаџмент ресурсите во компанијата. Меѓународните компании сè повеќе ги користат менаџмент развојните програми како стратегиска алатка. Тоа е особено случај со компаниите кои спроведуваат транснационална стратегија во своето работење. На овие компании им е потребна силна и изедначена корпоративна култура и неформална менаџерска деловна мрежа за да им помогне во координацијата и контролата.

¹⁴⁷ Crowne, K. A., (2009), "Enhancing knowledge transfer during and after international assignments" *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 Issue. 4, pp. 134-147

¹⁴⁸ Sheikh, A. R., (July–December 2010), "Repatriation Issues Relating to Expatriate Managers: A Critical Review", *ASA University Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 211 - 216

Менаџмент развојните програми, помагаат да се изгради изедначена корпоративна култура преку социјализација на новите менаџери со нормите и вредносниот систем на компанијата. Тренинг програми, како и интензивната интеракција можат да создадат борбен дух и споделување на знаењата, креирање на неформални деловни мрежи, можеби развивање на компаниски јазик или жаргон, како и развој на техничките компетентности. Овие тренинг настани, вклучуваат пикник, музика, спортски натпревари и носење на маици со компаниското лого. Сите овие активности го промовираат чувството на заедништво, како и силна идентификација на менаџерите со компанијата. Распоредувањето на менаџерите заедно на една локација за определен период и нивно ротирање на различни позиции во неколку земји и помага на компанијата да изгради неформална менаџерска деловна мрежа. Земајќи ја во предвид Шведската телекомуникациска компанија Ericsson, може да се види дека кооперацијата помеѓу единиците во оваа компанија е екстремно важна, особено за трансферирање на know - how и компетентности од матичната компанија кон странските подружници, од странските подружници кон матичната, како и помеѓу самите странски подружници.¹⁴⁹ Ericsson праќа тим од 50 до 100 инженери и менаџери од една подружница во друга за година или две. Тие етаблираат мрежа за меѓусебни контакти. Оваа политика е ефективна како за утврдување на заедничка култура во компанијата, како и координирање на глобалните компаниски дисперзирани подружници.

4.2 СТРАТЕГИСКИ СИСТЕМИ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Оценување на перформансите на вработените е корисна алатка за евалуација на работењето на вработените, но, исто така, и за развој и мотивација на вработените. За жал, оценувањето на перформансите, може да биде и огромен извор на анксиозност и фрустрации за двете страни и за менаџерот и за вработениот. Ова се случува најчесто поради двосмисленоста и недоверливоста која што најчесто ги окружува многуте системи за оценување на перформансите. Генерално, оценувањето на перформансите, може да се смета како средство со кое се верифицира дека

¹⁴⁹ Ardichvili, A., Mitchell, J. and Jondle, D. (2009), Characteristics of Ethical Business Cultures, *Journal of Business Ethics*, vol. 85, issue. 4, pp. 445-451

поединците ги задоволуваат стандардите кои претходно се поставени. Оценувањето на перформансите, исто така, претставува начин кој што му помага на поединецот да ги менаџира сопствените перформанси.

Целта на секој систем за оценување на перформансите на вработените е да направи разлика помеѓу вработените со високи и ниски перформанси. Звучи многу едноставно, но всушност не е лесно да се имплементира. Скалата на оценување, има тенденција да ги групира сите вработени во група со средна изведба, претпоставените имаат потешкотии кога треба да оценат слаб перформанс на одредени вработени и културата која не прави разлика помеѓу долго временско работење и добри перформанси. Сето ова влијае врз целта на оценувањето на перформансите и создава потешкотиите во неговата имплементација.

Менаџерите пред да го спроведат процесот на оценување на перформансите, треба да ги дефинираат целите на самиот процес на оценување. Една од целите на системот на оценување на перформансите е да се определи кој од вработените ќе биде промовиран, деградиран, преместен на друго работно место или отпуштен. Исто така, компанијата може да ги користи резултатите од оценувањето на перформансите за да определи на кои од вработени им е потребна понатамошна формална обука или развојни можности.

Оценувањето на перформансите, исто така, може да се користи за мотивација и подобрување на перформансите. Покажувајќи му на поединецот кои се неговите силни страни, како и истакнувајќи ги подрачјата на кои сеуште им е потребно подобрување, оценувачот може да му помогне на вработениот да го фокусира своето внимание во насока која ќе предизвика позитивен ефект. Дополнително, оценувањето на перформансите треба да се користи во мотивирање на вработените кои покажале силни позитивни резултати за да продолжат со перформансите на овој начин.

Добро дизајниран систем на оценување на перформансите, исто така, може да ги охрабри индивидуите да работат заедно како тим. Доколку ова е цел на компанијата, таа мора да се соочи со неколку предизвици во дизајнирањето и имплементирањето на таков систем. Очигледно е дека традиционалниот систем на оценување на перформансите кој е фокусиран на индивидуалецот не е повеќе соодветен. Всушност, доколку се аплицира систем на оценување кој е фокусиран на резултатот на поединецот за работни задачи кои се многу зависни од повеќе служби и вработени, овој систем ќе биде несоодветен бидејќи го обесхрабрува тимскиот

напор.¹⁵⁰ Во овој случај, наместо да се користи систем на евалуација од страна на претпоставениот, подобро е да се воспостави нов пристап и самиот систем да се редизајнира во кој членовите на тимот сами се оценуваат помеѓу себе.

Формално наспроти неформално оценување на перформансите; Формалното оценување на перформансите, обично се случува во определен временски период, еднаш или два пати во годината и најчесто по барање на самата компанија. Неформалното оценување на перформансите, може да се случи во било кое време доколку претпоставениот почувствува дека постои потреба од комуникација. На пример: доколку вработениот доследно ги остварува или надминува поставените стандарди, неформално оценување на перформансите, може да се случи, едноставно за да се препознаат фактите. Дискусијата може да се случи во канцеларијата на менаџерот или во кафетеријата. Неформалното оценување на перформансите е многу корисно за вработениот почесто да добие повратна информација за своите перформанси, но во никој случај неформалното оценување не треба да го замени формалното оценување на перформансите.

Објективност наспроти субјективност при оценување на перформансите; Компанијата мора да одлучи до кој степен оценувањето на перформансите ќе биде објективно (евалуација на перформансите според воспоставените специфични стандарди), наспроти субјективизмот (евалуација на тоа колку се добри перформансите на вработениот генерално). Иако, на прв поглед изгледа дека објективното мерење е најдобриот стратегиски избор за компанијата, сепак субјективното мерење може да биде корисно, особено кога се идентификуваат посакуваните карактеристики кои тешко се мерат. На пример, објективното мерење на комуникациските вештини или менаџерскиот потенцијал е екстремно тешка задача. Формалното оценување на перформансите треба да ги содржи двете мерења, објективното и субјективно мерење на перформансите.

Стандардите кои се користат во оценувањето на перформансите, треба да се базираат на барањата на работното место, а пак барањата на работното место, треба да содржат документирани стандарди, засновани на темелни анализи на работното место. Од стратегиска гледна точка, подобро е компанијата да ја користи објективноста во формалниот процес на оценување на перформансите (тоа значи дека вработениот треба да биде оценуван според однесувањето, а не според

¹⁵⁰ Laumeyer, J., Beebe T. (December 1988), "Employees and Their Appraisal, *Personnel Administrator*, vol. 33, No.12, pp. 76 - 80

ставовите). Но, не само што ова ќе помогне во разјаснување на нејаснотиите за вработените и менаџерите (како на пример, што всушност значат ставови), туку и од правен аспект самото објективно мерење, полесно е да се одбрани. За жал, пообјективните методи на оценување на перформансите како што се бихавиористичките методи се екстремно скапи и бараат многу време за нивното развивање и користење.

Традиционално, повеќето компании препорачуваат оценувањето на перформансите на вработените, да се спроведува на секој шест до дванаесет месеци. Интересен е фактот, што многу од вработените изјавиле дека всушност тие биле евалуирани многу поретко.¹⁵¹ Реткото спроведување на оценувањето на перформансите е поради негативниот став на менаџерите кон самиот процес на евалуација. Процесот на оценување, може да претставува стрес и за вработениот и за менаџерот, особено кога се работи за оценување на перформансите која е под очекувањата. Веројатно менаџерот сака да ја избегне оваа непријатна ситуација. Исто така, менаџерот може да гледа на процесот на оценување на перформансите како дополнителна работа која му предизвикува потешкотии. Без разлика на причините, менаџерот треба да биде позитивно охрабрен (можеби преку тренинзи и обуки), да гледа на процесот како на можност да комуницира со своите вработени и како средство за подобрување на перформансите и развој на вработените.

Истражувањата во Америка, покажале дека многу од вработените веруваат дека треба да добиваат повратна информација за своите перформансите многу почесто одколку еднаш или двапати во годината.¹⁵² Всушност повеќе од 80% од вработените, побарале коментар за нивното работење како еден од нивните 5 врвни приоритети. Интересен е и фактот, што вработените повеќе преферираат неформално, наместо формално оценување, веројатно поради фрустрациите кои повеќе се поврзана со формалното оценување. Една од опциите е компанијата почесто да користи неформални оценувања и да ги лимитира формалните сесии на една до две во годината. Според овој пристап, вработениот ќе се сретне со својот претпоставен на почетокот од годината за да ги утврди целите за годината која доаѓа. Во текот на годината, да се остварат две средби за да се осигура, дека

¹⁵¹ Laumeyer, J., Beebe T. (December 1988), "Employees and Their Appraisal, *Personnel Administrator*, vol. 33, No.12, pp. 76 - 80

¹⁵² Bernardin, H.J. (1987), *A Performance Appraisal System in Performance Assessment*, Johan Hopkins University Press, Baltimore, pp. 277 - 304

вработениот е на вистинскиот пат. На крајот од годината ќе се оствари формален преглед кој ќе биде помалку стресен и за двете страни со оглед на континуираната повратна информација која се појавила во текот на годината.

Изборот кој ќе го направи компанијата, околу типот и бројот на оценувањата кои ќе ги користи во процесот на евалуацијата на перформансите на вработените воопшто не е лесен. Стратегијата на компанијата, компаниската културата, како и целта на самата евалуација, треба да бидат земени предвид пред да се направи изборот. На пример: доколку културата и стратегијата на компанијата ја потенцираат ефикасноста како и релацијата еден на еден (претпоставен/подреден), во тој случај, најефикасен начин на евалуација на перформансите, би бил кога се има импут само од директниот супервизор (претпоставен). Од друга страна, доколку компанијата ги потенцира развојот, обуката и промоциите во тој случај информациите за перформансите на вработените, треба да се прибираат од различни извори кои ги вклучуваат претпоставените, соработниците (колегите), како и самите вработени. Прибирајќи ги информациите од повеќе различни извори ќе ја зголеми сигурноста и точноста на оценувањето на перформансите и ќе привлече поголемо внимание.

Процесот на оценување, познат како 360° повратна информација, во кој вработениот добива повратна информација за перформансите од своите претпоставени, подредени, соработници, како и внатрешни и надворешни клиенти е најновиот пристап кој се користи. Оние кој го користеле овој систем се изјасниле доста позитивно и сметаат дека е многу корисен. Дури 92% од менаџерите кои имале искуство со овој процес, сметаат дека е корисен и 75% од другите корисници на овој систем дале позитивна оценка.¹⁵³

Процесот на оценување 360° е фокусиран на самата изведба, каде тоа беше занемарено во типичното оценување супервизор/подреден. Постои размислување, дека традиционалниот систем на оценување на перформансите не е соодветен со новото потенцирање на тимското работење и целокупното управување со квалитетот (total quality management).¹⁵⁴ Но, сепак кај новата техника на оценување на перформансите, како и кај сите нови техники, можат да се појават и определени проблеми. На пример: поради вклученоста на повеќе оценувачи се јавуваат

¹⁵³ DeNisi, A. S., and Kluger, A.N., (Feb., 2000), "Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?", *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, pp. 129-139

¹⁵⁴ Robert, C. Jones, Quisenberry, S. and Gary W. Sawyer, (1993), "Business Strategy Drives Three-Pronged Assesment System," *HRMagazine*, December 1993, Vol. 38, No. 12, pp.68 - 72

конфликтни и нејасни пораки за перформансите на лицето кое се оценува. Овде се поставува прашањето, кога постојат конфликтни оценки, како ќе се утврди најточната и како ќе се направи тоа? Друг проблем кој се појавува при користење на овој систем е која форма на анкетен прашалник да се користи, бидејќи секоја страна е засегната за различен аспект за перформансите на поединецот кој што се оценува. Користење на една генерична форма може да биде несоодветно. Доколку се користи повеќекратна форма, во тој случај нема да може да се споредуваат оценките.

Иако овој систем на 360° повратна информација, демонстрира определени проблеми, сепак предностите од користењето на овој систем ги надминуваат проблемите.

Развивањето и спроведувањето на системот за оценување на перформансите на вработените не треба да се спроведува во изолација. Оценувањето на перформансите е тесно поврзана со останатите активности од областа на управувањето со човечките активности.

Самиот процес на оценување на перформансите, треба да се темели на детална анализа на работните места. Резултатите од анализата на работните места се користат за изготвување на опис на работно место, кој ја опишува работата која треба да се изврши, како и спецификацијата на работното место која дава краток преглед на барањата потребни за извршување на работата. Само доколку должностите, одговорностите, работните услови и активностите се јасно дефинирани, во тој случај и перформансите ќе може да се евалуира.

Стандардите на перформансите. Стандардите на перформансите, треба да произлегуваат од информациите добиени од анализата на работното место. Врз основа на овие информации се развива ниво на перформансите кое се смета за прифатливо. Во суштина, ова ги детерминира стандардите според кои се споредуваат перформансите на вработениот. Добрите стандарди на перформансите, опишуваат што всушност вработениот треба да произведе или оствари со завршувањето на некоја специфична активност. Стандардите на перформансите, треба да дадат одговор на прашањата како што се: што, колку и од кого. На пример: стандард на перформансите на агентот за продажба, може да биде: да потпише нов договор во вредност од 120.000 денари до крајот на кварталот. Овој стандард, одговара на прашањата на агентот за продажба, што (нов договор), колку (120.000 денари), до кога (до крајот на кварталот).

Стандардите на перформансите, треба да исполнат неколку важни барања. Прво, треба да бидат напишани на начин така што секој што ќе ги прочита ќе ја препознае разликата помеѓу прифатливо и неприфатливо однесување. Во претходниот пример, тоа би значело следното: во кварталот во кој агентот за продажба не успеал да потпише нов договор во вредност од 120.000 денари се смета за неприфатливо. Второ, стандардите треба да претставуваат предизвик за вработените, но истовремено треба да бидат реални. Поставување на екстремно високи стандарди за да се мотивираат вработените да работат со максимална заложба, може да биде контрапродуктивно. Наместо да се мотивира вработениот напорно да работи за да ја постигне целта, може да се случи вработениот да се откаже и воопшто да не се потруди, бидејќи мисли дека постигнувањата на толку високи очекувања е невозможно.

Дефинирањето на методите, како активностите да се спроведуваат, исто така, може да биде корисно. На пример, агентот за продажба може да ги преземе клиентите на друг агент и на тој начин да ја постигне целта, но за сметка на другиот агент за продажба. Затоа во стандардите мора јасно да стои, што се квалификува како соодветно однесување, во претходниот пример тоа е склучување на нов договор. И на крај, многу е важно времето да биде специфицирано за да целта која што треба да се постигне биде мерлива. Едноставно да се бара од агентот за продажба да го зголеми задоволството на клиентите не е доволно само по себе. Треба точно да се специфицира, како и кога тоа треба да се постигне (на пример: да се намалат писмата со приговор за 50% добиени во еден квартал).

Вистинската евалуација на перформансите на вработените, треба да ги детерминира нивните предности и слабости. Целта на оценувањето е подобрување на перформансите на вработените. Резултатот е детерминирање на слабостите на перформансите но, исто така, многу важно е да се засили постоечкото однесувањето кое се смета за предност.

Доколку во оценувањето се вклучени повеќе оценувачи, во тој случај се составува збирен формулар. Доколку оценувањата на сите оценувачи се во согласност во тој случај постои усогласеност и оценувањето не е проблематично. Спротивно, доколку постои висока неусогласеност, помеѓу оценувачите околу перформансите на вработениот, оценувањето ќе биде проблематично. Супервизорот треба да ги користи овие инструменти повеќе како хеуристички инструмент или како водич за финалната евалуација.

Преглед на перформансите

Преглед на перформансите всушност е дискусија помеѓу оценувачот и оценуваниот во врска со перформансите на оценуваниот. Истражувачите, предлагаат овој преглед да трае околу 60 минути и да претставува заедничка дискусија.¹⁵⁵ Одговорите на вработените во повеќето од истражувањата, покажале дека оваа дискусија траела многу пократко, во некои случаи дури пократко од 15 минути.

Бидејќи дискусијата вклучува две страни, оценувачот и оценуваниот, таа треба да претставува размена на информации помеѓу нив. Постојат три типа на преглед на перформансите според степенот на инволвираноста на оценуваниот во дискусијата: отворена дискусија, затворена дискусија и подучување (насочување).

Кога се користи затворена дискусија, инпутот на оценуваниот е минимален, а оценувачот дава целосно излагање за тоа какви биле перформансите на оценуваниот во периодот за кој го оценува, а потоа се обидува да го убеди оценуваниот да ја прифати оваа евалуација. Отворената дискусија, започнува исто како затворената, односно оценувачот ги идентификува предностите и слабостите на перформансите на оценуваниот, но потоа ги сослушува реакциите на оценуваниот. И на крај, прегледот на перформансите може да се спроведе и со пристап на подучување (насочување). Во овој случај, оценуваниот сам ја оценува својата работа, додека оценувачот служи како тренер (насочувач), а не критичар.

Секој од овие методи за преглед на перформансите, во соодветни околности може да бидат корисни. На пример, методот на затворена дискусија може да се користи во ситуација кога оценувањето на перформансите е едноставна активност, која мора да се спроведе секоја година, но не се користи како основа за носење на одлуки за човечките ресурси. На истиот начин, методот на отворена дискусија е соодветен, кога некои олеснителни околности имале влијание на перформансите на вработениот и оценуваниот треба да го запознае оценувачот со тој исход. И на крај, методот на подучување (насочување), се користи кога вработениот, кој што се оценува, има работа која има малку јасни стандарди на кои се темели оценувањето. Работа која нема многу јасни стандарди е на пример, работата на научните истражувачи. Индивидуата која работи на ваква позиција, може да потроши неколку години на производот пред тој да дојде на пазарот и да стане конкурентен. Додека го

¹⁵⁵ Kirkpatrick, D.L., (1986), "Performance Appraisal Your Questions Answered", *Training and Development Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 68 - 71

работи проектот, истражувачот најдобро ја знае целта која треба да ја постигне и најдобро може да ја опише.

4.2.1 Проблеми во системите на оценување на перформансите на вработените

Отворена дискусија, затворена дискусија и подучување (насочување), како методи на преглед на перформансите имаа свои предности и недостатоци.

Отворената и затворената дискусија, како пристапи можат да направат личноста која се оценува да заземе одбрамбен став. Во човечката природа е личноста да заземе одбрамбен став, кога нејзините недостатоци се идентификувани. Во вакви ситуации, честопати конструктивниот критицизам е прикажан и перцепиран само како критика. Доколку се избегне дискусијата околу платата и фокусот биде единствено само на начините како да се подобрат перформансите, тоа може да помогне значително да се подобри прегледот на перформансите.

Друг елемент кој може да биде причина за неефикасен преглед на перформансите е неподготвеноста на оценувачот. Ништо не е повознемирувачко за оценуваниот од тоа да има оценувач кој не ги знае достигнувањата на својот подреден за периодот за кој го евалуира. За да се спроведе ефикасен преглед на перформансите, оценувачот треба внимателно да се подготви и добро да биде запознаен со перформансите на оценуваниот.

Проблемите кои беа посочени погоре, можат да бидат подобрени на неколку начини. Табелата бр. 4.1., подолу набројува некои од нив.

Една од работите која е многу важна и секогаш треба да ја имаме на ум е дека двете страни: оценувачот и оценуваниот ќе бидат анксиозни за време на дискусијата за перформансите на вработениот.

Компаниите во поново време сè повеќе се насочени кон стратегија која е ориентирана кон развојот на вработените и во овој случај менаџерот ја има улогата на советник, наместо оценувач. Овој пристап е сè по корисен и по пријатен за двете страни: оценувачот и вработениот.

Табела 4.1.

Совети за успешно спроведување на преглед на перформансите

- Вработениот, навременно да биде информиран кога ќе се спроведе прегледот на перформансите;
- Да се побара од вработениот да размисли и самиот да ја оцени својата изведба, пред да се случи самиот преглед;
- Оценувачот, добро да се подготви за прегледот преку испитување на достапните информации за перформансите на вработениот, како и да побара дополнителни информации;
- Оценувачот, да ја започне сесијата со позитивен тон;
- Да ја објасни формата на сесијата/прегледот на перформансите;
- Да го запознае вработениот во врска со тоа за што ќе се користат резултатите од оценувањето на перформансите (обуки и развојни програми, донесување на одлука за покачување на плата, одлука за промоција);
- Доколку е потребно да се закаже и втора дискусија на која ќе се разговара за прашања кои не се поврзани со перформансите, како што се покачување на плата, идни таргети, развојни програми и слично;
- Да се охрабри вработениот да партиципира во дискусијата, особено кога постојат разлики во неговото оценување и оценувањето на претпоставениот;
- Да се запознае вработениот со стандардите според кој се споредува неговата изведба со цел да се потсети дека процесот на оценување не е коплетно субјективен;
- Да се пофали вработениот за неговите постигнувања во текот на периодот за кој се оценува. Да се признаат неговите успеси и да се укаже на тоа во што вработениот бил одличен;
- Да се истакне, но не премногу да се задржи на подрачјата во кои перформансите на вработениот не ги задоволила стандардите;
- Да се дискутира за начините, како да се подобри перформанси во подрачјата каде вработениот покажал слабости или да се решат проблемите кои биле причина вработениот да покаже помала ефикасност од посакуваната;
- Оценувачот, треба да се увери дека вработениот, целосно го разбрал процесот на оценување на перформансите;
- Дискусијата треба да заврши со позитивен тон.

Извор: Приспособено од: Grote, D. (January 1997), "Getting the Most out of the Review Process", *HR Focus*, Vol.74, No.1, p. 15; Tyler, K. (April 1997), "Careful Criticism Brings Better Performance", *HRMagazine*, Vol. 42, Issue 4, pp. 57 – 62; Goodale, G. J. (May 1993) "Seven Ways to Improve Performance Appraisals", *HRMagazine*, Vol. 38, Issue 5, pp. 77 – 80

Перцептивни грешки во оценувањето

Оценувањето на перформансите, може да биде искривено поради неколку перцептивни грешки направени од страна на оценувачот. Типични перцептивни грешки се: хало ефект, стереотипи, препишување (attribution), последни ефекти, попустливост / строгост и централна тенденција.

Хало ефект се појавува, кога оценувачот, дозволува едно својство или карактеристика (позитивна или негативна), на вработениот да го надгласа вистинското оценување на останатите својства и карактеристики. На пример: доколку вработениот секогаш доаѓа на време на работа, неговиот претпоставен може да дозволи оваа позитивна карактеристика да има влијание врз евалуацијата на другите димензии од неговите перформансите. Овој вработен, може да биде оценет како добар работник, не поради неговите вистински перформансите, туку поради хало ефектот.¹⁵⁶ Направени се повеќе напори за да се контролира хало ефектот. На пример, се прават претходни симулации на оценувањето на перформансите, пред да се спроведе вистинска евалуација, се организира кратко предавање за хало ефектот на самите оценувачи, пред тие да започнат да ги оценуваат своите вработени и на тој начин, тие стануваат обучени за да ја препознаат оваа перцептуална грешка и да ја надминат.

Стереотипи се појавуваат, кога оценувачот го групира вработениот врз основа на некои својства или карактеристики. На пример, постар вработен може да биде окарактеризиран како бавен, потешко се обучува или потешко учи нови пристапи во работењето. Очигледно, оваа перцептивна грешка може негативно да влијае на целокупното оценување на перформансите. Можеби постариот вработен кој подлежи на евалуација, воопшто не се вклопува во тој стереотип, туку напротив, тој многу брзо учи и лесно прифаќа нови концепти на работењето. Од овде се гледа, како стереотипите имаат негативно влијание врз оценувањето. Втор пример, е дека жените добиваат пониска оцена кога нивното процентуално учество во групата на вработени е помала. Слично како и кај хало ефектот со цел да се намали негативниот

¹⁵⁶ Murphy, K.R. and Balzer, W.K. (1986), "Systematic Distortions in Memory – Based Behavior Ratings and Performance Evaluations: Consequences for Rating Accuracy" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No.1, pp. 39 - 44

ефект и од оваа перцептивна грешка се организираат специјализирани обуки за оценувачите.¹⁵⁷

Последни ефекти

Перцептивната грешка на последни ефекти, се јавува кога перформанси се оценува врз основа на информациите добиени неодамна. Во суштина претпоставениот го оценува само последното однесување. Перцептивната грешка на последни ефекти, најверојатно ќе се појават во случај кога е долг периодот помеѓу две оценувања на перформанси (пример: цела година), во тој случај последното однесување на вработениот е најистакнато за оценувачот. За да се надмине оваа грешка потребно е оценувачот да си води записник за перформанси на вработениот во текот на цела година.

Ефекти на попустливост / строгост

Грешки на попустливост и строгост, се појавуваат кога оценувачот е еден од екстремите на скалата на оценување.

Кога постои попустливост, повеќето од вработените добиваат многу позитивни оценки и покрај тоа што тие не се поврзани со нивните перформанси. Грешката на попустливост се појавува од повеќе причини. На пример: претпоставениот можеби се чувствува непријатно да се конфронтира со особено агресивни вработени и затоа за него е полесно да ги оцени повољно, отколку неповољно. За да го избегне конфликтот, претпоставениот може да ја одбере опцијата сите да ги оцени позитивно. Исто така, возможно е оценувањето на перформанси на самиот супервизор да се заснова на перформанси на неговата работна група. Оценувајќи ги сите позитивно може да остави впечаток дека целата работна група е многу ефикасна.

Ефекти на строгост во основа се спротивни од ефектите на попустливост и се појавуваат кога оценувачот, погрешно ги оценува повеќето од вработените негативно. Во овој случај, оценувачот можеби едноставно сака да се прикаже „тврд“ или можеби има нереални очекувања за перформанси на вработените.

Двете грешки, попустливост и строгост можат да се елиминираат. На пример: може да се побара од оценувачот да ги распореди во одредени проценти, луѓето кои

¹⁵⁷ Sackett, P.R. DuBois, C.L.Z. and Noe, A.W., (April 1991), “Tokenism in Performance Evaluation: The Effects of Work Group Representation on Male-Female and White-Black Differences in Performance Rating”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 2, pp. 263 - 267

ги оценува во различни категории од извонредни до подпросечни. Присилувајќи го оценувачот да ги користи сите категории ќе овозможи перцептивните грешки на строгоста и попустливоста да се елиминираат.

Централна тенденција

Перцептивната грешка на централна тенденција, се појавува кога оценувачот ги избегнува екстремите од скалата на оценување на перформанси и ги оценува повеќето од вработените негде во близина на средина од скалата. Оваа грешка, резултира со тоа што повеќето од вработените се оценети како „просечни“. Оваа перцептивна грешка ја ограничува способноста на правење на разлика помеѓу перформанси на вработените. Според ова, вработените се групираат заедно на ниско ниво, на средно ниво или на високо ниво на скалата и практично е невозможно да се направи разлика во нивото на перформанси помеѓу вработените.

Логичка грешка

Логичната грешка донекаде е слична со хало грешката и се состои во тоа што оценувачот слично ги оценува некои карактеристики за кои смета дека се логички поврзани. На пример, некој оценувач интелигенцијата на вработените ќе ја оценува со иста оценка како и образованието, бидејќи смета дека овие две карактеристики се тесно поврзани меѓу себе.

Грешка на контраст

Грешката на контраст се состои во тоа оценувачот да биде наклонет некои својства на вработените да ги оценува обратно од тоа што тој мисли дека самиот го поседува тоа својство. На пример, ако оценувачот мисли дека тој самиот е доста уреден, наклонет е кон тоа најголем дел од вработените да ги оценува како „неуредни“ или обратно.

Грешка на сличност

Оваа перцептивна грешка претставува одреден облик на проекција, оценувачот другите луѓе ги оценува врз основа на сличноста со самиот себе. На пример, оценувачот ги оценува со повисоки оценки перформансите на вработените кои завршиле ист факултет како и тој самиот, кои потекнуваат од исти крај, или, пак, се членови на иста политичка партија и слично.

Други грешки

Исто така, сосема е очигледно дека меѓусебните односи помеѓу оценувачот и вработениот чии што перформанси се оценуваат, од аспект на другарството,

пријателството, симпатијата, па дури и физичката привлечност, влијаат на оцените на перформансите.

Како што веќе беше спомнато постојат различни начини со кои се вршат обиди да се намалат грешките при оценувањето. Еден од поуспешните начини е тренингот на оценувачот. Тренингот се покажал особено успешен при намалувањето на „хало“ грешката: често, самото сознание дека на оценувачот му е објаснета суштината на „хало“ грешката и предупредувањето да внимава на ваквата појава, поволно влијаат на намалувањето на „хало“ грешката. Освен тоа, при тренингот оценувачите треба да се советуваат при оценувањето да се концентрираат и мислат само на димензијата на работата која ја оценуваат, а не на другите карактеристики на лицето што го оценуваат.¹⁵⁸

4.2.2 Упатства и инструкции за оценување на перформансите на вработените

Системите на оценување на перформансите, можат да доживеат неуспех поради повеќе причини: слабо дефиниран систем на оценување, недоволно искомунциран систем на оценување, несоодветен систем на оценување, неподдржан систем на оценување и систем на оценување кој што не се следи.

Слабо дефиниран систем на оценување, значи дека нешто е погрешно со самиот дизајн на системот. На пример, на системот можеби му недостасува пишана документација која треба да служи како водич. Честопати, лошо дефиниран систем произлегува од традицијата. Друга причина, може да биде кога системот сепак е дефиниран, но не е добро дефиниран. Системот на оценување на перформансите, мора да биде директно поврзан со јавно наведените организациски цели и стратегии. Менаџерите не треба да погодуваат кои се целите на компанијата, кога го спроведуваат оценувањето на перформансите, на против овие две работи зеднички се поврзани.

Недоволно искомунциран систем на оценување, дури и најсофистицираниот систем на оценување на перформансите ќе биде осуден на пропаст, доколку е недоволно комунициран со сите инволвирани. Оценувачите и вработените, треба да

¹⁵⁸ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет – Скопје, стр. 213 - 214

имаат слични очекувања за целта и важноста на системот на оценување. На пример: вработениот, треба да знае дали системот на оценување на перформансите ќе содржи периодична ревизија на перформансите со цел да се промени работното однесување или тоа ќе биде годишно оценување кое ќе ја детерминира платата и можностите за унапредување.

Несоодветен систем на оценување, некои од најчестите квалификации на несоодветниот систем содржи мерења на несоодветни видови на перформанси, кои што воопшто не се поврзани со работата, барање погрешни луѓе да го спроведат оценувањето, многу ретко спроведување на дискусија за оценувањето на перформансите, како и користење на систем на оценување кој не одговара на перформансите која што се мери. Сите овие проблеми ќе доведат до неефикасен систем на оценување.

Неподржан систем на оценување, системот на оценување на перформансите може да претрпи неуспех, доколку е подржан само од врвниот менаџментот. Дури и добро дизајниран систем ќе претрпи неуспех доколку луѓето кои што треба да го имплементираат не се приврзани кон неговиот успех. Слично на ова, доколку системот на оценување на перформансите е прифатен и подржан само од вработените, но не и од врвниот менаџментот, повторно ќе претрпи неуспех, бидејќи менаџерите ќе одлучат да не ги користат информациите добиени од оценувањето. Системот за да биде прифатен, многу важно е тој да биде прифатен и подржан од сите што го користат.

Систем на оценување кој што не се следи, дури и добар систем на оценување, доколку не се следи ќе претрпи неуспех. На пример: доколку претпоставиме дека оценувачот постојано ја прави грешката „ефект на попустливост“, така што сите оценувани лица добиваат високи оценки, а овој проблем никој не го детектирал во тој случај оценувањето на перформансите ќе биде погрешна и без никакво значење.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Anthony, W.P., Perrewe, P., and Kacmar, M.K. (1999), *Human Resource Management, a strategic approach*, third edition, Harcourt Brace College Publisher, New York., p.399

Табела 4.2.

Критериуми за успешен систем на оценување на перформансите

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Јасно дефинирани цели2. Одобрување од страна на менаџментот и вработените3. Флексибилност во адаптирањето4. Предвидливо време на оценување5. Спроведување дијалог6. Соодветна форма за оценување7. Периодична проверка на системот |
|---|

Извор: Приспособено од: Dreyer, R.S. (July 1997), “Why Employee Evaluations Fail”, *Supervision* Vol. 58, No.7, pp. 19-21; Lee, C., (March 1990), “Smoothing Out Appraisal Systems”, *HRMagazine*, Vol. 35, pp. 72 – 76.

Успешен систем за оценување на перформансите, има неколку заеднички карактеристики кои се опишани подолу:

Јасно дефинирани цели

Системот на оценување на перформансите, треба да има јасно дефинирани цели. Учесниците треба да знаат дали системот се користи за детерминирање на промоција или детерминирање на развојни потреби. Многу е важно е јасно да се опише кој треба да партиципира во системот. Дали сите вработени на сите нивоа ќе бидат инволвирани или некои делови или слоеви во компанијата ќе бидат исклучени? И конечно, треба да бидат свесни кои видови на информации ќе бидат соберени, колку често ќе се собираат и кој ќе има пристап до тие информации?

Одобрување од страна на менаџментот и вработените

За да биде успешен системот на оценување на перформансите, тој треба да биде поддржан од сите вработени во компанијата. Тоа вклучува поддршка од страна на менаџментот за можните трошоци, како што се: дополнителни обуки, состаноци со вработените, формулари за оценување и други материјали као и потрошеното време на персоналот. Вработените, исто така, можат да имаат корист од инволвираноста во оценувањето на перформансите. На пример, многу компании ги охрабруваат своите вработени да направат само – оценување кое ќе се користи како

средство за дискусија. Информациите, собрани со само-оценувањето треба да бидат во согласност како со компаниските цели, така и со индивидуалните таргети.

Флексибилност во адаптирањето

Компанијата мора да дизајнира систем, доволно флексибилен на адаптирање на сите можни промени кои би можеле да се појават. На пример: системот на оценување треба да биде доволно флексибилен за да се приспособи на различни менаџерски филозофии, на различни субкултури на вработените, како и различни географски локации. Понекогаш е потребно да се воспостават, различен сет од процедури за многу различни групи на вработени или локации.

Предвидливо време на оценување

Тајмингот на спроведувањето на оценувањето на перформансите, како и другите сесии за обезбедување повратни информации, треба да бидат предвидливи. На пример: некои компании имаат годишно оценување на перформансите и тоа му овозможува на вработениот да се подготви за оценувањето. Некои компании, пак имаат две посебни сесии на оценување на перформансите секоја година: едната сесија се однесува околу платата и наградувањето, а другата е поврзана со оценување на развојните потреби на вработените. Без разлика на бројот на оценувањата, вработениот треба секогаш однапред да знае што да очекува од прегледот на перформансите и кога тоа да го очекува.

Спроведување дијалог

Дискусијата околу перформансите, помеѓу оценувачот и вработениот можеби е најкритичната компонента од успешниот систем на оценување на перформансите. Прегледот на перформансите не треба да го потенцира пристапот на „tell and sell” (кажи и продади), во кој оценувачот му кажува на вработениот колку добри или лоши биле неговите перформансите и да се обиде да го убеди вработениот да го прифати оценувањето. Користењето на овој пристап на „tell – and – sell” (кажи и продади), може да ги оттуѓи вработените и да ја уништи можноста од отворена комуникација во иднина. Наместо овој пристап, прегледот на перформансите треба да потенцира дијалог помеѓу оценувачот и вработениот. За време на дискусијата, на вработениот треба да му биде дадена да го види напишаното оценување на неговата/нејзината изведба, да ја дискутира со оценувачот и да одговори на тоа вербално и во пишана форма. Некои компании, дури ги охрабруваат вработените да пополнат формулар за само – оценување за да им се олесни дијалогот.

Соодветна форма за оценување

Важноста на соодветноста на формата за оценување на перформансите, не треба да се препушти на случајност. Некои компании, едноставно усвојуваат некои стандардни форми кои воопшто не се соодветни на нивните цели. Грешката во приспособувањето на формата на оценување на перформансите на целите на компанијата, може да доведе до оценување врз основа на нерелевантни и неважни прашања. Многу е важно, формуларот да содржи прашања кои директно се поврзани со работата на вработениот и кои вработениот можат да ги разберат.

Периодична проверка на системот

Периодичната проверка на валидноста на системот за оценување на перформансите, треба да биде клучно обележје. Како што беше напоменато и претходно, систем кој што не е под мониторинг може да креира пустош во компанијата, доколку проблемите поминат недетектирани. Како минимум, системот на оценување на перформансите, треба да биде конзистентен со стратегиските цели на компанијата. Проверката на валидноста на системот, треба да бидат почести, доколку биле детектирани проблеми со системот.

4.3 СТРАТЕГИСКИ СИСТЕМИ ЗА НАГРАДУВАЊЕ И ПЛАЌАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Дизајнирањето и имплементирањето на ефективен програм за наградување и плаќање е критично за успешна активност на менаџментот на човечки ресурси. Би било тешко да се каже егзактно, колку системот за наградување и плаќање влијае на компанијата, но креативното користење на планот за наградување и плаќање дејствува кон максимизирање на продуктивноста на вработените и сигнификантно придонесува кон остварување на таргетите на вработените и компанијата. Системот за наградување и плаќање, може да ја зајакне и подобри продуктивноста и профитабилноста во остварувањето на корпорациските таргети, како и индивидуалниот и тимскиот напор кон остварување на тие таргети.

Дизајнот на компанискиот систем за наградување и плаќање, може да има критична улога во способноста на компанијата да ги оствари стратегиските цели. Поради оваа причина, филозофијата на системот на наградување и плаќање мора да ја зајакнува и рефлектира компаниската култура, надворешното опкружување и

бизнис стратегијата. Покрај другото, системот на наградување и плаќање може да влијае на следново: (1) кого ќе привлече и кој ќе остане со организацијата ¹⁶⁰, (2) нивото на мотивацијата на вработените¹⁶¹ и (3) оперативните трошоци на организацијата ¹⁶².

Менаџерите мора да се соочат со неколку стратегиски одлуки во поглед на организацискиот систем на наградување и плаќање.

1. Менаџментот мора да одлучи кој систем на наградување и плаќање ќе го имплементира во компанијата, односно треба да се донесе стратегиска одлука за тоа колку ќе ги плаќаат своите вработените во однос на конкуренцијата. Стратегиска одлука се однесува на прашањето, дали компанијата ќе дава највисоки плати на пазарот со цел да ги привлече најквалификуваните кандидати или пак платата што ќе им ја понуди на кандидатите ќе биде во согласност со пазарот па дури и пониска? Оваа стратегиска одлука е една од најбитните одлуки која компанијата мора да ја направи и честопати тоа е основа на која останатиот дел на систем за наградување и плаќање ќе биде изграден.

2. Дополнителна стратегиска одлука со која треба да се соочи компанијата е колку тесно ќе бидат поврзани, планот за наградување и плаќање со целокупниот стратегиски план. Многу е важно, според планот за наградување и плаќање да се наградува она однесување кое ќе доведе до остварување на целокупниот стратегиски план на компанијата. Доколку се наградуваат, менаџери кои остваруваат краткорочни цели за сметка на долгорочните цели, тоа може да укаже на постоење на систем за наградување кој не е конзистентен со целокупната компанијска стратегија.

3. Во врска со покачувањата на платите, компанијата треба да одлучи помеѓу покачувања на платите по заслуга (плати според перформанси) или покачувања за сите вработени во компанијата. Компаниите, кои ќе одберат да плаќаат според перформансите, се соочуваат со предизвик од воспоставување на стандарди за перформансите, според кои вработените ќе можат да бидат компарирани. Компаниите пак кои ќе одлучат да обезбедат еднакво покачување за сите вработени,

¹⁶⁰ Cummings, L. L. (1984), "Compensation, Culture, and Motivation: A Systems Perspective, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 3, pp. 33 - 34

¹⁶¹ Knowlton, C. (April 1990), "11 Men's Million - Dollars Motivator", *Fortune*, Vol. 121, No 8, pp. 65 - 67

¹⁶² Lawler, E. (1984), "The Strategic Design of Reward Systems" in Fombrun C.J., Tichy N. and Devanna M., (Ed.), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley and Sons, New York, pp. 127 - 147

се соочуваат со предизвикот да ги одржат вработените, високо продуктивни, мотивирани и посветени на компанијата.

4. Компаниите, исти така, мора да одлучат до кое ниво, платите ќе се третираат како тајна. Компаниите, може да одлучат дека платата претставува информација која е споделена исклучиво помеѓу вработениот и компанијата. Доколку вработениот го прекрши овој договор може да добие отказ. Други пак компании, можат да имаат поотворен пристап кон прашањето за тајноста на платите, па дури и платите на вработените да бидат јавно истакнати.

Надворешни фактори

Кога компаниите го развиваат и дизајнираат своите системи на компензација, тие мора да го земат предвид влијанието на надворешната средина во која тие го спроведуваат својот бизнис. Многу надворешни фактори, влијаат на компанијата, но само некои од нив имаат директно влијание врз компаниските системи за наградување и плаќање. Природата на конкуренцијата, природата на пазарот на труд, како и владините регулативи, имаат директно влијание врз системот за наградување и плаќање на компаниите.

Природата на конкуренцијата, нивото на конкурентноста со која се соочуваат компаниите на пазарот е важен фактор кога се дизајнира системот на наградување и плаќање. Притисоците на цените, главно имаат тенденција да се движат надолу, а зголемените трошоци поради зголемување на платите не може да биде пренесено на клиентите без при тоа да се ризикува губење на уделот на пазарот. Во оваа ситуација некономските награди: како што се промоција, збогатување на работните задачи и обука и развојни програми, може да имаат поголемо значење при креирањето на системите за наградување и плаќање. Од друга страна, постоењето само на неколку конкуренти ја зголемува флексибилноста при дизајнирањето на системот на наградување и плаќање, бидејќи зголемувањето на платите можат да бидат апсорбирани како трошоци за производство.

Природата на пазарот на труд, дискусијата околу влијанието на природата на пазарот на труд на дизајнирањето на системот за наградување и плаќање, се сведува на две прашања: понудата и побарувачката на работната сила и нивото на плата кое конкуренцијата го плаќа на своите вработени. Кога побарувачката за работната сила расте во однос на понудата, конкурентноста на ограничените ресурси на трудот се зголемува, а со тоа се зголемува и цената на трудот. Кандидатите ќе може да си дозволат да се понудат во компании кои плаќаат повисоки плати. Кога

понудата на работна сила е поголема од побарувачката, во тој случај конкуренцијата помеѓу конкурентите за лимитиран број на позиции им дозволува на компаниите да плаќаат пониски плати. Но, во некои индустрии, платата која што ја плаќаат нивните конкуренти на своите вработени, нема толку големо влијание, бидејќи тие имаат сопствена политика за плати. На пример: во high – tech компаниите, како и истражувачките и развојни индустрии морат да привлечат високо квалификувани вработени. Еден од начините за да ги привлечат овие вработени е да ги платат повеќе од конкуренцијата.¹⁶³

Владините регулативи, владините регулативи, закони, правилници и подзаконски акти, имаат влијание речиси во секој аспект од системот на наградување и плаќање на компаниите. Дефинирани се минималните плати, кои мораат да бидат исплатени на работниците во одредени индустрии, исто така, владината регулатива има влијание и врз други одлуки како што се: бенефиции кои треба да им бидат исплатени, ги дефинира различните типови на дискриминацијата и слично.

Внатрешни фактори

Внатрешни фактори, кои имаат најголемо влијание врз дизајнирањето на компаниските системи за наградување и плаќање се следните: корпоративна стратегија, менаџмент филозофија, типот на работата и продуктивноста.

Корпоративна стратегија, целокупната корпоративна стратегија ги обезбедува насоките на компанијата. Поради фактот, што нејзиниот фокус е првенствено долг рок, системот на плати мора да биде дизајниран за да го поддржи тој фокус. Еден од начините да се оствари оваа цел е системот на наградување и плаќање да се поврзе со развојните фази на компанијата. Различни компании, системите на плати ги дизајнираат со цел да се вклопат со стратешките услови со кои се соочува компанијата. Најефикасниот микс на плати е оној што ќе понуди: конкурентна основа на плати, стимулации и бенефиции. Внатре во ТНК, различните филијали или деловни единици, можат да бидат во различна фаза од нивниот животен циклус. Ова, бара различен план за наградување и плаќање во различните филијали.

Менаџмент филозофија, една од компонентите на менаџмент филозофијата е вредноста за местото на човечките ресурси во компанијата. Оваа вредност се

¹⁶³ Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelord, B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston, pp. 2 -8

рефлектира на односите помеѓу менаџментот и вработените. На примр, во компанијата на Herman Miller, Inc, производител на канцелариски мебел, стои дека компанијата се обидува да ги сподели вредностите, идеалите, целите и дека има почит кон секој вработен. За да ја имплементира својата мисија во 1950 година, Herman Miller, инсталирал план со кој му плаќал на секој вработен квартален бонус, врз основа на неговото остварување на производствените цели, негови предлози за заштеда на трошоците, како и задоволство на клиентите. Од ова, се гледа кое е влијанието на компанијата култура на системот на плаќање.

Типот на работата, типовите на работа се разликуваат на многу начини. Овие различности ја вклучуваат различноста на работните задачи кои се спроведуваат на различните работни места, количината на ментален или физички напор кој што се вложува, пријатноста на условите за работа, степенот на автономност, одговорност за подредени, материјали или опрема, како и интеракција со други колеги.

На пример: голема е разликата помеѓу, работата на рудар во рудник за јаглени и компјутерски аналитичар. Работата на рударот, воглавно е физичка, вклучува лимитиран број на работни задачи, во работни услови кои повеќето од нас би ги сметале за непријатни (работа под земја, во опасни услови со потенцијален ризик за здравствени проблеми на долг рок) и со лимитирана контрола врз тоа како, кога и што се работи при извршувањето на работната задача. Од друга страна, компјутерскиот аналитичар, главно користи ментални вештини, има широка палета на работни задачи, работи во климатско контролирана и генерално пријатна работна средина, има доста слобода, како и може да ги контролира своите работни приоритети. Голема е веројатноста, овие две работни места паралелно да постојат во некои големи компании. Во тој случај, како компанијата ќе развие систем за правично наградување и плаќање на двата типа на вработени? Секој од овие вработени се многу вредни и значајни за компанијата.

Друга клучна компонента во детерминирањето на системот за наградување и плаќање е дали работата се извршува од поединец или од тим. Користењето на тимската работа во компаниите, драматично се зголеми во последната декада. Но, како и да е дилемата, како да се плати поединецот за тимското производство се уште не е јасно. Многу компании се обиделе да воспостават нов пристап во креирањето на систем за наградување и плаќање, при тоа земајќи ја предвид тимската работа, но

подоцна повторно се вратиле на стариот систем за наградување и плаќање, оставајќи го тоа за подобри времиња.¹⁶⁴

Продуктивноста, едноставно кажано претставува однос помеѓу резултатите (производите или услугите обезбедени од компанијата), наспроти трошоците во однос на трудот, капиталот, енергија, материјали и машини. Секое зголемување на трошоците на трудот ја намалуваат продуктивноста, освен ако се зголемуваат резултатите или пак некои други трошоци се намалуваат. Како да се намали влијанието на зголемувањето на платите врз продуктивноста бара сериозно размислување.

Стратегиски пристап за наградување и плаќање

Системите за наградување и плаќање во компаниите, треба да бидат во согласност со целокупната стратегија на компанијата. Успешните компании, демонстрираат конзистентна стратегија, поддржана од комплементарни организациони структури, дизајнот на компанијата, како и со управувањето со процесите. Две главни стратешки иницијативи, кои денес се јавуваат во бизнисот се: раст и заштеда.

Компаниите според овие две стратегии, процесот на наградување и плаќање го перцепираат сосема различно. Компаниите кои се во фаза на раст, ќе се фокусираат на ефикасноста на вработените, а особено на надворешните перформанси. Овие компании ќе обрнат големо внимание на надворешната конкурентност при креирањето на системот за наградување и плаќање. Вкупниот пакет за наградување и плаќање ќе биде ориентиран кон поттикнувачки бенефити и ќе зависи од потребите за регрутација.

Компаниите кој што се наоѓаат во фаза на стратегија на заштеда, главно ќе се занимаваат со целокупните трошоци и ќе бараат начини како да ги намалат целокупните трошоци за компензација. Оттука, тие повеќе ќе ги користат немонетарните награди, наместо монетарните. Понатаму, фокусот на овие компании ќе биде повеќе кон внатрешниот опстанок, одколку кон надворешната конкуренција.

¹⁶⁴ Novak, C.J. (April 1997), "Proceed with Caution When Paying Teams", *HRMagazine*, Vol. 42, No.4, pp. 73 - 78

4.3.1 Национални разлики во наградување и плаќање

Наградување и плаќање е систематски пристап кон обезбедување на парична вредност и други бенефиции за вработените во замена за нивната работа и услуга. Но, плаќањата и условите стануваат многу комплицирано прашање, кога станува збор за мултинационалните компании кои работат во различни локации и култури и вработуваат луѓе од различни култури и националности.

Врз основа на истражувањето на Luis P. Gomez – Mejia и Steve Werner, во *Global Compensation – Foundations and Perspectives*, главните карактеристики на компензациските системи, дизајнирани од компаниите во различни земји во трите економски највлијателни региони во светот: Европа (Шпанија и Германија), Америка (САД и Мексико) и Азија (Јапонија и Кина), дојдено е до определен заклучок. Целта била, да се обезбедат податоци за сличностите и националните различностите во системите за наградување и плаќање. Овде, всушност станува збор за анализа на националниот контекст и неговото влијание на основната плата, хиерархиското ниво, користење на варјабилна плата, користење на мерењата на перформансите, како и бенефитите.

Во земјите на англо - саксонската култура, на пример во САД, воведени се системи на размена на наградување и плаќање, што значи визија со пократок рок, со помалку гаранции и сигурност на работното место и голема условеност од трендовите на пазарот. Основата на овој систем е силна контрола на трошоците за плати поврзани со индивидуалните перформанси, а тоа доведе до широк диспаритет на приходите. Строгата контрола на трошоците за плати, се врши не преку државна интервенција, туку со поврзување на поединец или групата со перформансите. Сепак, и покрај зголемена продуктивност, платите паднаа за 24% во реални услови во текот на последните 20 години. Поранешните социјални придобивки, како што се бенефитите кои произлегуваат од долгорочната служба во компанијата, постојано се девалвираат во корист на индивидуализацијата и конкуренција, што значи дека серијата на социјалните придобивки, бенефиции поврзани со долгорочната служба во компанијата се намалуваат и сега се ограничени само на оние предвидени со закон. Згора на тоа, останува големиот диспаритет во платите што постојат во рамките на компаниите.

Во земјите со ориенталната култура, како што се Кина или Јапонија, дизајнираа традиционални системи на наградување и плаќање кои се

карактеризираат со посветеност и долгорочна лојалноста на двете страни. Стажот, на штета на перформансите е главниот елемент за зголемување на платите. Пакетот на плати се карактеризира со важна тежина на фиксните приходи, што доведува до многу рамноправни платите кои се регулирани со строги внатрешни политики на компанијата, а не од страна на пазарот.

Работните односи во Јапонија, традиционално се темелат врз три основни столба: (1) безбедност на работното место во одредена компанија; (2) системите на наградување, плаќање и промоција се темелат врз основа на должината на услугат (долгорочната служба во компанијата) и (3) синдикатите кои ги претставуваат вработените на една компанија ги децентрализираат институциите. Овие три основни аспекти, значително влијаат на обликот и на карактеристиките на системите за наградување и плаќање во Јапонија. Системот на наградување и плаќање, обично е отворен и транспарентен за поттикнување на меѓусебна соработка и трајна доверба помеѓу компанијата и нејзините вработени. Одлуките за наградување и плаќање се централизирани, во согласност со јапонскиот патернализам и високо се формализирани врз основа на одредени процедури.

Но, поради недостатокот на економскиот раст во Јапонија во последните 10 години, како и поради големото значење на должината на времето поминато во компанијата, што го има при пресметувањето плати, значеше дека јапонските компании, мора да се соочат со значително зголемување на трошоците на работната сила, повисоки дури и од нивните меѓународни конкуренти. Во одговор на тоа, многу јапонски компании се обидоа да направат извесни измени во системите на наградување и плаќање на вработените. Некои модели за наградување и плаќање претрпеа промени, особено оние за помладите и пофлексибилни вработени. Поради традиционалниот модел, овие вработени имаа пониски приходи (врз основа на времето поминато во компанијата) и мали шанси за подобрување, тие најдоа многу поатрактивни пакети за наградување и плаќање во други меѓународни компании кои работат во Јапонија, врз основа на повисоките плати и стимулации за перформансите. Како последица на тоа, многу големи јапонски компании, на пример: Тојота, Toshiba или Mitsubishi, ја напуштија традиција и ја зголемија променливата компонента на плаќање во согласност со ефикасноста на работењето на вработените.

Филозофските идеи или Конфучие, која сè уште преовладува денес во Кина, придонесуваат за важноста на образованието, послушноста кон авторитетот и

интерперсоналната хармонија, како аспекти кои треба да ги насочат активностите и ставовите на поединецот. Оваа филозофија, поврзана со традиционалните кинески вредности на хармонијата, колективитет, упорноста, реципроцитет и должноста кон семејството, имаат силно влијание врз развојот на работните односи во кинеските компании и оттука, во дизајнот на практиките за менаџментот на човечките ресурси, вклучувајќи ги и оние за наградување и плаќање.

Исто така, во Кина постојат неколку социо-економски аспекти кои помагаат да се разбере причините за одредени практики за наградување и плаќање: (1) постои висок раст на економската и деловна активност во последниве години, (2) и покрај огромниот раст на приватните иницијативи, државните компании продолжуваат да доминираат во економската активност, а традиционалните кинески вредности и комунистичките принципи сè уште се јасно доминантни во овие компании, (3) синдикалната активност е многу силна во бизнисите и речиси сите работници се поврзани со нив, синдикатите се контролирани од страна на Комунистичката партија и од нив, обично се бара соработка наместо конфронтација: (4) пазарот на труд се карактеризира со вишок на неквалификувана работна сила, а постои недостаток и на менаџерски кадар и професионални работни места: (5) постои сиромашен, општ развој на функциите, менаџмент на човечките ресурси во рамките на компаниите. Главно, постои само административна и бирократска содржина. Сепак, треба да се истакна дека во последниве години со доаѓањето на мултинационалните компании, дојде до извесни промената во Кина и започна т.н процес на вестернизација на практиките заменаџирање. Во областа на наградувањето и плаќањето, доаѓа до промена од рамноправен систем со голема важноста на должината на времето на вработените во компанијата, до алтернативен повеќе индивидуализиран систем со важност ставена на перформансите на вработените. Сега, уште треба да се види, дали овој систем, кој е фокусиран повеќе врз ефикасноста и индивидуализмот одколку колективитет, лојалност и посветеност ќе биде во можност да ги преземе и да ги трансформира традиционалните кинески вредности.¹⁶⁵

Во земјите на европската култура, како Германија или Шпанија, системите на наградување и плаќање, се тесно регулирани и контролирани, како резултат на колективното преговарање и државната интервенција. Како резултат на ова, компензацијата е доста дарезжлива и ги штити вработените со високи плати,

¹⁶⁵ Luis, P. Gomez – Mejia and Werner, S. (2008), *Global Compensation – foundations and perspectives*, Routledge, New York, p. 25

високите фиксни приходи, стимулации и широки системи на социјални бенефиции. Во Шпанија, поради рестриктивни закони и постојните прописи, управувањето и наградување и плаќање се еден од најтешките процеси во стратешкото управување. Високото ниво на интервенција има директни импликации при анализата на постапката која што се користи за да се воспостави системот на наградување и плаќање. Во принцип, системот на наградување и плаќање на шпанските компании не се разликува многу од системите на многуте други соседните земји, што значи дека, долг е патот кој треба да се изоди за да се постигне вистинска стратешка ориентација во управување со ситемите за наградување и плаќање, што се смета за одлучувачки фактор за одржлива конкурентност на компаниите.

Во Германија пак, германците се познати по тоа што обрнуваат особено внимание на правилата и нормите, а исто така, и на симболите на моќ и социјален престиж, а тоа доведува до многу формален и регулиран стил на системот на наградување и плаќање. Друга карактеристика на работните односи во Германија е директно учество на вработени преку синдикалните претставници во водењето на бизнисите.

Конечно, земјите како Мексико, со нивната јужно - американска култура, се карактеризираат со системи на наградување и плаќање кои не се високо формализирани и постои огромна нееднаквост, помеѓу високите и ниските нивоа на компанијата. Нивоата на плати се многу ниски во општа смисла, во споредба со другите поразвиени земји. Покрај тоа, пакетот на плати е претежно составен од фиксна плата со многу малку социјални бенефиции.

Овде се гледа, како компаниите се адаптираат во нивните институционални средини, кои пак, од своја страна, имаат влијание на политиките за наградување и плаќање и практики кои се усвоени. Економските, политичките, правните, социјалните и пред сè, културните структури, сите тие генерираат конфигурации кои доведуваат до различни системи за наградување и плаќање за вработените. Од институционален агол, управувањето со системите за наградување и плаќање, тесно се поврзано и сè под силно влијание на институционалните фактори. Компаниии кои делуваат во различни институционални и културни контексти, логично употребуваат различни практики за наградување и плаќање. Така, се чини јасно дека односот меѓу практиките за наградување и плаќање и ефикасноста, зависи колку тие се вклопуваат во институционалната и културна средина.

Каква е ситуацијата во Македонија со системите за наградување и плаќање? Во Република Македонија егзистира високо ниво на невработеност кое според извештајот на државниот завод за статистика изнесува 28,8%, во вториот квартал на 2013 година. Нерамнотежата на пазарот на трудот доведува до генерално ниски плати. На 1 Јануари 2012 година стапи во сила Законот за минимална плата, што до некаде ја подобри ситуацијата со 65.000 работници кои добија посигурни и повисоки примања. Предностите се: зголемен животен стандард на населението, намалување на сивата економија, стимулирање на потрошувачката, зголемување на работната етика. Но, за трите индустриски гранки – текстил, облека и кожа, е оставен период на адаптација од три години, што значи дека во овие трудо – интензивни гранки голем дел од вработените сеуште примаат плата пониска од минималната.

Висината на нето износот на минималната плата во Република Македонија е утврдено на 8.050 денари, односно бруто износот на 12.265 денари, што е исклучително ниско. Но, многу значаен показател е и економската состојба во државата, која има големо влијание врз утврдувањето на висината на минималната плата. Тоа се следните состојби: релативно ниското ниво на плати, неповолната дистрибуција на платите, само 2,3% од вработените примаат плата повисока од 30.000 денари, 1,3 отсто од вработените не примиле плата, додека 10,2% се неплатени семејни работници, стапката на невработеност изнесува 28,8%, над 24.000 работници се корисници на паричен надомест, околу 50.000 семејства се корисници на социјална помош, стапката на сиромаштија изнесува 30,4%, високо учество на сивата економија и работата на црно и друго.

Според европската статистичка агенција ЕУРОСТАТ минималните плати во ЕУ се движат од 123 евра во Бугарија до 1.642 евра во Луксембург, односно соодносот е 1 спрема 13. Според висината европските земји се поделени во три групи. Во првата, со минимална плата од 100 д 500 евра спаѓа и Република Македонија.

Системите за наградување и плаќање во Република Македонија во последно време претрпеа крупни промени. Бонусот за стаж, практично се укина со воведувањето на системот на бруто плата во почетокот на 2009 година. Компаниите ги осовременија своите системи за наградување и плаќање, особено за младите и флексибилни вработени, каде должината помината во компанијата е со помала важност, во однос на индивидуалните перформанси на вработените. Во современите компании каде е имплементиран или започнат процесот на имплементација на

стратегиски менаџмент на човечките ресурси, сите исплатени бонуси или други стимулации на вработените се поврзани со исполнување на поставени таргети, како и целокупните перформанси.

4.4 МЕЃУНАРОДНИ РАБОТНИ ОДНОСИ

Поради националните разлики во економските, политичките и правните системи во сите земји, постојат разлики во работните односи со кои меѓународните компании мора да се соочат. Поради овие разлики, повеќето мултинационални компании ги авторизираат (делегираат моќ), на своите странски филијали во решавањето на овие прашања.

Постојат разликите помеѓу европските и американските мултинационални компании во поглед на нивно вклучување во работните односи. Голем број на студии, покажале дека американските компании, вршат поголема контрола во работните односи отколку британските компании. Главната причина за овие разлики може да биде фактот дека во Европа, работните односи, обично се решаваат на ниво на индустрија, а во САД тие најчесто се регулираат на компаниско ниво.

Разлики постојат и помеѓу локална компанија и меѓународна компанија. Иако, нема разлика во бројот на штрајкови во овие две области, сепак мултинационални компании обично имаат штрајкови кои се помасовни и траеле подолго. Ова е поради фактот, бидејќи локалните фирми, чувствуваат притисок да стават крај на штрајковите и нападите побрзо од мултинационални компании, бидејќи тие немаат способност да ги пренеле своите операции на друго место.

Синдикалните лидери, имаат тенденција да го согледат порастот на мултинационални компании, како закана за преговарачката моќ на работниците, затоа што овие организации имаат значителна моќ и влијание. Синдикатите, реагираа на оваа закана на тој начин, што направија обид да формираат меѓународни секретаријати (ИТС), кои ќе обезбедат линкови насекаде во светот за синдикатите во одредена индустрија. Целта на синдикатите е да имаат транснационални преговори и

на тој начин, да се комбинираат различни синдикати и да се зголеми нивната преговарачка моќ.¹⁶⁶

4.4.1 Стратегија на организирана работна сила

Организираната работна сила, обично се перцепира како пречка за приспособувањето на пазарот на труд. Но, одговорите на синдикатите на приспособувањето на програмите, всушност се движи во две насоки од милитантни опозициски, па се до експлицитна соработка. Но, сепак три групи на варијабли ги дефинираат обликот на овие одговори: силата и карактеристиките на движењето на самите синдикати, економските циклуси, и политички институции и нивните врски со синдикатите.¹⁶⁷

Силата на работничкото движење во индустриски демократии: - тие имаат тенденција да заземат агресивен став во врска со платите, но сепак да бидат поврзани со умерено силни синдикати. Малите или слабите синдикати, се помалку милитантна, како што може и да се очекува но, повеќе изненадувачки се големите и моќни синдикати, тие исто така, имаат тенденција да бидат поумерени, првенствено затоа што имаат поголемо учество во консултации и одлучувањата на национално ниво. Искуството во земјите во развој е сосема поинакво: само неколку од нив, имаат силни работничките движења, а помеѓу нив, борбеност е честа појава. Организираноста на работничкото движење во јавниот сектор е доста комплициран во индустриските земји, бидејќи владите како работодавци сосема поинаку се однесуваат во однос на приватните работодавачи, особено во тешки времиња.

Економските циклуси: депресијата во економските циклуси речиси секогаш ја намалува милитантност на работничките движења во земјите во развој, како и во индустриските земји.

Политичките институции: природата на политичкиот режим-демократски или диктаторски е поврзано со тоа како владите се справуваат со работните односи, а соодветно на тоа и со опциите кои им се на располагање на синдикатите. Повеќе

¹⁶⁶ Dowling, Schuler and Welch, (1994), *International Dimensions of Human Resource Management*, Wadsworth Publishing Co., New York, pp. 184-192.

¹⁶⁷ Joan, M. Nelson, "Organized labor, politics and labor market flexibility in developing countries", available at: <http://wbpro.oxfordjournals.org/content/6/1/37.short>, (accessed 12 April 2013).

важни во оформувањето на синдикалното однесување, се природата на политичката партија и политичкиот систем и како синдикатите се поврзани со партиите. Условите потребни, за да се здобијат работниците на соработка се аналогни на истите оние услови кои поттикнуваат бизнисите да инвестираат, а тоа се: политичка стабилност, гласот кој што го имаат во политиката кој влијае на нивните интереси, а она што произлегуваат од овде е довербата дека сегашните жртви на крајот ќе донесат фер удел во идните бенефиции.

Стратегиите на работните односи, варираат од земја до земја, стратегијата која се користи во една земја, понекогаш се ирелевантни или со ограничена вредност во друга земја.

Постојат разлики во стратегиите и пристапите на организираната работна сила во различни региони. Така на пример, во САД тие директно ги детерминираат трошоците за работната сила, продуктивноста, па дури и профитот.¹⁶⁸ Во САД, има тенденција на намалување на трошоците за работната сила во последните неколку години, многу повеќе во однос на другите индустриски земји, а тоа е благодарение на кооперативноста помеѓу менаџментот и синдикатите, како и способноста на американските компании да воведат високи технологии и ефикасна машинерија во процесите на производство. Голем дел од овој исход, е резултат на ефективните стратегии во работните односи.

Во Европа, ситуацијата е сосема поинаква, европските компании, обично преговараат со синдикатите на национално ниво. Многу европски синдикати, имаат поголема политичка моќ отколку синдикатите во САД, а административните вработени во Европа (вклучувајќи ги и оние на раководните нивоа), често имаат свои синдикати. И на крај, европските синдикати постојат многу подолго од оние во САД и имаат повлијателна позиција во општеството.

Во економиите во развој и во новите економии, како што се Кина, Индија и Југоисточна Азија работната сила е помалку моќна, синдикатите се помалку застапени, а работниците често се принудени да ги прифатат условите за работа, утврдени од страна на менаџментот.

Различни стратегиски пристапи во индустриските односи

Во Велика Британија, синдикати се релативно моќни и штрајковите се поприсутни, отколку во САД. Друга карактеристика е дека членство во синдикатите

¹⁶⁸ Bamber, G.J. Lansbury, R.D. and Wailes, N. (2006), *International and comparative employment relations, Globalisation and Developed market economies*, 4th edition, Allen & Unwin, Sydney, Australia, pp. 69 - 72

во Британија во последниве години е намалена а, британски колективни договори обично не содржат одредби за арбитража на спорови или поплаки.¹⁶⁹

Во Германија, менаџментот се однесува повнимателно кон правата на работниците. Синдикалната власт во Германија сè уште е прилично силна, членството во синдикатите е доброволно и генерално постои посебен синдикат во секоја голема индустрија. Работниците се слободни да преговараат, поединечно или колективно со менаџментот во врска со платите и бенефициите, па дури и кога се опфатени со договорот за вработување.

Во Јапонија, се диктира неконфронтирачки однос помеѓу синдикатите и менаџментот. Одредбите на јапонските колективни договори, обично се општи и нејасни, иако се законски применливи. Договорните спорови, се решаваат спогодбено иако понекогаш се решаваат со трети лица, посредници или арбитражи. Трудовите комисии се основани со закон а, јапонски синдикати сеуште остануваат релативно слаби.

Кина, Индија и Југоисточна Азија, работните односи во земјите во развој и новите економиите во светот, се сосема различни од оние во индустриски развиените демократии: економските услови за вработување, генерално се во корист на сопствениците над работниците, вработените имаат помалку моќ и се со помала веројатност да иницираат организирање на синдикати и да преговараат за подобрување на условите за работа

Кина, Кинеската економија, се трансформираше од командната економија во повеќе пазарно ориентирана, се поголем акцент се става на улогата на системот на колективно договарање, интеграцијата помеѓу синдикатите и менаџментот продолжува, со цел да се спречи колективните консултации во обезбедување на соодветна рамка за целосна слобода и регулирање на работните односи. Работните односи во Кина, стана тема на несогласување во меѓународните дискусии за човековите права.

Југоисточна Азија вклучувајќи Брунеи, Камбоџа, Источен Тимор, Индонезија, Лаос, Малезија, Мјанмар (Бурма), Филипините, Сингапур, Тајланд и Виетнам, овие држави се уште се фокусирани на одржување на работничките движења, во мирување, дали во името на економскиот развој, на национално единство, или

¹⁶⁹ Bamber, G.J. Lansbury, R.D. and Wailes, N. (2006), *International and comparative employment relations, Globalisation and Developed market economies*, 4th edition, Allen & Unwin, Sydney, Australia, pp. 38 - 43

социјалната стабилност, работничките движења се фрагментирани или ограничени поради политичката средина. Работните односи во Југоисточна Азија, биле и сеуште се, под влијание на пазарните политики на меѓународната конкуренција.

Постојат три пристапи во стратегискиот менаџмент со меѓународните работни односи: етноцентричен, полицентричен и геоцентричен.

Кај етноцентричниот пристап, се смета дека работните односи се идентични во сите земји. Културните, правните и економските фактори на земјата домаќин не се земаат во предвид при анализирање на индустриските односи. Генерално ваквиот пристап е неефикасен и може да има катастрофални резултати.

Кај полицентричниот пристап, се оценува секоја земја или географски регион, како посебен ентитет и се користат серија на различни меѓународни стратегии во индустриските односи во зависност од земјата.

Карактеристично за геоцентричниот пристап, е напорот да се разберат меѓусебните односи помеѓу различните географски локации и се воспоставуваат стратегиски пристапи кои ќе ги обедини сложените индустриски односи.

Основна разлика, помеѓу полицентричната и геоцентричната филозофија е дека, геоцентричната филозофија ги зема предвид различностите во меѓусебните односи помеѓу различните групи.

Нови трендови и притисоци во работните односи се: скратено работно време и работа во смени, вработување на определено време и користење на контрактори за определени активности.

1. Скратеното работно време, најмногу се користи како форма на флексибилност во Европа. Скоро, еден од седум луѓе во ЕУ, работат со скратено работно време. Во текот на последните неколку години, овој облик на вработување, создаде повеќе нови работни места од која било друга мерка. Скратеното работно време, доста се користи и во САД. Сè поголем број на ТНК, го користат скратеното работно време за ангажирање на привремени работници.

2. Работењето во смени е многу популарно во Европа. Широко се користи во јавниот транспорт, комуналните услуги, производство на храна, услугите, болници, служби за итни случаи, телефонска продажба, и банкарство. Оваа форма на вработување, многу е популарна кај работодавците во Италија, Шведска, Белгија, Англија, Франција и Германија.

3. Вработувањата на определено време, се доста популарни во јужниот дел на европските земји како што се Грција, Португалија и Шпанија, каде што над 15% од работната сила, е вработена на определено време. Оваа форма помалку е популарна во земјите како што се Луксембург, Белгија и Италија, каде што само 5% од вработените, имаат договори за вработување на определено време. Придобивките од користењето на оваа форма на вработување е кога должината или обемот на работа е неизвесна, некои работни места, бараат ограничен период на време. Привремено вработените немаат придобивки од ваквиот тип на вработување, бидејќи работодавецот, лесно може да го прекине работниот однос на привремените работници кога тие нема да се потребни повеќе. Но, ова, исто така, е добар начин за да се утврди дали некој „се вклопува“ во работната средина на трајна основа.

4. Користење на контрактори. Оваа форма, вклучува замена на договорите за вработување со комерцијални договори. Најмногу се користи во градежништвото, каде што работници се движат од еден договор на друг или се отпуштени, помеѓу различни ангажмани. Оваа форма е доста популарна во европскиот јавен сектор, како и во приватните организации кои претпочитаат да се фокусираат на нивната основна дејност, а за споредните активности користат контрактори.

Постојат неколку причини, зошто е потребно да се проучат меѓународните компаративни работните односи, особено се од големо значење за меѓународните вработувања кои се случуваат во последните неколку години. Покрај тоа, треба да се напомене дека зголемената економска поврзаност и глобализацијата, како и ТНК, кои имаат свои афилијации во различни земји, имаат поголема потреба за овие информации, односно треба добро да ги познаваат меѓународните работни односи.

4.4.2 Пристапи во работните односи, конфликти и начини на решавање

Во последниве години се случија значајни промени во многу работни места. Како работодавците, така и синдикатите се борат за да се справат со овие промени, а тоа неизбежно резултира со конфликт. Нивоата на доверба и комуникација има тенденција на опаѓање.

Конфликтот во работните односи не може целосно да се избегне, но може да се промени начинот на кој се справуваат со него. Моделите на комуникација и решавање на проблемот, мора да бидат променети. Резултатот ќе биде

попродуктивни вработени на работното место, со подобра комуникација, која ќе помогне да се намалат или избегнат идните конфликти.

Под индустриски конфликти во светот се подразбираат:

- Штрајк;
- Колективно одбивање на работа и притисок на менаџментот, пред да се испорачаат барањата на синдикатот;
- Злоупотреба на боледувањата;
- Одбивање на компанијата да овозможи на вработените да влезат во објектот за време на работен спор.

Кои се опциите во решавањето на конфликтите и спорите во работните односи?

Сите сме запознаени со традиционалниот процес на резолуција на спорови, а тоа е граѓанско правниот систем: парнична постапка и судење, каде судијата или поротниците одлучуваат кој е во право или не - каде некој ќе победи, а некој ќе изгуби. Меѓутоа, постојат многу други опции на располагање, а тоа се: преговарање, посредување и арбитража или алтернативно решавање на спорови кои се најмногу познати.¹⁷⁰

Преговарање е најосновно средства за решавање на разликите. Тоа е комуникација, меѓу страните во конфликтот со цел да се најде решение. Страни кои преговараат во врска со работните конфликти се: синдикатот и претставници на менаџментот и обично се преговара за плати, работни часови, условите за работење, администрацијата на договорите за работа и сл. Најпрвин се прават напори да се решат проблемите на најниското хиерархиско ниво, што е можно побрзо.

Првиот чекор, обично вклучува средба помеѓу синдикален претставник на оперативно ниво и претпоставен на работникот - тие се обидуваат да се договорат за тоа, како да се реши конфликтот, но доколку не се успее на ова ниво да се реши проблемот, тогаш нерешените конфликти, може да доведат до вклучување на синдикален претставник и претставник од повисоко ниво на работодавецот, но понекогаш прашањата може да завршат во рацете на посредник или арбитер.

¹⁷⁰ Methods for Resolving Conflicts and Disputes, available at: <http://www.okbar.org/public/Brochures/methodsForResolvingConflictsAndDisputes.aspx>, (accessed 12 April 2013).

Посредник, е лице кое го предлагаат двете страни (синдикатот и претставниците на менаџментот), заедно и тој им помага за да се постигне решение кое е взаемно прифатливо.

Арбитер, е поединец кој предвидува решение за конфликтот, што и двете страни (синдикатот и претставниците на менаџментот), не се во можност сами да го решат, а притоа и двете страни се согласуваат да го прифатат.

Три од најчестите пристапи за решавање на прашања поврзани со платите од страна на посредникот и арбитерот се следните: Пристап „50/50“ раздвојување на разликата, помеѓу барањата на двете страни, пристап „или / или“ со користење на или-или пристап: една позиција е целосно поддржана, а другите целосно се одбиваат и пристап „што е фер“. Се утврдува фер плата врз основа на пазарни услови.

Индустриски конфликти на меѓународната арена: во САД, ситуацијата е следна, повеќето американски работни договори, имаат специфична одредба која забранува штрајк, така што, ненадејни или неовластени штрајкови (најчесто се нарекува „мачкини напади“), се невообичаени, често пати, се користи постапка за мирно решавање на несогласувањата. Доколку договорот е изминат, а нов договор сеуште не е постигнат и е во фаза на преговарање, тогаш работниците можат да штрајкуваат или може да продолжат да работат без договор, додека конфликтот не се надмине.

Во Велика Британија, синдикатите се релативно моќни (иако е намалена моќта во последните неколку години). Штрајковите се поприсутни отколку во САД, колективните договори обично не ги забрануваат штрајковите и генерално, општата јавност е навикната на нив и е толерантна кон нив, системот не е насочена кон ефикасно решавање на проблемите. Британците, генерално сеуште се подготвени да ги прифатат штрајковите, како начин на решавање на конфликтите и заштитата на правата на работниците.

Во Германија, штрајковите и затварањето на фабриките се забранети во периодот додека колективните договори се во сила. Штрајкот е законски кога договорот престанал да важи, а нов сеуште не е ратификуван од страна на работниците. Германските синдикати, имаат тенденција да се групираат на индустриско ниво и доста често има неколку спогодби во сила со различни датуми на престанок.

Во Јапонија штрајковите и затворањето на фабриките се многу ретки.

Јапонските работници, понекогаш штрајкуваат, кога синдикатот е во процес на преговори со раководството со цел да демонстрираат поддршка за својот синдикат.

Културната вредност во Јапонија, имплицира дека поединците, треба да ги подредат своите интереси и идентитетот на оние од групата. Генерално, може да се каже дека постои хармонијата помеѓу раководството и работниците во Јапонија.

Повеќето синдикати се локално или базирани на национално ниво, а некои се активни и на меѓународно ниво. Постигнати се три основни начини за интернационализација на синдикатите: меѓувладини организации, припадност кон транснационални синдикати и проширување на националните договори.

Постојат две важни меѓувладини организации: Меѓународната организација на трудот (МОТ), која што претставува партнер на Обединетите Нации и се состои од претставници на владата, индустријата и претставници на синдикатот.

Оваа организација, работи на промовирање на фер стандарди за безбедноста и здравјето при работа, како и безбедни условите за работа и слобода на здружување на работниците. Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД), група основана во 1976 година, од страна на претставници на владата, индустријата и синдикатот, која има воспоставено збир на насоки за ТНК.¹⁷¹

Постојат константни глобални притисоци врз ТНК, за подобрување на работните услови и работни практики во производството и во другите области.

НВО и други групи вршат притисок врз ТНК, да се придржуваат до меѓународните стандарди и да се усвојат нови кодекси на одговорно однесување.

МОТ постојано ги потенцира условите за работа на работниците, преку своите стандарди и конвенции (меѓународни договори), необврзувачки препораки, кодекси на однесување, резолуции, и декларации.

Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД), го одобри кодексот на однесување во 1976 година, наречен „Упатствата за мултинационалните претпријатија“, Северно - Американскиот Договор за слободна трговија (НАФТА) и многу други трговски договори, вклучуваат споредни договори во кои владите се заложуваат за спроведување на стандарди за трудот и овозможуваат слободно здружување на работниците. Здружението за меѓународна социјалната одговорност,

¹⁷¹ Labor Relations and Industrial Democracy, available at: <http://www.faculty.unlv.edu/phelan/MGT480/Lecture%2013.ppt>, (accessed 12 November 2013).

го обработува проблемот со детскиот труд, присилна работа, здравјето и безбедноста, надомест на штета и работни часови, дискриминација, дисциплина, слободно здружување и колективно договарање.

Каква е состојбата во Македонија, во однос на организирање на работната сила? Општ впечаток е дека работниците не изразуваат подготвеност за синдикално организирање. Причина за тоа, не е затоа што тие немаат потреба од заштита на нивните права, туку од можноста брзо да ги загубат своите работни места, доколку преземаат иницијатива за синдикално организирање. Има многу случаи на злоупотреба на работничките права, а правдата секогаш се бара по судовите.

Сојузот на синдикати на Македонија има низок углед во економскиот естаблишмент, претпријатијата и вработените немаат голема доверба во Синдикатот, тие сметаат дека Синдикатот е фарса и дека нема никаква делотворност. Синдикатот постигнува мали успеси во дефинирањето, организирањето и релизирањето на интересите на работниците. Имено, Синдикатот најмногу асоцира на поимот членарина. Се чини дека Синдикатот повеќе се занимава со решавање на свои внатрешни проблеми поврзани со распределба на функциите и дистрибуција на моќта. Исто така, се забележуваат поголем број на случаи на синдикална аристократија т.е. висок степен на компромис со управата на претпријатието што предизвикува конфузија кај работниците и висок степен на дистанцираност. Постои индиферентност и латаргичност на работниците кон ССМ и синдикатите воопшто. Кога работниците ги прашуваме што за нив претставува Синдикатот, тие веднаш имаат асоцијација за некој што им нуди дрва за огрев по поволни цени, или прехранбени продукти и други услуги од овој вид. Работниците сметаат дека синдикатот е немоќен да ги зголеми нивните плати, да ги подобри условите за работа, да им помогне да ги задржат работните места. Кај нив е забележлива фаталистичка свест која може да се изрази преку следниот став: Што можеме ние да промениме во претпријатијата, кога тие имаат газди. Газдите можат да прават што сакаат, впрочем нивни се претпријатијата.

Се чини дека поимот социјален дијалог до скоро бил познат само на тесен круг на луѓе. Трипартитниот социјален дијалог кој го препорачува МОТ се реализира преку Економско социјален совет како трипартитно тело, формирано од Владата на Република Македонија и социјалните партнери за водење на социјален дијалог. Потписници на спогодбата за формирање на Економско-социјалниот совет се Владата на Република Македонија, Сојузот на синдикатите на Македонија,

Конфедерацијата на слободни синдикати на Македонија и Организацијата на работодавачи.

Досега Република Македонија има ратификувано 74 конвенции на МОТ. Економско-социјалниот совет би требало да претставува институција која го иницира и води дијалогот. Меѓутоа, досега Советот не стана организација во која може да се градат индустриските односи, а договорите што беа постигнати во негови рамки, ретко беа почитувани и спроведувани.

ГЛАВА V АНАЛИЗА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

5.1 ТРЕНДОВИ ВО ОПКРУЖУВАЊЕТО И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Да се има успешна компанија, со висок профит и висока стапка на мотивираност на вработените, претставува желба на секој акционер на компанијата, односно на врвниот менаџментот кој што управува со компанијата.

Традиционалниот пристап за успехот на компаниите – производи и технологија, пристап до финансиски средства... и понатаму дава конкуритивна предност, но далеку помала отколку тоа што беше пред 20 години. Разликите помеѓу конкурентските корпорации сè повеќе се намалува; производите што тие ги нудат сè повеќе се со сличен изглед и дизајн, разликата во функционалноста на производите, доколку постои сè повеќе се намалува, ентериерот на продажните простории е сè по сличен ... Она по што компаниите вистински се разликуваат се само нивните вработени, нивното однесување спрема клиентите, брзината на реагирање, начините на кои ги решаваат проблематичните ситуации, мотивираноста и насоченоста кон остварување на резултати, способноста за учење и компетентност... Човечкиот елемент е единствен елемент кој конкуренцијата не може да го копира. Брендот на компаниите кој го разликуваат од неговите конкуренти не е повеќе производот или услугата кои тие ги нудат, брендот на современите компании се неговите вработени.

Компаниите ќе мораат да балансираат помеѓу потребите за глобална култура и локалните стратешки и културолошки разлики, така да глобалните вредности ќе мораат да станат локално релевантни и разбирливи за сите вработени. Разликите во светското работење се намалуваат низ процесот на глобализација, како и промените во демографската структура, развојот на технологијата и изедначување на регулативите.

Технолошките процеси и еволуцијата на виртуалното умрежување доведе до тоа компаниите да работат надвор од своите интерни граници и постојано да се приспособуваат на екстерните купувачи и инвеститори. Користењето на стратешко

партнерство и здружување ќе стане многу прогресивно сè со цел создавање на нови иновативни решенија и зголемување на пазарното учество. Работењето во глобална економија ќе ја наметне потребата од лидери со глобално искуство. Тоа значи дека од големо значење е клучните луѓе во компаниите, да имаат работно искуство во меѓународни компании. Од вработените, исто така, се бара голема флексибилност. Каква ќе биде улогата на менаџментот на човечки ресурси во вакво современо опкружување на компаниите во Република Македонија? За одржлив успех на компаниските стратегии од извонредно значење се стратешките одлуки за талентите. Одлуките поврзани со менаџментот на човечки ресурси е составно дело на деловните корпоративни планови. Одделите за менаџмент на човечките ресурси ќе бидат од нужна помош во креирањето на корпоративските стратегии, вклучувајќи ги и одлуките дали да се влезе на одреден пазар или не.

Главниот фокус е потрага по вработени, кои одговараат на компанијата, а не вработени кои само поседуваат вештини потребни за извршување на работните задачи. Основите на менаџментот на човечките ресурси, претставуваат научно втемелен процес во донесувањето на стратешките одлуки. Менаџерите за човечки ресурси, треба да бидат стратешки бизнис партнер во компаниите кои добро ги познаваат основите на работењето во компаниите, како би можеле да носат правилни одлуки од областа на човечките ресурси.

Ние веќе сме дел од глобалниот пазар. Бурните промени во опкружувањето условуваат револуционерни промени, како што се промените во организирањето на компаниите. Денеска, компаниите дејствуваат во опкружување кое бара поинаков пристап, поинаков начин на размислување и поинаква структура. Новите начини на размислување, треба да ги редијајнираат системите каде луѓето треба да се стават на прво место. Фокусирањето кон човечките ресурси, претставува клучен фактор за успех на современите компании, а тоа имплицира еволуција во самата содржина на менаџментот на човечките ресурси. Современите компании сè повеќе го користат стратешкиот пристап во менаџментот на човечките ресурси кое стана клучна област во целокупниот стратешки менаџмент на овие компании.

Во време кога во Република Македонија има голема невработеност, 28,8% во вториот квартал на 2013 година од работоспособното население е невработено, а до вработување се доаѓа сè потешко, треба точно да се знае кои квалитети и вештини треба да ги поседува секој потенцијален вработен. За секоја компанија или посебен вид на работа постојат специфични вештини, потребни за одредено работно место,

но она што секој вработен треба да го поседува е добро образование (формално и неформално), познавање на странски јазик и математика, како и работа со компјутери, а исто така, потребно е и познавање и разбирање на моменталните глобални трендови, бидејќи сите сме на глобалниот пазар. Покрај знаење, од вработените се очекува извршување на работните задачи, волја за разбирање на проблемите на компанијата, како и тимска работа. Барани особини кои треба да ги поседуваат вработените се: проактивност, лојалност, етичност и желба за учење.

Во македонското стопанство и во институциите во последниве години во нашето опкружување се случија крупни општествено - политички, економски и културни промени во рамките на процесот на транзиција кон демократско уредување и пазарно работење. Таквите промени се проследени и со промени во сите сегменти на живеење, а посебно во компаниите.

Компаниите, секојдневно се соочени со промени на пазарот, сопственоста, со промени во општеството. Се наметнува нов концепт за деловната култура, квалитет на деловните процеси, производи/услуги кои бараат, постојано да се менуваат луѓето, нивниот став, како и стилот на работа. Компаниите треба побрзо да одговорат на надворешните промени, преку нивно внатрешно менување кое ќе овозможи нивно ефективно функционирање во новите услови, нов систем на вредности и норми, нова култура која ќе го поддржи менувањето на досегашните начини на однесување и делување и развој на нови парадигми во согласност со барањата на новите услови.

Континуирано подобрување на една компанија е кога организационите перформанси се максимизираат, со раководење и ширење на знаењето внатре во компанијата, со нова култура која се темели на континуирано учење, иновации и подобрување. проблемот во македонските компании, кога се работи за вклучување на вработените во унапредување на деловните процеси и тимската работа е недостатокот на желба за ред и дисциплина. Кај нас, секој ги работи работите на своја рака. Никој не покажува интерес за другиот и честа изрека е: „Без секого се може“. Од тие причини, на површина излегува просечна, ограничена работна сила со среден потенцијал. Оваа особина го кочи нашиот општествен напредок.

Друг сегмент на кој што треба да се работи во Република Македонија е вложувањето на стопанството во науката и во образованието. Вложувањето на стопанството во науката и во образованието, главно се сведува на стипендирање студенти, но реална финансиска поткрепа за истражувачки проекти и развивање

прототипови на производи е вистинска реткост. Практична работа на студентите во компаниите скоро и да не постои, а всушност тие се идната потенцијална работна сила. Ова единствено ќе се смени кога свеста кај работодавците ќе се смени. Кога ќе сфатат дека она што ќе го вложат во науката ќе им се врати. Не постои држава како нашата, каде што науката е 100% е финансирана од државата. Секаде науката ја финансираат стопанството, државата и универзитетите, со заеднички сили. Иновациите, новите продукти добиени од научните истражувања ќе ги користат сите, а најмногу стопанството.

5.1.1. Менаџмент на човечки ресурси во големите компании во Република Македонија

Еден од најважните елементи на општествената одговорност е грижата кон вработените и нивниот напредок. Во овој контекст се поставува и прашањето за тоа дали и колку македонските компании, обрнуваат внимание на ова важно прашање, и дали се свесни за неговата важност во однос на целосната ефективност на работата на компанијата? Евидентно е дека во Република Македонија, поимот човечки ресурси сеуште егзистира само во поновата стручна литература, а во нашите компании, вработените често се третираат како трошок, а не како вредност на компанијата. Овој пристап, доколку подлабоко се анализира и се поврзе со другите елементи на работењето и опкружувањето, ќе се дојде до заклучок дека невложувањето во развојот на човечките ресурси во компанијата, доведува до неефикасно работење што на долг рок се одразува на неодржлив економски развој во земјава. Во Република Македонија ситуацијата е таква што дури 99% од компаниите се мали и средни претпријатија во кои се вклучени 63,5% од вкупниот број на вработени во Република Македонија. Според истражувањата во најголем број од овие мали и средни претпријатија, нема оддел за човечки ресурси, што значи дека 424.788 вработени немаат големи можности за напредување или професионален развој на потенцијалот. Ова укажува и на фактот, дека овој број на вработени немаат никаква социјална или психолошка помош и голема е можноста истите да се подложени на стрес и мобинг на работното место.

Од економски и социолошки аспект во менаџирањето на компаниите кај нас многу се заборава на важноста на најпотребниот ресурс, а тоа е човекот и човечкиот

капитал, потребен за да егзистира секоја компанија, било да се работи за произведен или услужен сектор, но веројатно сето тоа е декларативно. Нашите менаџери и управители, водени од социјализмот и пратени од идејата за профит и личен успех, не ја согледуваат светската пракса и реалност, каде што на човекот се става акцент за најредок ресурс кој го градат и вложуваат во него, со цел да се доведе до зголемување на ефикасноста на перформансите на компанијата. Доколку навлеземе подлабоко во овој проблем, ќе дојдеме до заклучок дека тоа наше невложување и необрнување на потребно внимание на вработените, доведува до намален процент на развојот и истражувањето во компаниите, што на долг рок верувале или не ќе значи намален развој на компанијата и неефикасно општество.

За жал, може да се констатира дека во Република Македонија сè уште менаџментот на човечките ресурси не е приоритет. Голем дел од компаниите во Република Македонија, сè уште не ја препознале вредноста која што ја испорачува функцијата менаџмент на човечките ресурси. Тие сметаат дека се премали или имаат други приоритети, а не сфаќаат дека всушност само оние компании кои пронашле компетентни кадри и обезбедиле мотивирани и задоволни вработени ќе имаат задоволни клиенти и ќе си обезбедат долгорочно, безбедно работење во иднина. Во некои пак компании, постоењето на оддел или човек задолжен за менаџмент на човечките ресурси го сметаат за тренд, помодарство, без притоа да го има вистинското значење и улога во компанијата. Недостатокот на знаење може да предизвика неуспех, па дури и голема штета во менаџментот на човечките ресурси и покрај најдобрите намери.

Недостатокот на образовани луѓе од оваа област, може да биде многу штетно. Оваа интердисциплинарна функција треба да ја вршат луѓе со голем интегритет, со големо знаење од областа на економијата, правото, индустриската психологија, финансиите, здравјето и заштитата на работно место, етиката, како и вешто да ракуваат со алатките и вештините за регрутација и селекција, тренинзи и развој, оценување на перформансите на вработените, интерна комуникација, решавање на конфликти и слично. Овие луѓе, исто така, треба да поседуваат добро знаење за основниот бизнис на компанијата за да нивните препораки, овозможат добивање на додадена вредност на компанијата. Постојат многу начини, а менаџерите за човечки ресурси, треба добро да ги знаат и да ги применуваат за да овозможат постигнување на состојба, кога вработените доаѓаат на работа среќни, а истовремено ја зголемуваат вредноста на компанијата.

За жал, морам да констатирам дека и во големите компании во Република Македонија, сеуште нема развиено стратегиски пристап во менаџментот на човечките ресурси, се разбира со мал број на исклучоци кои успеале да го препознаат бенефитот од стратегиската улога на човечките ресурси, како клучен услов за деловниот успех на компанијата.

Поради ова, разбирливо е оваа позиција, организационо да го заземе местото во секторот за општи работи. И да добие такво значење. Општо. Доделената функција на менаџерот на овој сектор е да се грижи околу тоа вработените на време да ги добијат решенијата за годишен одмор, да ја анализира евиденцијата за присуство на вработените на работа, да се погрижи здравствените книшки навреме да бидат отворени...Кога би ги завршил сите овие краткорочни работи, менаџерот за човечки ресурси би можел да подготви предлог за потребата за едукација на луѓето во компанијата за оваа година, или да подготви прашалник за испитување на задоволството на вработените. И токму кога би бил во завршна фаза сè тоа би изгубило смисла, бидејќи годината се приближува кон крај и треба да се организира делење на пакетчиња. И ќе започне нова година во која пак треба да се направи план за годишен одмор, да се отворат здравствени книшки...многу инспиративно. Ја доживува судбината на полетен истражувач на пазарот кој многу сака да ја анализира конкуренцијата и задоволството на клиентите, но претходно мора да „истрча на терен“, како војник во акција, која има за цел да ја поправи малку намалената продажба на производите. И во едниот и во другиот случај, замката е иста – спојување на краткорочната и долгорочната функција. И се случува она што се случува и во животот, кога пред себе имате краткорочна цел, краткорочни проблеми кои морате да ги решавате. Утре ќе се појават нови, па нив ќе ги решавате. А, долгорочната цел ќе ви побегне. И соништата кои сте ги сонувале нема да Ви се остварат. И долгорочно многу ќе ве боли.¹⁷²

Во минатото спојувањето на развојот на производите (долгорочна функција), и производството (краткорочна функција), во иста организациона единица водеше кон тоа да се остане без нов производ. Понатаму, спојувањето на продажбата (краткорочна функција), со маркетингот (долгорочна функција), водеше кон тоа да се остане без нови пазари. И денес, спојувањето на развојот на човечките ресурси (долгорочна функција), со кадровска служба (краткорочна функција), ќе резултира

¹⁷² Николова Маневска, Т. (19 Ноември 2009), „Луѓето се богатство на компанијата“, *Бизнис* бр. 385, стр. 14 - 15

со тоа што ќе останете без најквалитетните соработници. А, за сето тоа време секторот за финансии, како сектор кој треба да обезбеди креативно управување со парите ја губи трката заглавен со сметководството, како и евидентирање на она што поминало и е зад нас. И еден ден ќе се разбудиме без нови производи, без нови пазари, без квалитетни луѓе и без пари. Ќе се разбудиме без она што есенцијално ни е потребно.

За среќа сè побројни се оние кои сфаќаат дека долгорочните функции, треба организационо да се издвојат од краткорочните. За некој да не биде во заблуда, решението воопшто не е едноставно, како овие функции ќе функционираат многу зависи од тоа како сме ја дефинирале мисијата на компанијата и каде таа се наоѓа во својот животен циклус. Развојот на човечките ресурси, како долгорочна функција потребно е да се издвои од општо-кадровските работи. За почеток, во организационата шема. Но, неретко потребно е многу време потоа за да она на што шематски сме му дале значење, заживее и во „менаџерските глави“.

Приказна со тажен крај „Еден ден, еден од моите најперспективни соработници ми соопшти дека ја напушта компанијата. Бев запрепастен. Па, јас планирав тој еден ден да стане мој прв соработник, планирав да работам на неговото усовршување, големи планови имав за него. Само, едноставно поради тековните оперативни работи, не стигнав за тоа да поразговарам со него. А тој сега заминува“ Оваа кратка тажна приказна ми ја раскажа еден сопственик и директор на успешно проектантско биро, инаку еден од оние луѓе за кои би сте посакале да му биде шеф на Вашето дете. Жал ми е г-не, но и човечките ресурси треба да влезат во „тековните оперативни работи“. Вината е Ваша.

Новите времиња бараат нови луѓе, а растот на компанијата и нови тимови. Во овој контекст и прашањето за развој и задржување на вработени на секое ниво од менаџментот: без воспоставени процеси и систем за кариерен пат на вработените и нивен развој, ова прашање е оставено на случајноста. Голем број од македонските компании, немаат јасни системи за менаџмент на човекови ресурси и ја плаќаат цената која лесно се пресметува и во бројки - трошокот за замена на еден вработен слободно може да се пресмета преку шестмесечната плата предвидена за тоа работно место, плус трошоците за регрутација (оглас за вработување, интервјуа и сл.). Вака земено, долгорочното планирање е секогаш подобра опција.

Доколку се позанимаваме со компаниите оригинално создадени во почетокот на 90-тите години или подоцна, каде што сопственикот не ги развива своите луѓе,

туку сите конци и понатаму ги држи во своите раце. Овој тип сопственици, најчесто велат дека не можат да најдат квалитетни луѓе на коишто би им довериле дел од обврските. Ако во својата компанија не гледаат такви професионалци, тогаш треба да ги побараат на пазарот. Моите искуства велат дека во Македонија постои одличен кадар за среден и врвен менаџмент, но тој треба да се таргетира, регрутира и селектира. Токму во неуспехот на сопственикот на бизнисот да ги развива своите вработени, е и причината што подоцна не гледа соодветни луѓе на кои може да им пренесе дел од задачите. Сопствениците, грижејќи се за добивката, забораваат на луѓето, а тие се клучниот фактор за раст и развој на секоја компанија. Попусти се и најмодерните машини и технологија, ако не инвестирате во развојот на своите вработени.

Но, постојат и позитивни приказни помеѓу македонските компании: Мој близок пријател неодамна имаше убав повод за честење: добил унапредување во компанијата каде што работи веќе десетина години, односно станал директор на еден од клучните сектори. Компанијата е од информатичкиот сектор, една од најстарите од тој тип во земјава, а нејзиниот основач и сопственик, а воедно и генерален менаџер, на неколку врвни позиции досега има поставено луѓе коишто се подолго време во фирмата, односно се покажале како способни и лојални вработени. Според неговите кажувања, неговиот „газда“ има практика околу себе да ги собере за најблиски соработници, токму луѓето што се развивале и „пораснале“ во компанијата. Компанијата е речиси 20 години активна на пазарот, последниве години се рашири со своите услуги и во околните земји, па нејзиниот сопственик почнал да чувствува дека растот на фирмата веќе ги надраснал неговите капацитети за раководење. Затоа и поголем дел од суштинските процеси во фирмата почнал да ги делегира на своите најблиски соработници, па со тек на време се формирале менаџерските позиции за продажба, финансии, маркетинг, логистика и останатите.

Вакви позитивни примери, главно се забележани во македонските ИТ компании. Тие секогаш биле прогресивни во следењето и имплементирањето на нови стратегии и трендови, зошто успеале да го препознаат бенефитот кој ќе биде испорачан во случајот со оформирањето на сериозни сектори за човечки ресурси, кои што се грижат за развојот на капацитетите на своите вработени, преку обуки, тренинзи, програми за мотивација и слично.

5.1.2 Менаџмент на човечки ресурси во компании кои се дел од меѓународна групација

Компаниите создадени уште во социјалистичкиот систем, имаа свои оддели за човечки ресурси, во тоа време обично нарекувани „кадрово одделение“, коишто главно беа задолжени за пријавување и одјавување работници, плати, награди, казни...

Поголемите социјалистички компании, што се приватизираа продолжија со практиката менаџментот на човечките ресурси да го сведат на овие помалку или повеќе административни работи. Сè додека кај некои од нив не дојде странски капитал и со себе донесе know-how за процесите на менаџмент, меѓу кои и за менаџирањето со вработените.

Најпрофитабилните светски компании, користат уникатни тактики и техники за менаџирање на човечките ресурси и градење и развивање на човечкиот капитал, како моќен и незаменлив ресурс на компанијата. Постои силна поврзаност помеѓу нивото на задоволство на вработените во компанијата, со финансискиот успех на истата. Високиот перформанс и продуктивност на вработените во ни една компанија не се случајни. Најмоќните и најпрофитабилни корпорации во светот, и нивните МЧР оддели постојано посветуваат огромно внимание на МЧР димензијата на нивното работење, што го утврдиле како основен предуслов за опстанок и прогрес во денешната динамична бизнис средина.

Кога овие компании ќе влезат на нашиот пазар, дали како странски директни инвестиции или веќе се влезени со приватизацијата на големите компании, тие со себе го донесоа и го имплементираа know-how, како и современите стандарди од областа на оптимален менаџмент на човечките ресурси.

Овие компании, имаат моќни оддели за човечки ресурси кои се одговорни за стратегискиот пристап во МЧР менаџментот. На кој начин, се трансферирани знаењето, политиките, системите и инструментите за менаџмент на човечките ресурси во компаниите во Македонија кои се дел од некоја ТНК, зависи од пристапот кој што го користи самата ТНК. Во компаниите во Македонија, кои претставуваат филијали на некоја ТНК, имаме примери каде ТНК користи етноцентричен пристап, каде сите стратегиски одлуки за филијалите во Македонија се носат во централата (Н/О), а овде само се имплементираат или евентуално се прават мали адаптации согласно локалните потреби. Исто така, сите клучни

менаџерски позиции се покриени од луѓе чија националност е од матичната земја на ТНК. Меѓу 50-те најголеми компании во Македонија, 28 се со доминантен странски капитал, а 10 од нив ги водат менаџери Македонци, останатите се странски менаџери. ТНК инсистираат на етноцентричниот пристап, поради неколку причини. Една од причините е поради фактот што ни недостасуваат квалификувани индивидуи, кои можат да ги покријат сениорските менаџерски позиции. Во Македонија има две групи на менаџери. Првата група менаџираат феноменално, на генијален начин управуваат со компаниите. Менаџери на светско ниво. Меѓутоа, за жал тоа е релативно мала група. Погolem дел од менаџерите, за жал, компаниите што ги водат ги имаат надраснато. Се добива впечаток дека не можат да продолжат да ја влечат компанијата напред. Тоа се најчесто луѓе кои по некое време не продолжуваат да растат, не ги следат трендовите и едноставно не можат да ја водат компанијата напред. Во Македонија е потребно градење на една менаџерска фела, која за жал сеуште не постои кај нас, градење на клубови, асоцијации, каде што менаџерите ќе можат да комуницираат меѓу себе, да си помагаат и да настапуваат заедно.

Кај етноцентричниот пристап, претходно споменат целокупните стратешки одлуки, системи, политики, процедури и инструменти од областа на менаџментот на човечките ресурси се осмислуваат во централата на ТНК, а во филијалата во Македонија, локалниот менаџмент треба да ги имплементира и мониторира, со евентуални адаптации, согласно локалните легислативи или согласно локалните социолошко – културолошки карактеристики.

Кај полицентричниот пристап, ТНК регрутира локални менаџери кои ќе раководаат со македонската филијала, но повторно клучните сениорски позиции во корпоративното управување во централата им се доделени на менаџери од матичната земја. Како и кај етноцентричниот пристап, сите стратешки одлуки во врска со менаџментот на човечките ресурси се носи во централата, а во Македонската филијала само се спроведува. Таков типичен пример на полицентричен пристап постои во цементарница Усје, каде што етноцентричниот пристап кој се практикуваше во периодот од доаѓањето на странскиот инвеститор ТИТАН во 1998 па сè до 2010, беше заменет со полицентричен пристап од едноставна причина што е поевтин за имплементација. Менаџерите експатријати се многу скапи, нивното одржување чини многу повеќе во однос на локалните менаџери.

Геоцентричен пристап, главно се користи во новите странски инвестиции кои неодамна дојдоа на нашиот пазар. Овде врската со централата е многу послаба. Се разбира имаме трансфер на know – how, исто така, генералните системи, процедури, политики и инструменти се трансферираат во македонските подружници, но тие имаат и голема автономност во своето работење. Кај геоцентричниот пристап, на клучни позиции се поставуваат најдобрите луѓе, кои се бараат низ целата организација, независно од нивната националност. Оваа политика овозможува на најдобар начин да се искористат човечките ресурси и да се создадат кадри со интернационална кариера. Кај овој пристап, на менаџерот за човечки ресурси во македонската подружница му е овозможена голема автономност и независност во имплементирање на најдобри МЧР системи, политики и инструменти, се разбира ако тоа се покаже како добро решение и испорачување на додадена вредност. Се разбира, од него ќе се бара таа добра практика да ја сподели со своите колеги во другите филијали од транснационалната компанија. Овде имаме поцврста врска на хоризонтално ниво, односно се бара интензивна соработка помеѓу менаџерите за човечки ресурси во различните подружници на ТНК, лоцирани во различни земји. Ваков пристап во менаџментот на човечките ресурси е препознаен во транснационалната компанија Jonson Controls, која е присутна во Македонија со две фабрики од автомобилската индустрија.

Но, мора да се констатира дека главната причина, поради која инвестираат странските транснационални компании е ниската цена на работната сила на македонскиот пазар на труд. Поради тоа и странските компании кои главно доаѓаат во Македонија се од трудо – интензивните дејности, каде се бара ефтина и ниско – квалификувана работна сила. Тие не доаѓаат од алтруистички побуди за да трансферираат know – how или корпоративна култура, што е сосема нормално тие доаѓаат во Македонија, поради ниските трошоци и на тој начин остварување на повисоки профити. Нивните МЧР политики, повеќе се фокусирани на т.н. вработени во бели мантили (инженерски кадар, менаџери, супервизори, координатори), за кои изготвуваат детални развојни програми, развивање на техничките вештини, како и развивање на меките вештини, политики за мотивирање, наградување, задржување итн. Особено се заинтересирани да ги задржат менаџерите, се разбира доколку направиле добар избор и притоа инвестирале во развивањето на неговите/нејзините лидерски способности и менаџерски стилови, согласно корпоративната култура и вредностите на корпорацијата, со оглед на фактот што македонските менаџери се

неколку пати поевтини во однос на експатријатите кој би ги донеле од своите матични земји. Додека за т.н. „син мантил“ вработени (оние кои директно и индиректно се вклучени во процесот на производство), МЧР инструментите кои ги користат главно се фокусирани на намалување на отсуствата и заминувањето од работа. Од локалните менаџери за човечки ресурси се бара да прикажат клучни индикатори на перформансите (KPI), кои се во рамките на поставените таргети и буџети. Доколку постојат, поголеми отстапувања се бара да се утврдат причините и да се преземат акциони планови со цел да се корегираат отстапувањата. Други финансиски бенефиции со кои би се зголемила мотивираноста на работниците е доста ограничена, од типот на мали симболични награди за вработениот кој е прогласен за најдобар работник на месецот/годината, врз основа на претходно утврдени критериуми. Корпоративната општествена одговорност е застапена со мали проекти поддржани со симболични буџети, од типот на засадување на дрвца, цвеќиња, хортикултурно уредување на училишни дворови и сл. Ваквите симболични проекти за корпоративна општествена одговорност, главно се поддржани со добро осмислен односи со јавноста, со цел да се „крене прашина“ заради подобрување на имиџот на корпорацијата.

Генерално, може да се констатира дека во компаниите во Македонија, иако скромно и со заостанување во однос на регионот, сепак стратегискиот пристап на менаџментот на човечките ресурси почнува да се имплементира и практикува. Македонија не е изолиран остров, таа е дел од глобалните случувања.

Следна работа која што компаниите во Македонија треба да ја имаат на ум е фактот што на пазарот на труд се појави генерацијата Y – млади луѓе родени помеѓу 1981 и 1994 година и за нив треба да бидат добро подготвени.

Доколку денешните работодавци ја погледнат структурата на својата работна сила, ќе увидат дека таа опфаќа дури и до четири различни генерации: покрај генерацијата Y, сосема извесно е дека се присутни претставници од генерацијата X (1960 – 1980), претставници на генерацијата - Baby Boomer (1946 -1964) и во сосема мал број претставници на генерацијата родени пред 1946 или т.н. ветерани. Генерацијата Y, или милениумската генерација ќе ја замени генерацијата на Baby Boomer и сосема сигурно ќе има огромно социјално и економско влијание во годините кои следат. Денес младите, веднаш после факултет, бараат работа и очекуваат високи плати, флексибилно работно време, транспарентност, како и етичност. Очекуваат да им се плати за прекувремените часови на работа, како и

шефот постојано да ги инспирира како вистински лидер. Дали ви се чини дека се работи за генерација со високи барања?

Технологијата е дел на нивниот живот, од најмали нозе се опкружени со најновите технолошки достигнувања. Нив им е понудена огромна можност на избор, огромно богатство од информации преку Интернет. Не само што пораснале во ерата на YouTube, Facebook, Twitter, BlackBerry, iPhone, iPad, туку оваа генерација учествувала во таа техничка револуција. Имале мобилни телефони уште во основно образование, секако дека очекуваат од компанијата/работодавецот да им обезбеди најсовремена опрема за работа.

Многу високо образовани припадници на генерацијата Y, очекуваат висока стартна позиција и брзо напредување на корпоративните скалила и притоа очекуваат, тие исти корпоративни скалила да бидат јасно дефинирани, транспарентни и фер поставени. Но, тие не се противници на вложување на напор и труд, едноставно очекуваат признание за својата работа. За нив изборот на работното место, воопшто не е дефиниран само со платата, тие ќе прифатат работа која навистина сакаат да ја работат, не затоа што мораат. За нив воспоставувањето на рамнотежа помеѓу приватниот и деловниот живот не е вештина која треба допрва да се совладува, за нив постоењето на оваа рамнотежа воопшто не е ставено под знак прашалник.

Оваа генерација, не очекува, не ги прифаќа и не ги разбира правилата кои со години се применувани на нивните претходници. Елементи на работното место кои се важни за оваа генерација содржат:

- Добри односи со претпоставените и со колегите;
- Можности за личен развој;
- Можности за користење на знаењата и вештините, во смисла слобода во работењето и признание за добро завршена работа;
- Предизвик во дневните работни задачи;
- Вклученост во процесите и можност за давање повратни информации;
- Флексибилно работно време, кое овозможува задоволувачка рамнотежа помеѓу приватниот и деловниот живот;
- Работна околина, која не содржи крути и премногу формални правила;
- Јасен план за сукцесија, развој на личната кариера и личен раст и развој во смисла на усовршување на знаењата и вештините;
- Општествено одговорно работење.

Тие бараат да им биде доставена повратна информација, било позитивна или негативна. Ако им се доделуваат задачи, не треба да им се даваат наредби: нив ги интересира и причината која стои позади работната задача. Тие почитуваат фер однос и етичко однесување. Кај нив е малку понагласена аспирацијата кон која сите тежнееме, а тоа е почитување и признание за придонесот на работното место.

И она што не смее да се заборави е дека за нив две години е многу време. Присутен е елементот на верност кон својот план за кариера, а не кон компанијата. Бидете подготвени на тоа, дека можеби и покрај тоа што сè сте преземале – тие ќе си заминат, но можеби и ќе се вратат, многу позрели и уште подобри!

5.1.3 Предмет, цел, постапка и примерок на истражувањето

Предмет на истражувањето

Предмет на истражувањето е идентификација и анализа на состојбата на МЧР функцијата во компаниите во Република Македонија, специфичностите на овој современиот пристап во менаџментот на човечките ресурси, како и проблемите во врска со неговата успешна имплементација, во која фаза од развојот е самата функција во овие компании, како и дали воопшто може да се зборува за примена на овој современ стратегиски пристап.

Во продолжение следуваат резултатите од истражувањето на стратегискиот пристап на менаџментот на човечките ресурси во компаниите во Република Македонија.

Цел на истражувањето

Целта на ова истражување е насочено кон идентификација и анализа на суштината на стратегискиот менаџмент на човечките ресурси, како и неопходните предуслови за примена на овој концепт во компаниите лоцирани во Република Македонија, кој ќе придонесе во унапредување на конкурентската способност и унапредување на продуктивноста како врвна цел на современото работење.

Постапка на истражувањето

До компаниите кои учествуваа во истражувањето беше доставен анкетен прашалник со кој се изврши истражување на примената на стратегискиот пристап на менаџментот на човечките ресурси во овие компании.

Анкетниот прашалник е составен од два дела кои содржат вкупно 21 прашање. Првиот дел, содржи 8 прашања кои служат за собирање на информации за самите компании, како и за нивните МЧР функции. Вториот дел од прашалникот содржи 13 прашања кои се однесуваат на улогата на менаџментот на човечките ресурси на анкетираниите компании, како и новите предизвици со кои се соочува оваа функција.

Примерок за истражување и собирање податоци

Анкетниот прашалник беше испратен до 32 компании, а беа вратени одговорени и потполнети од вкупно 26 компании. Од испитаните компании 11% се мали и средни компании, а 89% се големи компании. Од вкупните анкетирани компании 34% се со домашен капитал, а останатите 66% се со странски капитал. Од 66% од испитаните компании со 100% странски капитал 3% се нови т.н. greenfield инвестиции, а останатите 97% дошле во Македонија преку заедничко вложување, здружување или со купување на домашните компании во процесот на приватизација. Од вкупните испитани компании, 46,2% се од производствениот сектор, 7,7% се од осигурителниот сектор, 7,7% се од секторот за информатичка технологија, 11,5% се од банкарскиот сектор, 11,5% се од секторот за телекомуникации и 15,4% се од секторот на трговија и дистрибуција. Во пополнувањето на прашалникот учествуваа вкупно 58 луѓе. Прашалниците главно беа пополнувани од менаџерите за човечки ресурси со нивните тимови. Мал дел од прашалниците или 11,5% беа одговорени од генералните директори во компаниите, а 15,4% од страна на менаџерите на одделите за правно, кадровски и административни прашања.

5.1.4 Резултати од истражувањето

Резултати од истражувањето

Следуваат прашањата кои се содржани во прашалникот, како и резултатите и коментари на добиените одговори од анкетираниите компании.

Првиот дел од резултатите се однесува на првите осум прашања од прашалникот со кои се анализираат информациите за самите компании кои се предмет на истражувањето, како и функцијата на нивните оддели за менаџмент на човечките ресурси.

1. Колку луѓе се вработени во Вашата компанија?

Од добиените одговори за бројот на вработени луѓе во анкетираниите компании добиени се следните резултати (види слика1.), 11% од анкетираниите компаниите спаѓаат во групата на средни претпријатија, а 89% спаѓаат во групата на големи компании.



2. Колку луѓе се вработени во одделот за човечки ресурси во Вашата компанија, (мажи, жени и вкупно)?

Од анализата на добиените одговори од анкетираниите компании добиен е следниот резултат (види слика 2.), 37% од вработените во одделот за човечки ресурси се мажи, а 63% од вработените се жени. Резултатите зборуваат дека дефинитивно во МЧР одделот доминираат жени. Ова е можеби поради фактот што МЧР одделот, сеуште претставува продолжување на некогашната кадровска служба, каде што главно беа вработени жени, или поради фактот што овие мултидисциплинарни студии повеќе ги студираат жените, како и студиите по право, економија, индустриска психологија и сл. Експертите велат дека оваа функција, повеќе ја извршуваат жени поради фактот што тие се потрпеливи за постојана работа со луѓе и имаат поголемо чувство за емпатија и чувство за решавање на конфликти. Овој тренд на поголемо присуство на жените во овој сектор е забележан и на светско ниво, а не

само кај нас. Се разбира на глобално ниво, рамо до рамо со познатите менаџерки за човечки ресурси, присутни се и мажи познати експерти и гуруа од МЧР областа.



3. Дали во последните три години се зголемил обемот и одговорностите на Вашата функција за човечки ресурси?

На ова прашање (види слика 3.), 60% од испитаниците (компаниите), потврдно одговориле на ова прашање, а 40% од испитаниците одговориле негативно. Ваквиот сооднос говори дека дури 60% од испитаните компании го зголемиле обемот и одговорностите на функцијата за човечки ресурси во последните три години, што значи дека тие ги следат и имплементираат трендовите во МЧР функцијата.



4. Дали Вашата функција за човечки ресурси ја сменила својата структура во текот на последните три години?

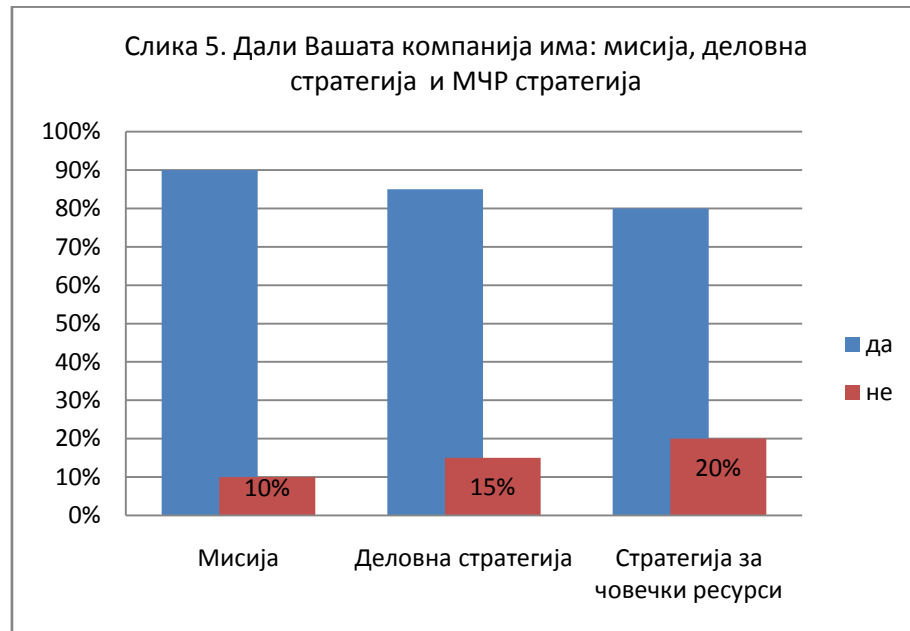
Ситуацијата е иста како и во претходното прашање, (види слика 4.), односно 60% од испитаниците се изјасниле позитивно, а 40% одговориле негативно во врска со промената на структурата на функцијата за човечки ресурси во текот на последните три години. Кога велите промена на структурата на функцијата за човечки ресурси, мислите на функцијата за човечки ресурси као бизнис стратегиски партнер, дефинирана со четрите улоги МЧР функцијата според Dave Ulrich, (стратегиски партнер, административен експерт, работник – шампион и агент за промени.



5. Дали Вашата компанија има: мисија, деловна стратегија и МЧР стратегија

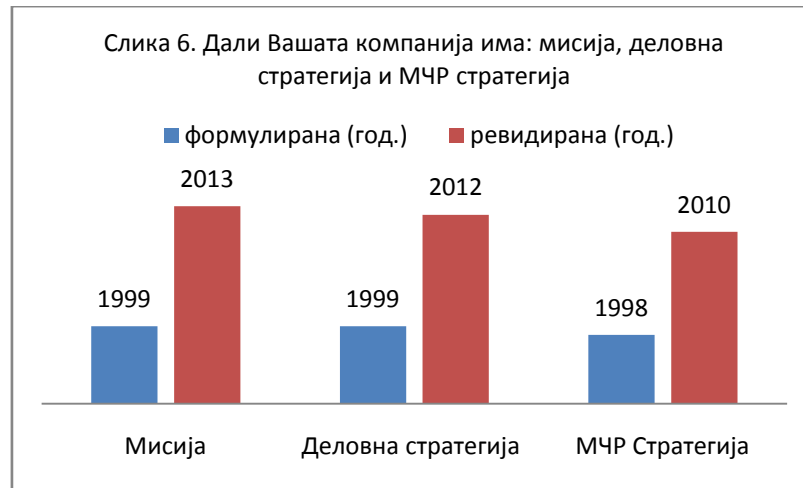
Одговорот на ова прашање е задоволителен, (види слика 5.), но сеуште загрижува фактот што 20% од испитаните компании се изјасниле дека немаат дефинирано МЧР стратегија, што сеуште говори за фактот дека стратегискиот пристап во менаџментот на човечките ресурси не се практикува, и покрај фактот дека 80% од компаниите се изјасниле дека имаат стратегија за човечки ресурси, кај голем дел од нив тоа е декларативно, а не во вистинска смисла на зборот. За жал, може да се констатира дека и во големите компании во Република Македонија, сеуште нема развиено

стратегиски пристап во менаџментот на човечките ресурси, се разбира со мал број на исклучоци кои успеале да го препознаат бенефитот од стратегиската улога на човечките ресурси, како клучен фактор за деловниот успех на компанијата. Но, сепак фактот што 90%, односно 85% од компаниите имаат мисија и деловна стратегија говори за еден позитивен тренд што се случува во компаниите во Република Македонија.



6. Ве молам наведете го во табелата подолу времето кога е извршено формулирање и / или последен пат ревидирање на мисијата, деловната стратегија и МЧР стратегијата

Одговорот на прашањето, (види слика 6.) генерално се поклопува со доаѓањето на странските инвеститори во процесот на приватизација. Во поголем број од овие големи компании, странските инвеститори со себе ги донесоа и стратегискиот менаџмент, односно дефинирањето на мисија, деловна стратегија, како и МЧР стратегија која е компатибилна со деловната стратегија на компаниите. Ревидирањето е направено после подолг период од формулирањето на мисија, деловна стратегија, како и МЧР стратегија, што зборува за фактот дека се работи за големи и стабилни компании со долгорочни деловни стратегии.



7. Ако вашата компанија има бизнис стратегија во која фаза функцијата за човечки ресурси е вклучена во нејзиниот развој (Ве молам означете само еден одговор)?

Од одговорот на ова прашање (види слика 7.) може да се констатира дека во Република Македонија сè уште менаџментот на човечките ресурси не е приоритет. Голем дел од компаниите во Република Македонија, сè уште не ја препознале вредноста која што ја испорачува функцијата менаџмент на човечките ресурси. Тие сметаат дека се премали или имаат други приоритети, а не сфаќаат дека всушност само оние компании кои пронашле компетентни кадри, обезбедиле мотивирани и задоволни вработени ќе имаат задоволни клиенти и ќе си обезбедат долгорочно, безбедно работење во иднина. Загрижува фактот дека дури 25% од испитаните компании одговориле дека функцијата за човечки ресурси воопшто не партиципира во развојот на бизнис стратегијата на компанијата, а 15% од компаниите се изјасниле дека партиципираат само преку дополнителни консултации. Идеата на стратегискиот пристап во менаџментот на човечките ресурси е дека функцијата за човечки ресурси треба да учествува во креирањето и формулирањето на деловната стратегија, уште од самиот почеток и како клучен субјект, затоа што МЧР стратегијата е дел од деловната стратегија на компанијата и мора да биде комплементарна со неа.



8. Дали вашата компанија е дел од поголема мултинационална корпорација

Во испитувањето беа вклучени 75% од компаниите испитаници кои се дел на поголема мултинационална корпорација, а 25% не се дел од мултинационална корпорација, (види слика 8.).



8а. Ако одговорот е потврден, каде се дефинираат политиките за следниве активности: плати и бенефиции, регрутација, селекција, обука и развој, планирање на кариерата, менаџмент на перформансите?

Од одговорите на ова прашање (види слика 8а.), може да заклучиме дека поголем дел, односно кај 67% од компаниите во Македонија, кои претставуваат дел од

мултинационална корпорација се практикува етноцентричниот пристап на управување, односно голем дел од политиките на стратегиските МЧР активности се дефинираат во централата, а локално во Македонија само се имплементираат или евентуално адаптираат, согласно локалната легислатива или согласно културолошките и социолошките разлики. Кај 33% од компаниите, кои претставуваат дел од мултинационална корпорација се применува полицентричниот или геоцентричниот пристап на управување, така што и покрај генералните МЧР политики и инструменти кои задолжително мора да се преземат од централата и локално да се имплементираат, сепак дадена им е поголема автономност на филијалите кои се лоцирани во Македонија, сами да си ги дефинираат МЧР политиките.



Вториот дел од резултатите се однесува на следните 13 прашања од прашалникот со кои се анализира улогата на менаџментот на човечките ресурси на анкетираниите компании, како и новите предизвици со кои се соочува оваа функција.

9. Која е примарната улога на менаџментот на човечките ресурси во вашата компанија?

На ова прашање (види слика 9.), 45% од компаниите одговориле дека примарната улога на менаџментот на човечките ресурси е да обезбеди поголема ангажираност и зголемување на продуктивноста на вработените, 30% од испитаниците одговориле дека главниот фокус на МЧР функцијата во нивните компании е да обезбеди

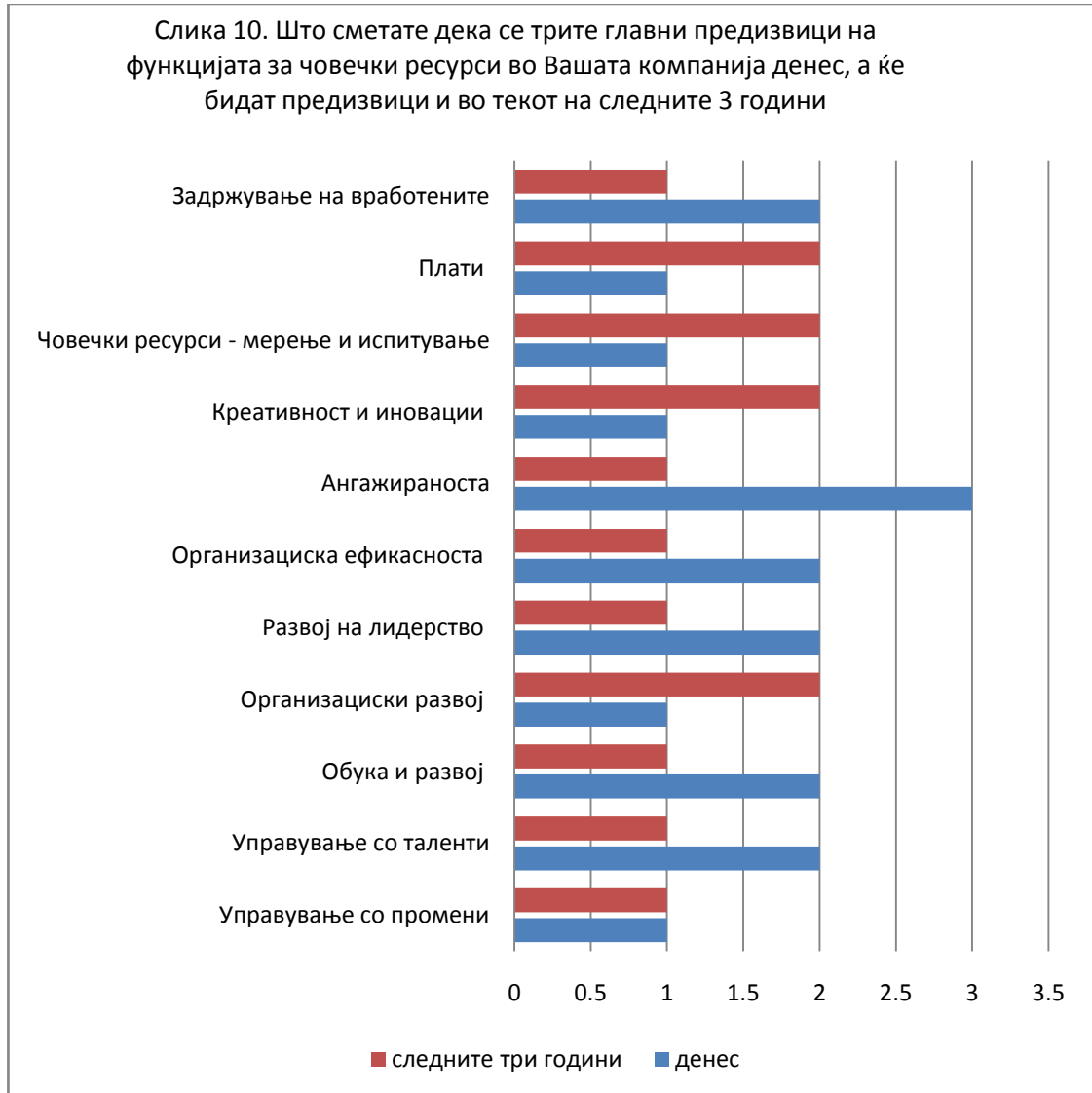
организациски развој и задоволни вработени, 15% од испитаниците одговориле дека примарната улога на МЧР функцијата е да управува со талентите, односно да обезбеди талентирани кандидати со висок потенцијал кои ќе ги покријат сениорските извршни функции во нивните компании и само 10% од испитаниците одговориле дека примарната улога на менаџментот на човечките ресурси во нивните компании е да управува со промените.



10. Што сметате дека се трите главни предизвици на функцијата за човечки ресурси во Вашата компанија денес, а ќе бидат предизвици и во текот на следните 3 години (Ве молиме наведете по редослед на важноста од 1 – 3 со 3 одбележете го најважниот предизвик, а со 1 најмалку важниот)?

Од резултатите на одговорите на ова прашање (види слика 10.), може да се види дека главните предизвици на функцијата за човечки ресурси кај анкетираниите компании денес се: ангажираноста, обуките и развојот, организациска ефикасност, управување со таленти и задржување на вработените, а во следните 3 години, главниот предизвик на МЧР функцијата ќе биде: креативност и иновации, организациски развој, човечки ресурси – мерење и испитување и плати. Што е сосема разбирливо, доколку денес функцијата за човечки ресурси успее да ја обезбеди потребната ангажираност на вработените, како и организациската ефикасност и при тоа ги

задржи вработените и обезбеди талентирани луѓе, тогаш во следните три години, главните предизвици на МЧР функцијата ќе бидат: креативност и иновации, организацискиот развој, платите, како и човечките ресурси – мерење и испитување.



11. Според Вашите предвидувања што е најпотребно за да се задоволат овие предизвици? (Ве молиме означете најмногу три, а со цел да се согледа важноста Ве молам наведете по редослед на важноста од 1 – 3)

На ова прашање најмногу компании, (види слика 11.) одговориле дека за да се задоволат главните предизвици на функцијата за човечки ресурси од најголема

важност се: човечките ресурси, потоа следуваат најдобрите практики и со најмала важност ги означиле: консалтингот, алатките и инструментите, како и обуките.



12. Приближно колкав процент од вработените добиле обука во рамките на минатата година?

Анкетираниите компании, (види слика 12.) одговориле дека 78% од нивните внатрешни вработени добиле обука во рамките на минатата година, а 63% од надворешните вработени, исто така, добиле обука минатата година. Овој процент, особено кај внатрешните вработени е задоволителен, но можеби треба да се направи корекција, односно да се зголеми процентот на надворешните вработени кои треба да добијат обука, со оглед на фактот што овие вработени, иако надворешни, сепак треба да бидат третирали на еднаков начин како внатрешните вработени, бидејќи тие се ангажираат за потребите на компаниите и работат внатре во компаниите заедно со внатрешните вработени. Една од причините, зошто тие не добиваат еднакво обуки, како и внатрешните вработени е затоа што тие доста флукутираат и се ангажирани сезонски или кога процесот тоа го налага, како на пример при поголем обем на испорака и слично.



13. Приближно колкав дел од годишните трошоци за плати во моментот се трошат за обука?

Според одговорите (види слика 13.), 75% од анкетираниите компании се изјасниле дека од 1% до 2% од годишните трошоци за плати во моментот го трошат на обуки, а 25% од анкетираниите се изјасниле дека не знаат колкав е тој процент. Овој одговор е анализиран во два дела: прво дали 1% до 2% од годишните трошоци за плата кои се трошат за обуки е доволен е доста дискутабилно, бидејќи тој процент варира во зависност од тоа во која фаза се наоѓа компанијата, како и колкави се платите. На пример, доколку компанијата се наоѓа во инвестициона фаза и се набавува нова опрема и нови машини, процентот за обуки ќе се зголеми, бидејќи вработените треба да се обучат како да ја користат новата опрема. Методологијата на пресметка е исто така, многу битна, некои компании интерните обуки не ги калкулираат, што е сосема погрешно, бидејќи и интерните обуки чинат пари, (времето на интерниот обучувач, користење на тренинг материјали и сл.). Но, сепак како некој стандард 1% до 2% од вкупниот годишен трошок за плати да се користи за обуки е сосема задоволителен. Вториот дел од анализата на одговорите е загрижувачки што 25% од анкетираниите не знаат колку е инвестирано во обуки, што значи дека тоа се прави ad hoc, без претходни тренинг програми, без претходно подготвен буџет за обуки за вработените.



14. Кои се најважните области за обука на човечките ресурси кои и се потребни на Вашата компанија во текот на следните три години? (ве молам означете максимум до четири обуки и означете со редоследот на важност - со 4 означете најважно, а со 1 најмалку важно)?

Најмногу компании, (види слика 14.) на ова прашање одговориле на следниот начин: како најважна област за обука на човечките ресурси кои се потребни на компаниите во текот на следните три години ги означиле следните области: ефективна комуникација, управување со перформансите и политика на плати, како и подобрување на квалитетот. Следни области за обука на вработените кои ги третираат како битни се: стратегија на наградување, управување со кариерата, компетенции за конкурентски предности и управување со знаењето. Како помалку важни области за обуки на вработените компаниите ги навеле следните: реинженеринг на функцијата менаџмент на човечките ресурси, управување со таленти и компетенции и стратегискиот менаџмент на човечките ресурси. Како најмалку важни области за обука на човечките ресурси кои се потребни во текот на следните три години, компаниите ги навеле: управување со различности, информациски систем и деловен менаџмент и стратегиски менаџмент. Распоредот за најважни области за обука на вработените кои го навеле анкетираниите компании, генерално е добар, освен што повторно стратегискиот менаџмент на човечките ресурси и воопшто стратегискиот менаџмент е наведен како најмалку важна област

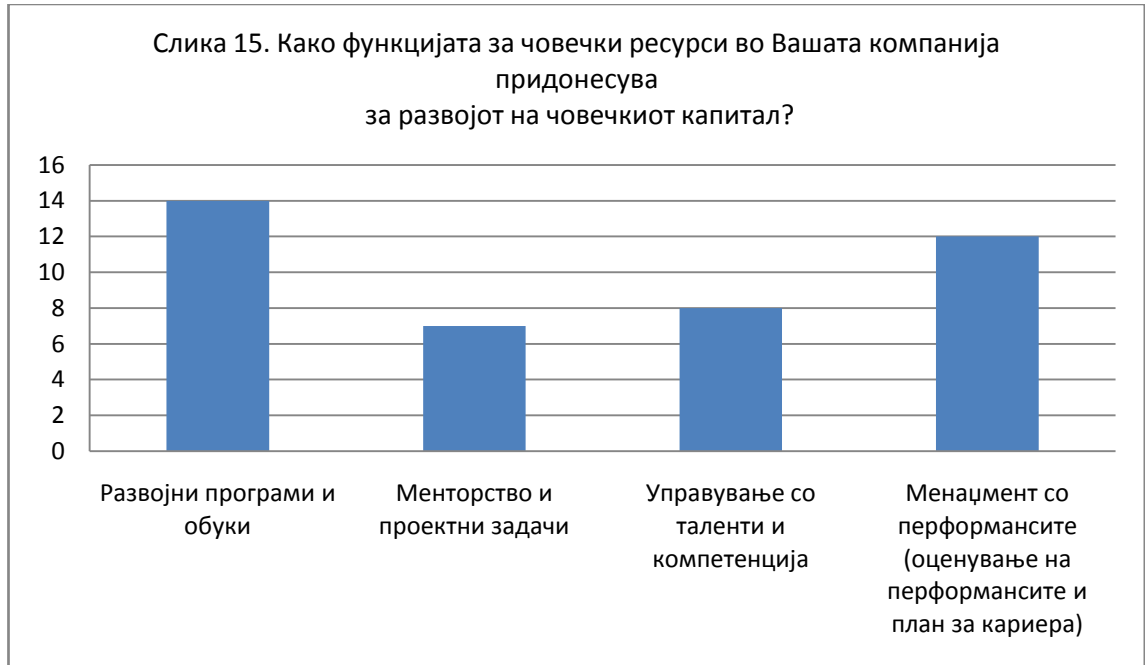
за обука на вработените, што повторно говори за фактот дека во Македонија компаниите сеуште го немаат препознаено бенефитот и неопходноста од стратегискиот менаџмент на човечките ресурси и главната препорака е дека токму на таа област треба да го стават фокусот како во сегашното работење, така и во иднина, доколку сакаат да останат конкурентни на пазарот.



15. Како функцијата за човечки ресурси во Вашата компанија придонесува за развојот на човечкиот капитал?

Најголем дел од анкетираниите компании (види слика 15.), одговориле дека развојните програми и обуки, како и менаџментот со перформансите се најважните функции и алатки на менаџментот на човечките ресурси во нивните компании кои најмногу придонесуваат за развојот на човечкиот капитал. Како помалку важни ги навеле: управувањето со таленти и компетенции и менторство и проектни задачи.

Одговорите се добро распоредени, освен што можеби на менторството и проектните задачи треба да му се даде поголема важност во развојот на човечкиот капитал во компаниите.



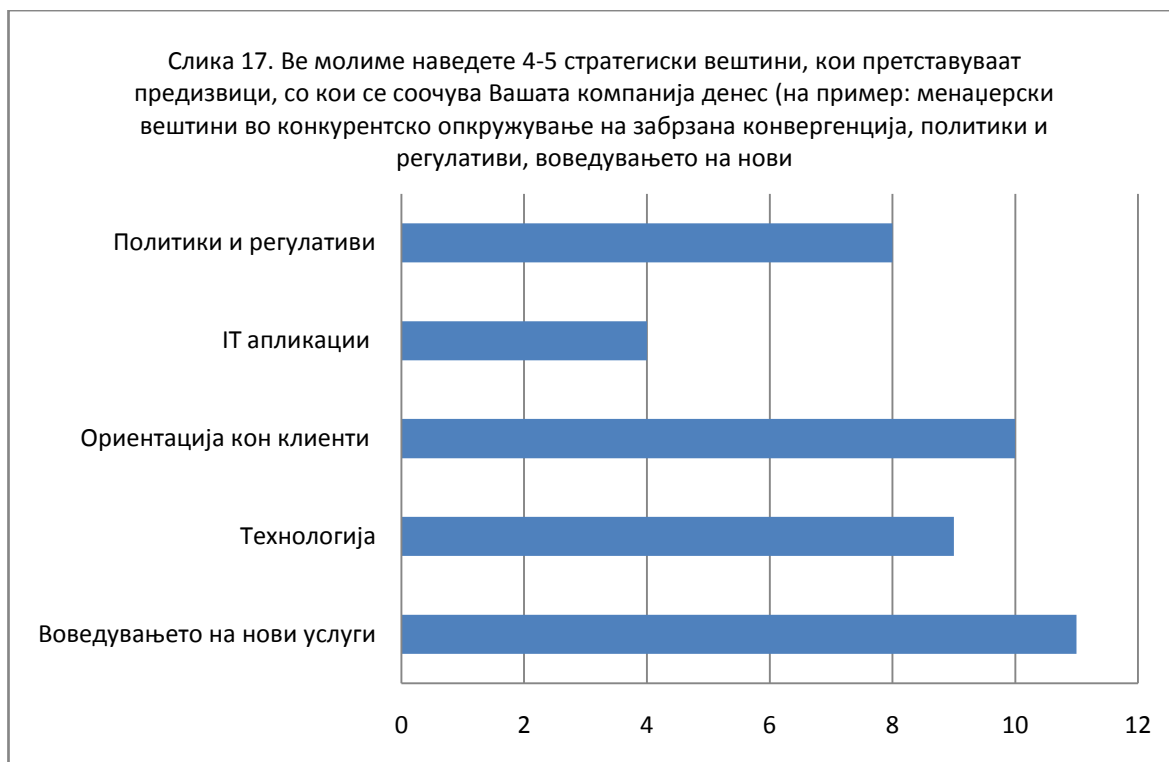
16. Ве молам наведете ги приоритетите во Вашата компанија за развој на човечки капитал. (Ве молиме означете ги сите кои се применувате, според редоследот на важност со 5 означете најважно)

Анкетираните компании (види слика 16.) на високо приоритетно место за развојот на човечкиот капитал ги посочиле стратегиските вештини и компетенции и лидерството. Како и во претходните прашања, повторно се провлекува пониско евалуирање на стратегиското усогласување и стратегиската интеграција, како приоритет на компаниите за развојот на човечкиот капитал.



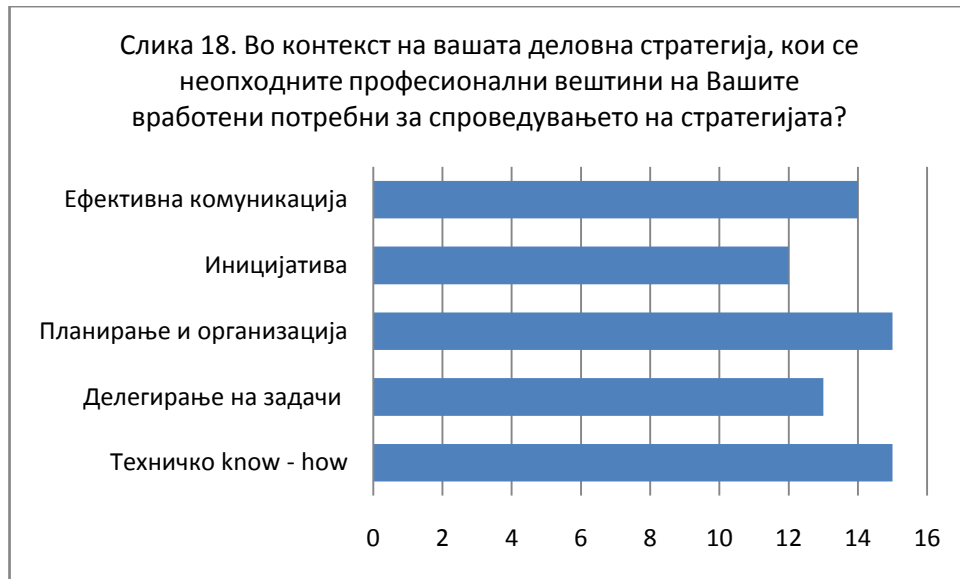
17. Ве молиме наведете 4-5 стратегиски вештини, кои претставуваат предизвици, со кои се соочува Вашата компанија денес (на пример: менаџерски вештини во конкурентско опкружување на забрзана конвергенција, политики и регулативи, воведувањето на нови услуги, маркетинг и ориентација кон клиенти, ИТ апликации, технологија, трендови, стратегиски менаџмент на човечките ресурси и итн.)

Анкетираните компании во своите одговори (види слика 17.), одлично ги распоредиле стратегиските вештини, кои претставуваат предизвици со кои се соочуваат во денешно време, така најмногу компании се изјасниле дека за нив најголем предизвик претставува воведувањето на нови услуги, ориентација кон клиенти и технологија. Сосема задоволителен број од анкетираните компании се изјасниле за следните стратегиски вештини со кои се соочуваат, а тоа се: политики и регулативи и ИТ апликации. Ваквиот сооднос на одговорите на анкетираните компании, говори за тоа дека тие сосема одлично ги препознале стратегиските вештини со кои се соочуваат во денешното динамично опкружување.



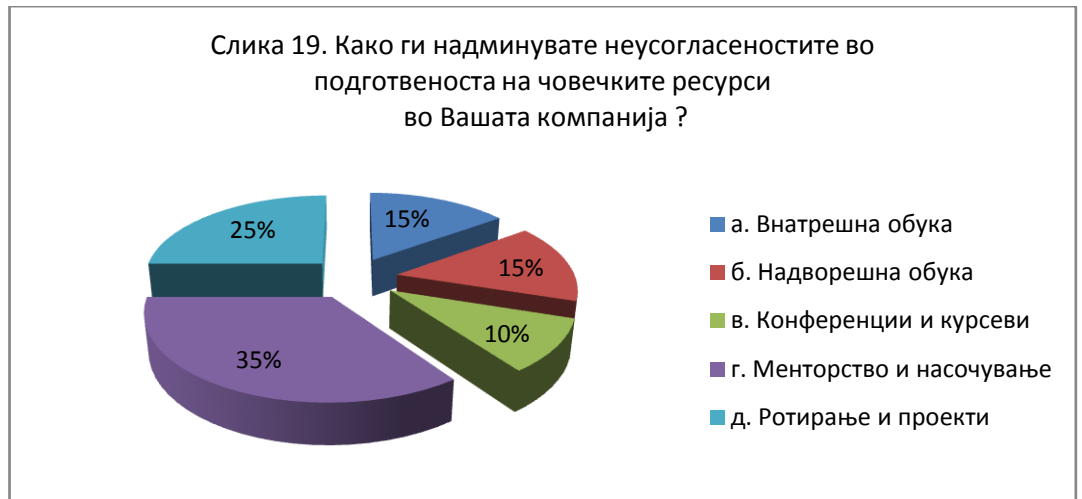
18. Во контекст на вашата деловна стратегија, кои се неопходните професионални вештини на Вашите вработени потребни за спроведувањето на стратегијата?

Како неопходни професионални вештини, кои треба да ги имаат вработените потребни за спроведување на стратегијата, анкетираниите компании (види слика 18.) најмногу дале одговори за: планирање и организација, техничко знаење или know – how и ефективна комуникација. Но, исто така голем број од анкетираниите компании се изјасниле дека, како неопходни професионални вештини потребни за спроведување на стратегијата од страна на вработените се: делегирање на задачи и иницијатива. Одговорите на прашањето од страна на анкетираниите компании, говори дека неопходните професионални вештини кои треба да ги поседуваат нивните вработени за да можат да ја спроведат стратегијата на нивните компании е одлично препознаена.



19. Како ги надминувате неусогласеностите во подготвеноста на човечките ресурси во Вашата компанија ? (Ве молам означете ги сите кои ги применувате)

На одговорот на ова прашање (види слика 19), 35% од анкетираниите компании, се изјасниле дека го користат менторството и насочувањето во надминувањето на неусогласеностите во подготвеноста на човечките ресурси во нивните компании, 25% од компаниите ја користат внатрешната обука, 15% од компаниите го користат ротирањето на вработените и проектите, 15% ги користат надворешните обуки, а 10% од компаниите ги користат конференциите и курсевите. Ваквиот сооднос на одговорите е добро поставен, затоа што компаниите ја препознале корисноста од менторството и насочувањето, како и интерните обуки како одлични алатки за надминување на неусогласеноста на подготвеноста на човечките ресурси во нивните компании. Можеби, треба малку да се зголеми учеството и на ротирањето и проектите, бидејќи тоа е одлична алатка за подготвување на човечките ресурси, а да се намали учеството на надворешните обуки и конференциите и курсевите, затоа што докажано е дека преку овие алатки се постигнува најмал ефект кога станува збор за надминување на неусогласеноста во подготвеноста на вработените.



20. Ве молам наведете ги тешкотиите со кои се соочила Вашата компанијата во претходната година во регрутирање на вработени со соодветни професионални вештини.

На ова прашање (види слика 20), 38% од анкетираниите компании, одговориле дека периодот на приспособување на новите вработени поради недостаток на искуство и практични знаења била главната тешкотија во професионалните вештини со која се соочиле претходната година при регрутирање, 35% од компаниите се изјасниле дека тоа е несоодветното формално образование на кандидатите, 27% од компаниите се изјасниле дека недостатокот на корпоративна култура и професионализам биле основните потешкотии со кои се соочувале при регрутирање на нови кадри.



21. Дали мислите дека постои поларизација помеѓу традиционалното формално образование и современите потреби?

На прашањето (види слика 21), дали постои поларизација помеѓу традиционалното формално образование и современите потреби на компаниите, 90% од анкетираниите компании позитивно одговориле на ова прашање, а само 10% не се сложуваат со оваа констатација. Ваквиот сооднос на одговорите на анкетираниите компании јасно говори за реалната слика во нашиот образовен систем. Повеќе од јасно е дека неминовно треба да се спроведат реформи, како во високото, така и во средното образование и наставните програми да се усогласат со реалните потреби на бизнис секторот. Образовниот систем треба да подготвува и креира кадри, кои многу бргу ќе можат да се вклопат во реалниот бизнис сектор и за кратко време ќе бидат подготвени да испорачаат резултати и ефективно и ефикасно да ги извршуваат работните задачи на работното место во компаниите каде што ќе се вработат.



Резултатите од анализата на податоците од истражувањето во овој труд, покажува дека нивото на квалитетот на услугите од страна на одделите за човечки ресурси во компаниите во Република Македонија, како и користењето на стратегискиот пристап во менаџментот на човечките ресурси во овие компании е на просечно ниво. Ова имплицира на фактот, дека административната улога на менаџментот на човечките ресурси доминира во однос на стратешката улога.

Општ впечаток е дека менаџментот на човечки ресурси кој се практикува во компаниите во Република Македонија не е на завидно ниво и доста заостанува во однос на светските трендови. Но, не само во однос на светските трендови, менаџментот за човечки ресурси во македонските компании заостанува и во однос на трендовите кои се следат во регионот.

Менаџментот на перформансите претставува клучна алатка на стратегискиот менаџмент на човечките ресурси. Со негова имплементација и правилна примена од страна на компаниите во Република Македонија значително ќе се подобри нивото на квалитетот на услугите од страна на одделите за човечки ресурси во овие компании.

Анализата на менаџментот на перформансите (Performance management process), кој се практикува во една мултинационална компанија, лоцирана во Република Македонија, а чии што главни делови се (процес на оценување на перформансите и PDR– процес на следење на развојот на вработените), говори за извонредното значење на оваа функција за менаџментот на човечките ресурси и за еден позитивен пример кој треба да се практикува и во останатите компании. Како менаџментот во оваа компанија, така и вработените сметаат дека потребно е да постои хармонизација помеѓу менаџментот на перформансите и мотивациониот систем.

Многу е важно комуникацијата да заземе значајна улога во целокупниот процес на менаџментот на перформансите. Од суштинско значење е на оценуваниот да му се презентираат прецизно таргетите кои треба да ги исполни, тоа многу ќе помогне за развојот на довербата помеѓу менаџерот и вработениот

Релевантна е потребата од соодветна подготовка и на оценувачот и на оценуваниот за целиот процес. Тие треба да бидат свесни за начинот на кој се спроведува процесот и како да ги одбегнат сите перцептивни грешки а тоа ќе придонесе да се добијат валидни и значајни резултати.

Ефикасен и успешен менаџмент на перформансите е структуриран процес кој вклучува:

- Поставување на цели;
- Јасно дефинирање на критериумите на перформансите;
- Оценување на перформансите;
- Обезбедување на континуирана повратна информација и насочување;
- Постоење на годишен формален преглед на перформансите кој е поврзан со наградување и признание за добрите перформанси;
- Постоење на развојни планови за развој во кариерата на вработените.

Исто така, од суштинско значење за успешен менаџмент на перформансите е да постои висок степен на усогласеност помеѓу индивидуалните перформанси, целите на одделите и компаниските цели и нејзината стратегиска мисија.

Повратната информација, како што беше споменато во неколку наврати е важен фактор за успешен процес на менаџментот на перформансите. Процесот треба да содржи, повратна информација до оценуваниот која е навремена, точна и специфицирана. Повратните информации, исто така, треба да се обезбедат од повеќе релевантни извори, како што се колеги, соработници, клиенти и сл.

И конечно, карактеристики кои исто така, се неопходни за успешен менаџментот на перформансите, се дека во целиот процес треба да бидат вклучени обуките и инструменти кои ќе го олеснат целиот процес, како и спроведување на периодичниот мониторинг и програма за евалуација согласно со промените на бизнис потребите, како и развојот на самиот бизнис.

Истражувањата во овој докторат јасно покажуваат дека менаџментот на перформансите е комплексен систем, а користењето на резултатите од ова истражување може значително да го подобри успехот на работењето на компаниите во Република Македонија.

5.2. ИСТРАЖУВАЊЕ И АНАЛИЗА НА СИСТЕМОТ НА СЛЕДЕЊЕ НА РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ Т.Н (PDR СИСТЕМ) ВО ТРАНСНАЦИОНАЛНА КОМПАНИЈА ЛОЦИРАНА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Овде е разработен т.н. PDR системот кој што се користи во една меѓународна компанија лоцирана во Р. Македонија.

Системот на следење на развојот на вработените е стратешки партнер на деловните планови на оваа корпорација. Преку плановите за сукцесија и брзиот развој и напредување во кариерата на способните луѓе се обезбедуваат вработени од најдобар калибар на клучните места во целата корпорација.

Но, пред да се спроведе системот на следење на развојот на вработените во компанијата се спроведува процес на оценување на перформансите, кој всушност му претходи на самиот систем и доколку правилно се користи претставува значајна менаџерска алатка. Без објективно оценување на перформансите на вработениот и самиот систем на следење на развојот на вработените ќе биде неуспешен.

Во продолжение е објаснет и анализиран целокупниот процес на оценување на перформансите кој се применува во една меѓународна компанија, лоцирана во Република Македонија, која поради дискреционен аспект не е спомената во текстот.

Процес на оценување на перформансите

Оценувањето на перформансите е тековен процес кој има за цел подобрување на перформансите на вработените и професионалниот развој преку соодветна поддршка од нивните претпоставени, во согласност со целите на компанијата. Одлучувачки фактор за успешно оценување на перформансите е вклученоста на вработениот и неговиот/нејзиниот претпоставен во процес на отворен и конструктивен дијалог.

Годишниот процес на оценување на перформансите, всушност обезбедува дека вработените и нивните непосредни претпоставени, направиле целосен преглед на изминатата година и поставиле цели и планови за развојните приоритети за наредната година. Оценката на перформансите е заснована на тоа како вработените го употребиле своето знаење и способности за да ги постигнат резултатите кои се очекуваат од нивните позиции во компанијата.

Во овие рамки, целите на процесот на оценување на перформансите се:

1. Воспоставување на цели и сеопфатен процес за да се оцени и да се подобри ефикасноста на вработените во текот на одреден временски период, преку испитување на индивидуалните критериуми;
2. Идентификација на потребите за развој и дефиниција на активностите за тренинг и развој за да се задоволат овие потреби;
3. Развојот на планови за сукцесија за клучните работни места и планови за кариера на вработените со потенцијал со цел да се зголеми ефикасноста на човечки ресурси на компанијата;
4. Поврзување на перформансите со плаќањето со цел да се обезбеди фер наградување за напорот и ефикасноста.

Со дефинирање на овие цели на процесот на оценувањето на перформансите, компанијата всушност го нагласува своето верување дека оптимизацијата на индивидуалните перформанси и професионалниот развој се од посебна важност, како за вработените, така и за компанијата.

Оценувањето на перформансите на вработените се врши за време на изминатите дванаесет месеци (јануари до декември).

Процесот е апликативен за сите оние кои се минимум 6 месеци вработени во компанијата. Неодамна примените вработени, главно се оценуваат врз основа на знаењето кое го стекнале, а не врз основа на степенот до кој ги покриваат барањата врзани за работните задачи.

Индивидуалните нивоа од годишниот процес на оценување на перформансите, мора да бидат затворени не подоцна од 31 јануари секоја година.

Подготовка

Годишното оценување на перформансите бара подготовка на двете страни, оценувачот и носителот на работното место, со цел да се осигура дека соодветно е спроведена и дека ниту една информација која може да влијае на оценувањето не е пропуштена. Би било корисно доколку се чуваат записи во текот на годината со забелешки за перформансите на вработениот, (на пример: детали за наградување за перформансите, проекти кои биле успешно завршени, доцнење во исполнувањето на обврските и др.) Овие записи треба да се користат како референца за време на подготовките за оценувањето.

Подготовка на носителот на работното место

Преглед на периодот на оценување:

Пред да се сретне со оценувачот, носителот на работното место внимателно ги прегледува својите перформансите од измината година и пополнува специјален формулар (ПА – 2), опишувајќи ги своите клучни достигнувања, како и специјални дострели за време на периодот на оценувањето.

Вработените кои имаат улога на раководители/менаџери, исто така, треба да обезбедат примери од нивни активности кои ги превзеле за развојот на нивните подредени, како и за трансферот на знаење кој го спровеле на нивните колеги за време на периодот на оценувањето.

Кариера која се преферира

Овој дел се однесува на иднината, т.н. среднорочен развој на вработениот. За време на процесот на оценување на вработениот му е дадена можност да ги искаже своите размислувања и очекувања кои се однесуваат на неговиот професионален развој, земајќи го неговото сегашно работно место, како стартна позиција со предвидување во рамките на следните 5 години.

Придобивката од овој процес е двојна:

- Вработениот има активно учество во сопствениот развој, нотирајќи ги сопствените погледи во формулар (ПА – 2), и се усогласува со својот линиски претпоставен за иден реален развоен план.
- Непосредниот претпоставен има можност да покаже важна советодавна улога со насочување на вработениот во правец каде тој/таа ќе можат најдобро да ги искористат индивидуалните предности.

Треба да се нагласи дека не е потребно сите вработени да изразат желба за професионален напредок во одреден временски период. Постојат вработени кои се задоволни и сакаат да останат на сегашното работно место со подобрување на нивните перформансите и збогатување на работата. Во овие случаи развојниот план треба да биде усогласен во овој контекст.

Подготовка на оценувачот

Оценувачот ќе ги прегледа информациите кои се однесуваат на перформансите на носителот на работното место за периодот на оценувањето, земајќи ги предвид информациите кои носителот на работното место ги приложил во

формулар (ПА – 2). Но, оценувачот треба да собере и дополнителни информации за перформансите на носителот на работното место и од други сигурни извори, како што се: колегите, соработниците, клиентите и др. Тој/таа, исто така, треба да биде подготвен да дискутира за професионалниот развоен план на носителот на работното место, и да ги земе предвид преференциите искажани од страна на носителот на работното место во формуларот.

Дискусија за објаснување

Претпоставениот ќе закаже состанок за да се дискутираат елементите, кои ќе имаат влијание на оценувањето, обезбедувајќи заедничко разбирање и притоа давајќи му можност на носителот на работното место да има увид во работите кои тој/таа сметаат дека имаат извонредно значење за оценувањето на неговите/нејзините перформанси. Тие, исто така ќе дискутираат за професионалните развојни преференции, наведени во формулар (ПА – 2). Дискусијата ќе заврши со идентификување на главните развојни приоритети.

Завршување на оценувањето

Преглед на перформансите – квалитативни/квантитативни резултати и клучни достигнувања

Во овој дел се опишува севкупната слика на индивидуалните перформанси преку годината. Прегледот е документиран и се однесува на главните достигнувања на носителот на работното место за периодот во кој се оценува, (на пр. намалување на трошоците x %). Важно е дека во овој дел крајното рангирање на оценката е добро документирано.

Во случаите кога за поединецот се поставени посебно мерливи цели, тие се забележуваат и оценуваат детално со посебниот формулар ПА-3, потоа тие се користат за да се направи севкупното рангирање на перформансите на вработениот во однос на поставените цели.

Оценка на критериумите за перформансите

Критериумите за оценување на перформансите се дефинирани врз основа на стратегијата на компанијата, бизнис целите, културата и вредностите.

Критериумите за оценување на перформансите, апликативни за сите вработени се следните: know - how, планирање/организирање, користење на

ресурсите, донесување одуки, одговорност, иницијатива, да овозможи промените да се случат, соработка, ефикасна комуникација (Прилог 2).

Менаџерите/претпоставените, исто така ќе бидат оценувани врз основа на пет дополнителни менаџмент критериуми: одговорност, поставување насоки/користење на тимови, развој на луѓето, трансфер на знаење, делегирање (Прилог 2). За критериумите: развој на луѓе и трансфер на знаење, мора да има нотирани примери кои ќе го потпомогнат оценувањето.

Критериумите за оценување на перформансите се пргледуваат врз основа на покажаното однесување на вработениот во работната средина за време на периодот на оценувањето и секој критериум се рангира според следната скала.

Рангирање	Дефиниција
A	Ги надминува барањата на работното место
B+	Целосно ги задоволува барањата на работното место и често ги надминува
B	Целосно ги задоволува барањата на работното место - солиден извршител
B-	Потребно е подобрување со цел да се исполни целосно задоволување на барањата на работното место
C	Не ги исполнува барањата на работното место

Оценка на целите

Целосно рангирање е одредено за степенот до кој носителот на работното место ги покрива целите поставени за периодот на оценување.

Посебно мерливите индивидуални цели се забележуваат и оценуваат детално во посебниот формулар ПА-3, а потоа се користат за да се направи севкупното рангирање на перформансите на вработениот во однос на целите.

Севкупна оценка

Еднаш кога клучните резултати и критериумите за перформансите се оценети, оценувачот доделува севкупно рангирање по оценка за поединецот според подолу дадената скала за рангирање:

ОЦЕНКИ	ДЕФИНИЦИЈА
A	Ги надминува барањата на работното место 1. Постигнува резултати многу повеќе од очекуваното 2. Постојано ги надминува критериумите на перформансите на позицијата 3. Препознаен е како експерт во неговото поле на работа 4. Ги предвидува проблемите и имплементира превентивни мерки
B+	Целосно ги задоволува барањата на раб. место и често ги надминува 1. Ги постигнува очекуваните резултати и често ги надминува 2. Ги задоволува и често ги надминува критериумите на перформансите на позицијата 3. Потребно е минимално насочување 4. Ги надминува проблемите со изнаоѓање на алтернативни решенија
B	Целосно ги задоволува барањата на работното место, солиден извршител 1. Ги задоволува очекуваните резултати 2. Ги задоволува критериумите на перформансите на позицијата 3. Потребно е очекувано ниво на насоки и следење 4. Ги извршува доделените задачи на време
B -	Потребно е подобрување со цел да се исполни целосно задоволување на барањата на работното место 1. Резултатите се маргинални и често под очекуваното 2. Делумно ги задоволува критериумите на перформансите Потребно е детално насочување 3. Често е спор во завршување на задачите
C	Не ги исполнува барањата на работното место 1. Не ги постигнува очекуваните резултати 2. Не ги задоволува критериумите на перформансите на позицијата 3. Има потреба од постојана супервизија и надзор 4. Пропушта рокови

Нормално, оние кои добиваат оценка А треба да се околу 5% од сите оценувани, оние кои добиваат оценка С се другите 5%, а останатите со средни оценки, (B+, B и B-) се останатите 90% од севкупната група (B+ 25-35%, B 45-55% и B- 10%).

Директорот на секоја филијала/деловна единица треба да соработува со менаџерите/раководителите за да се осигура дека рангирањето е нормално дистрибуирано и доделено на фер и унифициран начин низ целата филијала/деловна единица. Нормалното доделување, (според насоките на компанијата) на рејтингот на

оценувањето на сите вработени во компанијата е резултат на соработката помеѓу директорот и одделот за човечките ресурси.

Предлози и коментари на оценувачот

Важно е коментарите на оценувачот да се забележат на соодветен структурен начин со цел да се помогне во подобрувањето и професионалниот развој на носителот на работното место. Индивидуалецот кој се оценува, треба да знае што тој/таа треба да престане да прави. Ова ќе му овозможи на оценувачот да обезбеди поспецифични повратни информации за јаките страни на вработениот и на областите каде е потребно подобрување.

Развојно планирање

Развојниот план го рефлектира целосниот приод на заинтересираните страни. Оценувачот ги забележува предложените тренинг и развојни активности за носителот на работното место за годината која доаѓа, кои произлегуваат од кариерата која се преферира на формуларот (ПА-2). Тие, исто така, разговараат за временската рамка во која секоја област треба да биде завршена. Соодветни методи за учење може да се идентификуваат со помош на „водич за развојно планирање“.

А, водичот за развојно планирање е обезбеден како практична алатка која им помага на менаџерите да состават посебен план на активности кои ќе ги исполнат развојните потреби на носителот на работното место. Водичот опишува алтернативни методи за развој на вработените и ги анализира надлежностите во поспецифичните развојни области. (Прилог 5)

Врз основа на предложените клучни области за развој, кои произлегуваат од оценувањето на перформансите, директниот оценувач во соработка со секторот за човечки ресурси изготвува индивидуален развоен план (ИДП), за период од 12 до 18 месеци. ИДП ги опишува договорените развојни области на оценуваниот во детали: конкретни акции кои треба да бидат преземени за решавање на потребите за развој (што), очекуваните резултати (зошто), методите на учење кои што ќе се применуваат (како), времето кога определена акција ќе се случува (кога) и лицето одговорно за обезбедување на спроведувањето на специфични развојни акција (кој).

Стратегискиот индивидуален развоен план обезбедува информации за клучните области на кои треба да се фокусираат поединците според планираните надлежности кои се поврзани со сегашните или идните улоги кои тие ќе ги

покриваат во следните 5 години. Стратегискиот индивидуален развоен план, вклучува развојни потреби кои треба да бидат покриени со цел да се поддржат следните чекори поврзани со кариерата на поединецот, согласно планот за сукцесија.

Стратегискиот индивидуален развоен план е доверлив, бидејќи директно е поврзан со планот за сукцесија и одобрен од страна на генералниот директор на компанијата, а одделот за човечки ресурси е одговорен да го спроведе.

Оценка на потенцијалот и подготвеноста

Друг важен аспект на процесот е оценката на потенцијалот на вработениот и планирањето на неговиот/нејзиниот иден развој во период од 5 години временска рамка.

Потенцијалот на вработениот и подготвеноста се оценуваат врз основа на перформансите на вработениот, како и компетентностите кој ги демонстрирал во неговата/нејзината работа. Следниот можен чекор во кариерата на вработениот се идентификува од страна на неговиот/нејзиниот претпоставен и се дискутира и се усогласува со индиректниот претпоставен.

Оценката на потенцијалот и подготвеноста, како и можните следни распоредувања не треба да се комуницираат со вработениот, бидејќи во оваа фаза тие претставуваат само можни сценарија и можеби нема да се имплементираат онака како што е планирано.

Мора да се нагласи дека развојот на вработениот е директно поврзан со потребите на бизнисот на компанијата кои се однесуваат за потребите за работното место кое треба да се пополни, како и од потребните квалификации.

Улогата на индиректниот оценувач

Индиректниот оценувач го координира правилното и навремено завршување на целиот процес од страна на оценувачите кои му рапортираат и во соработка со нив:

- обезбедува еднаков и фер третман за сите вработени кои се оценуваат;
- го усогласува потенцијалот на вработениот и развојните планови.

Во суштина, оваа фаза е фаза на „контрола на квалитетот“ на процесот на оценување, осигурувајќи дека не постои дискриминација во оценување на вработените предизвикани од различни толкување и користења од страна на оценувачот.

Усогласените оценувања се потпишуваат од страна на двајцата оценувачи.

Интервју за оценување

Комуникација за оценката

Интервјутото за оценување е најбиталната фаза во целиот процес. За да биде ефикасно интервјутото, мора да се изведе во пријателска атмосфера без прекини и нарушувања.

Предмет на дискусијата се перформансите на вработениот на работното место кое го покрива во моментот, како и неговиот развој во компанијата, а не самиот вработен како индивидуа. Оценувачот мора да остане фокусиран на знаењето, можностите и потенцијалот на носителот на работното место. За време на интервјутото оценувачот:

Мора . . .	Не смее . . .
<ul style="list-style-type: none">➤ да ја задржи дискусијата фокусирана на предметот➤ да биде специфичен➤ да слуша внимателно и да разјасни каде е потребно➤ да го охрабри носителот на работното место да ги искаже сопствените погледи	<ul style="list-style-type: none">➤ Да се впушта во генерализирање➤ Да прави лични квалификации➤ Да прави споредба со перформансите на другите колеги➤ Да зборува за пари➤ Да дава ветувања кои не може да ги одржи

Преку дијалог и отворена размена на ставови, секој вработен добива јасна слика на неговите севкупни перформансите, неговите јаки страни и достигнувања но, исто така и на областите кои имаат потреба од подобрување, како и потребните акции кои ќе помогнат на ова подобрување.

Не треба да има посериозни разидувања во оценката на вработениот, бидејќи се очекува дека оценувачот го „следел“ оценуваниот низ целиот период за оценување со редовни средби и ефикасни повратни информации. Ако има разидување во текот на официјалното годишно интервју за оценување, соодветна структурна дискусија треба да биде направена за да се испитаат сите аргументи кои се обезбедени од страна на носителот на работното место или оценувачот.

Индириктните претпоставени или МЧР одделот можат да помогнат во олеснување на дискусијата.

Комуникација за развоен план

Развојниот план се комуницира со носителот на работното место, откако ќе биде одобрен од страна на индиректниот претпоставен.

Дефинирање на очекуваните резултати за наредниот период на оценување

Оценувачот и носителот на работното место треба да постават и да усогласат цели кои се очекуваат од носителот на работното место, како неговата очекувана изведба која ќе биде оценувана во годината која доаѓа.

Коментари на носителот на работното место

Во овој дел, носителот на работното место може (доколку сака) да ги изрази своите сопствени ставови за оценување и да коментира за неговите/нејзините перформанси за време на периодот на оценување. Исто така, може да забележи дали се сложува или не, со оценката на оценувачот.

Носителот на работното место го потпишува формуларот за оценување ПА-1. Потписот потврдува дека оценката е доставена до носителот на работното место.

Препраќање на формуларот за оценување до одделот за човечки ресурси

Оригиналниот формулар од оценувањето, потпишан од носителот на работното место и двајцата оценувачи ќе биде проследен до одделот за човечки ресурси за понатамошна обработка.

Преглед, мониторинг (следење)

Дополнително следење на ставовите кои се усогласени е одговорност на двете страни - на претпоставениот и на подредениот. Подредениот мора да се чувствува слободен да иницира дискусија и да бара средби со неговиот менаџер/претпоставен.

Редовно или барем еднаш на секои шест месеци, преглед на перформансите мора да биде направен и поставените цели треба да се прилагодат онаму каде што е потребно.

Можните пречки за исполнување на целите на перформансите, мораат да бидат идентификувани и согледани на време.

По успешното завршување на оценувањето на перформансите на вработените, кое мора да биде компетирано во јануари, а се однесува за

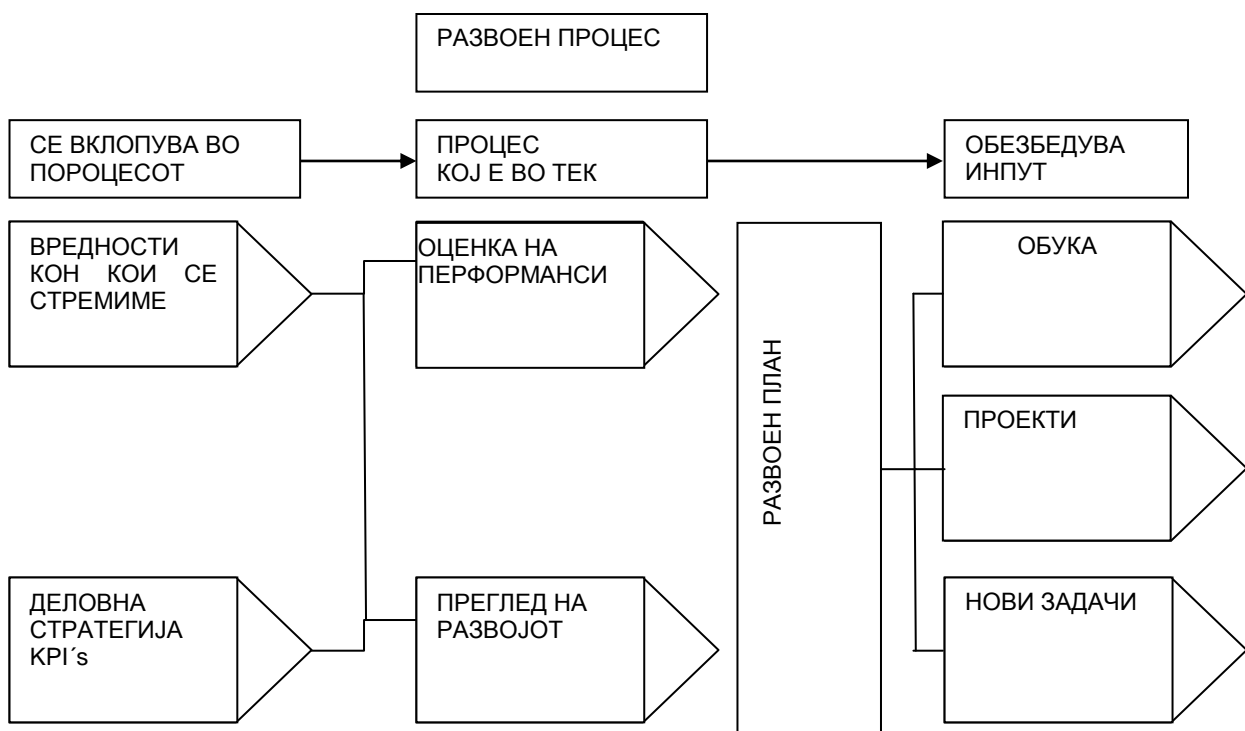
претходната година, започнуваат подготовките за состанокот кој се однесува на процесот на следење на развојот на вработените, и тој обично се одржува во април.

5.2.1. Процес на следење на развојот на вработените во однос на стратегијата на корпорацијата

Развојот на човечкиот капитал е една од основните на стратегијата на компанијата и затоа е признаен како еден од врвните корпоративни приоритети.

Развој на луѓето е упатено преку рамката на меѓусебно поврзани структурирани процеси и алатки со цел да се обезбеди достапност на таленти и експертиза за имплементирање на стратегијата на компанијата. Како што е прикажано во шемата подолу, овие процеси вклучуваат процес на оценување на перформансите, како и преглед за развој на вработените (PDR).

Слика 5.1. Рамка за процесот на следење на развојот на вработените



Извор: Moshonas. E., Group HR Director at Titan, (2009), Thierd HR Conference, Athena

5.2.2 Цел на процесот на следење на развојот на вработените

Целта на овој системот на следење на развојот на вработените, кој што всушност претставува менаџерска алатка е мерењето на прогресот наспроти организациската агенда и способностите и потенцијалите на вработените да поддржат и да обезбедат развој, експанзија и остварување на деловните планови на секоја филијала, дел од транснационалната корпорација.

Во рамките на стратегијата на ТНК, се бара да се дефинираат организационите и кадровските прашања со кои ќе се обезбеди остварување на нивните бизнис планови. Ова бара фокус, посветеност и инвестиции:

- Фокусирање кон клучните таленти, тоа претставува највисок стратемиски приоритет и затоа создава најмногу додадена вредност за ТНК.
- Посветување на време и енергија за развој на функционалните и лидерските способности на вработените.
- Инвестирање во развој на таленти, како и планот за сукцесија кој треба да обезбеди луѓе со висок потенцијал кои ќе ги исполнат идните потреби и предизвици на ТНК. Идејата е да се има доволно флексибилни таленти во различни организациски нивоа кои ќе бидат способни да се распоредат со брза реакција.

Принципи на процесот на следење на развојот на вработените

Отворен дијалог. Тоа е критичен фактор за успешен PDR процес, а тоа е дека врвниот менаџмент, преку размена на мислења и дебата за време на панел-дискусиите ќе усвои и практикува заедничка перцепција за можностите и потенцијалот на секој член од целната популација.

Динамичен (не статичен) процес. На PDR сесијата мора да се креира чувство како на почетокот на нешто важно, а не на заклучок. Клучот е да се осигура дека средбата води кон идна акција, а не само информирање на врвниот менаџмент за тековната способност на луѓето во компанијата. Резултатите од PDR треба да стане референтна точка во текот на годината, а напредокот наспроти договорените планови треба континуирано да се следи.

Повратна информација е подарок. Компаниите треба да бидат посветени на еден транспарентен процес и да го охрабрат процесот на повратни информации на

поединците секогаш кога тоа е возможно. Идејата е секој член од целната популација, да знае директно (не во детали) каде се наоѓа во поглед на перформансите и потенцијалот.

Базенот на таленти е заеднички ресурс. Филијалите не ги поседуваат талентите во рамките на нивната транснационална корпорација. Исто така, секоја филијала има привилегија на пребарување на базенот на таленти за свои потреби, но и одговорност да обезбеди и да го надополнува со свои таленти овој заеднички извор (базен на таленти).

Примена на конзистентни критериуми. Врвниот менаџмент треба да го калибрира начинот на оценување низ сите деловни единици и филијали, осигурувајќи дека тие се точни и дека се во согласност со критериуми кои се применуваат.

Таргет групата на која се однесува овој систем на следење на развојот на вработените ги опфаќа сите поединци на менаџерски и раководни позиции, како и ограничен број на поединци со значителен потенцијал во пониските нивоа.

PDR средбата, се организираат еднаш годишно во секоја земја каде што работи ТНК, односно во сите филијали. Средбите се одржуваат, веднаш по завршувањето на годишното оценување на перформансите, така што оценките на перформансите на поединците од претходната година како и идните потенцијали се предвидени како влез за PDR.

По завршувањето на PDR средбите во сите земји каде што ТНК има свои филијали, годишниот PDR на ниво на целата ТНК се спроведува врз основа на резултатите од поединечните PDR од сите земји учеснички.

5.2.3 Фази на процесот на следење на развојот на вработените

Како прв чекор, од првата фаза, одделот за човечки ресурси треба да ја подготви PDR брошурата. Брошурата се дистрибуира до панел членовите, така што тие имаат целосна слика за квалификациите на секој поединец, историја на кариерата, оценка на перформансите подготвена од неговиот /нејзиниот менаџер, потенцијалот како и неговите/нејзините преференции за кариерата.

Одделот за човечки ресурси треба да осигура дека информациите содржани во обрасците се точни и ажурирани.

Брошурата се состои од биографски податоци (формулар 1) и потенцијалот за развој (формулар 2), формуларите се однапред подготвени за целната група. Формуларот за потенцијалот за развој се комплетира врз основа на податоците од ПА, како што е објаснето во прилогот.

Втората фаза од процесот е спроведување на годишниот PDR состанок. Членовите на панел групата ги претставуваат поединците кои работат под нивен надзор и предлагаат кариера и развојна патека за нив. Тие треба да дејствуваат како претставници на вработениот на PDR состанокот и да осигураат дека преференциите за кариера на вработените се земени предвид.

Панел членовите преку дебата и размена на мислења носат заедничка перцепција за способностите на поединците и можна кариера и развојни патеки и притоа осигурувајќи имплементација на овие усогласени акциони планови.

За време на средбата, формуларот за биографските податоци (формулар1) се користи за упатување. Исто така, формуларот за потенцијал за развој (формулар 2) се финализира со вклучување на сите релевантни информации кои се добиени од средбата. Матрицата за перформанси/ потенцијали (формулар 3) се користи за време на состанокот со цел да се мапира целната популација, според договорените потенцијали и перформанси.

Членови на PDR панел групата:

- Извршен директор на ТНК (опционо);
- Регионален директор;
- Директор на филијала;
- Директор за човечки ресурси на ТНК;
- Врвниот менаџерски тим на филијалата.

По PDR состанокот, резултатите и заклучоците од средбата се евидентираат и придонесуваат во креирањето на индивидуалните планови за развој и плановите за сукцесија за клучните улоги (формулари 4 и 5).

Важно е да се обезбедат повратни информации за секој поединец. Менаџерот, треба да процени и да го утврди степенот на детали кои ќе им ги соопшти на целната група. Повратната информација за секој поединец е одговорност на директорот на филијалата во соработка со линиските менаџери и одделот за човечки ресурси.

5.2.4 Клучни прашања, принципи и критериуми на процесот на развој на вработените во транснационална корпорација

Клучните прашања кои треба да се дискутираат за време на PDR состанокот се следните:

- ✓ Кои се капацитетите, компетентностите и вештините потребни за да се остварат стратешките деловни цели на компанијата?
- ✓ Кои се вработените со висок потенцијал, кои се вработените кои може да бидат промовирани, а кои се добро позиционирани?
- ✓ Во која временска рамка, талентираните вработени ќе бидат подготвени за нивната следна улога (работна позиција)?
- ✓ Какви се развојните планови, како и плановите за кариера за вработените со висок потенцијал?
- ✓ Кои се помалку способни вработени и кои се плановите за тие вработени да се развиваат / распоредуваат или заменат?
- ✓ Врз основа на сегашните и прогнозираните потреби, кои се плановите за нови вработувања, како и развој на идните менаџери?
- ✓ Што е постигнато и кој напредок е постигнат во однос на плановите од претходната година?

Дефиниции за оценки на потенцијалот за развој

- Висок потенцијал (HP), тоа се поединци со потенцијал да стигнат до извршни менаџерски позиции и поединци кои имаат потенцијал да се придвижат најмалку три нивоа (ова се однесува на средните менаџерски позиции).
- Промовирање (PR), поединци способни за преземање на поширока одговорност барем на следното ниво од нивното сегашно ниво.
- Развивање на сегашното ниво (CL), поединци способни за преземање друга позиција на исто ниво во иста или различна функција или способни за развој на тековната позиција.
- Под евалуација (UE), поединци кои не можат да ги исполнат барањата на тековната позиција и решението за нивниот развој е дискутабилно.

- Не е демонстриран потенцијал, поединци кои се смета дека имаат вештини и потенцијал, но сепак не ги извршуваат своите работни задачи според очекувањата.
- Прерано (TS), поединци кои се недоволно време на позицијата во компанијата за да се процени нивниот потенцијал.

Оценка за подготвеност

- ❖ RN: Подготвени за промоција или преместување на друга позиција во исто ниво во рамките на следните 12 месеци.
- ❖ R1-2: Можат да бидат промовирани или преместени на друга позиција на исто ниво, во период од 1 до 2 години.
- ❖ R3-5: Може да бидат промовирани или преместени на друга позиција на исто ниво, во период од 3 до 5 години
- ❖ WP: Добро поставени

Критериуми за оценка на потенцијалните

За утврдување на тоа, дали некој е висок потенцијал или може да биде промовиран, следните работи треба да се земат предвид:

Поединците треба да:

- Демонстрираат атрибути кои може да се применат на поголеми улоги;
- Демонстрираат подготвеност да преземат поголема одговорност;
- Да бидат способни за континуиран раст на поголеми улоги.

Поединците со висок потенцијал, треба да ги имаат следниве карактеристики:

- Прифаќање на корпоративни вредности и културата на компанијата;
- Најмалку 3 до 5 години успешна работа на најмалку две различни позиции;
- Демонстрираат континуирани високи перформанси на различни позиции;
- Доказана способност и подготвеност за преземање на поширока и поголема одговорност;
- Ускладување на интелектуалната и емоционалната способност;
- Менаџмент вештини;
- Тимска работа;
- Ефективни комуникациски вештини;

- Многу добро познавање на англискиот јазик;
- Подготвеност да се преселат во, или надвор од матичната земја.

Во прилог 1 се прикажани формуларите кои се користат во PDR системот за еден вработен кој е подготвен за промовирање.

ЗАКЛУЧОК

Со цел да се докаже основната претпоставка на овој труд, според која современиот стратегиски менаџмент на човечките ресурси е предизвик и нов, актуелен концепт на менаџментот на човечките ресурси, преку кој всушност транснационалните компании ги остваруваат своите деловни стратегиски цели со истовремено вреднување на своите човечки ресурси како темелен фактор за успехот на секоја компанија, извршено е истражување и анализа на домашна и странска литература од оваа област и дојдено е до повеќе заклучоци опишани подолу.

1. Професијата и практиката на менаџментот на човечките ресурси биле подложени на значајни промени и редефинирање. Процесот на транзиција, во кој се наоѓаме, трансформацијата и вклучувањето во меѓународната интеграција, бараат радикални промени во однос на човечките ресурси, како и начинот на нивното управување. За да можат модерните системи и организации успешно да се справат со зголемувањето на конкуренцијата и постојани промени, потребно е да се овозможи ослободување на креативниот потенцијал со примена на нови принципи во однос на човечкиот фактор. Мора да се фаворизира знаењето, вештините и креативноста, која што доведува до интелектуализација на вкупниот труд. За таа цел, неопходно е да се регрутираат, развиваат и да се задржат човечки ресурси, кои се високо обучени, мотивирани и посветени на својата работа.
2. Стратешкиот пристап на менаџментот на човечките ресурси е фокусиран на разбирање, предвидување, насочување, менување, развој и адаптација на однесувањето на човечките ресурси во компанијата, која од вработените бара посветеност, само-контрола, висок степен на лојалност, професионалност, континуираното образование и максимален ангажман.
3. Бурните промени во опкружувањето, условуваат револуционерни промени во компаниите. Денес компаниите дејствуваат во опкружување кое бара поинаков пристап, начин на размислување и поинаква структура. Во вакви услови, традиционалните модели на менаџмент и развој на човечките ресурси го губат чекорот со времето и сè поочигледно го отстапуваат местото на современите, практичните и хуманите форми на менаџирање и развој на човечките ресурси, со цел што побрзо и побезболно да се решат и надминат секојдневните потреби на компаниите.

4. Според новиот концепт на менаџментот на човечките ресурси, вработените сè повеќе стануваат: стратегии, визионери и лидери. Тие веќе не се само извршители, туку и креатори на работните задачи. Посебно внимание се придава на ангажирањето на човекот како слободна личност и носител на специјалистички знаења. Акцент се става на меките вештини и карактеристики на луѓето, нивните знаења и стилот на работењето.
5. Со обликување и мудро управување на индивидуалниот потенцијал на вработените, нивното знаење, вештини и способности, современиот менаџмент со човечките ресурси ќе овозможи компаниите да ги остварат своите стратегиски цели. Со ова го потврдуваме мислењето на многу автори за неопходноста од понатамошно усовршување и итно воведување на стратегиски менаџмент на човечките ресурси во оние компании кои имаат намера да си обезбедат просперитет и успех на турбулентните пазари.
6. Следната хипотеза која зборува за неопходноста од внимателно спроведување на активностите од областа на човечките ресурси, со цел обезбедување на мотивирани вработени кои ќе бидат подготвени со својот ангажман да придонесат во остварувањето на целите на компанијата, се поткрепува со фактот дека современиот менаџмент на човечки ресурси во спроведувањето на сите активности, пристапува од стратешки аспект, што значи дека секоја активност внимателно и долгорочно се планира и спроведува во согласност со општата стратегија на компанијата.
7. Сите активности се меѓусебно поврзани и условени, меѓутоа од посебна важност е процесот на селекција од кој зависи квалитетно одбрани луѓе, а процесот на мотивација и наградување се рефлектира на задржување на квалитетните луѓе во компанијата.
8. Следниот заклучок е дека во иднина, пред менаџментот за човечки ресурси ќе се појават бројни, тешки и сложени задачи. Освен теоретски знаења од областа на менаџментот и мотивационата теорија, ќе биде неопходно поседување на знаење од областа на организациските науки и индустриската психологија.
9. Од извонредно значење ќе биде прецизното оценување на перформансите на вработените, непристрасно оценување и стимулирање на понатамошниот развој и унапредување на вработените.

10. Посебен акцент ќе биде ставен на управувањето со знаењето, системот на размена на знаење (knowledge sharing management), како и континуирано систематско учење и напредување (long-life learning). За да можат ова да го постигнат ќе биде неопходно компаниите да се фокусираат на учење, креативност, иновативност, чувство за зедница, тимско работење, свест за лична одговорност и други процеси кои го одредуваат начинот на извршувањето на работните задачи.
11. Во идните економии, успехот на компаниите ќе зависи од брзината на реагирањето на менаџерите за човечки ресурси на промените, способноста за учење и компетентноста на вработените. Успешни претпријатија, ќе бидат оние чии што менаџери за човечки ресурси ќе можат стратегијата на компаниите бргу да ја претворат во акција, ефикасно и интелегентно да управуваат со процесите, да ја максимизираат лојалноста на вработените и да креираат услови кои на компанијата ќе и обезбедат конкурентна предност.
12. Со цел да се создаде вредност и да се испорачаат резултати, неминовно е компаниите да започнат со стратегиски пристап во менаџментот на човечките ресурси, кои ќе и обезбедат одржлива конкурентска предност во високо конкурентската средина. Денес, самото постоење на одделите за човечки ресурси е потребата да се соочат со предизвикот и да има стратешки фокус кој ќе им овозможи на компаниите во остварување на бизнис целите и задачите.
13. Доколку главната цел на МЧР функција во компаниите е да стане партнер во формулирањето и имплементацијата на бизнис стратегија, тогаш таа мора да има стратешки фокус. Со цел да се фокусираат повеќе на стратешката улога, компаниите мора да го ослободат секторот за човечки ресурси од товарот на рутинските секојдневни административни и бирократски активности, ова ќе ги ослободи од рутински задачи и ќе им дозволи да се фокусираат на тоа, како човечките ресурси може да придонесе во остварување на деловните цели на компанијата. Ова, може да се постигне со користење на информатичката технологија, односно автоматизација и компјутеризација на операции или со аутсорсинг на овие активности на трети лица или консултанти. Линиските менаџери, исто така, може да бидат обучени да извршуваат многу од овие задачи.

14. Другата стратешка улога на МЧР функцијата – агент за промени, исто така не е многу доминантна во анкетираниите компании. Перцепцијата е дека МЧР функцијата, не помага многу на компанијата во адаптацијата на промените кои се случуваат во и надвор од компанијата. Средината во која денес работат компаниите е динамична и турбулентна. Скоро сите континуираните промени кои се случуваат во бизнис средината, имаат влијание на работењето на компаниите. Компаниите мораат постојано да ги следат промените во деловната средина и да се адаптираат на нив. Ова бара фундаментални културолошки промени во рамките на компанијата. МЧР одделите/професионалците имаат важна улога во трансформацијата и процесот на промени. Тие треба да им помогнат на компаниите да ги идентификуваат и имплементираат процеси на промена. Тие треба да им помогнат на вработените да се ослободат од старата и да се приспособат кон новата култура и исто така, треба да им помогнат да ги идентификуваат процес за управување со промените. Многу пати одделите за човечки ресурси биле оддалечени од процесот на промените. На работата на МЧР функцијата се гледа како на антитеза на промени и дека таа со сите МЧР системи и процедури всушност претставува пречка, а не поттик за промени. Па оттука и МЧР професионалците треба да бидат обучени во управувањето со промените, како и стекнување на вештини поврзани со управувањето и спроведувањето со промените.
15. Резултатите од истражувањето, покажаа дека сегашното ниво на услуги обезбедено од страна на одделите за човечки ресурси во компаниите во Република Македонија е на средно ниво, само две компании од вкупните анкетирани, покажаа високо ниво на квалитетна услуга. Овие компании се од ИТ секторот. Меѓутоа во отсуство на компаративни податоци во однос на квалитетот на услугите од страна на МЧР секторот, поодделно по сектори, како што се: преработувачката индустрија, банкарство, финансиски сектор, услужни дејности итн., не можеме да говориме дека во ИТ секторот имаме подобра услуга, како и посилна поврзаност помеѓу практикувањето на менаџментот за човечки ресурси и деловната стратегија. Овие организациски разлики може да се должат на голем број на фактори како што се: организациска филозофија, организациска култура, организациска посветеност, вредности, верувања, итн, кои можат понатаму да се

истражуваат. Ваква компаративната студија на квалитетот на услугите на МЧР функцијата помеѓу и во различни индустрии/гранки може да биде област за понатамошни истражувања.

16. Анализата на перцепцијата на квалитетот на услугите помеѓу вработените и персоналот кој работи во МЧР одделот, покажа значителни разлики во нивната перцепција околу стратегиската улога. Персоналот во МЧР одделот високо ги оценува сите параметри на своето работење за разлика од останатите вработени. Ова значи дека постои несовпаѓање помеѓу услугите обезбедени од страна на секторот за човечки ресурси и очекувањата на вработените. Персоналот во МЧР одделот ја перцепира својата работа како високо квалитетна, додека нивните интерни клиенти, односно вработените не сметаат дека услугата понудена од нивните колеги од МЧР одделот е високо квалитетна. Станува неопходно да постои заедничко разбирање помеѓу МЧР одделот и останатите вработени околу нивните потреби и желби, така што секторот за човечки ресурси, може да осмисли програми и процеси кои најдобро ќе одговарат и ќе ги исполнат очекувањата на вработените
17. Менаџментот на перформансите претставува клучна алатка на стратегискиот менаџмент на човечките ресурси. Со негова имплементација и правилна примена од страна на компаниите во Република Македонија значително ќе се подобри нивото на квалитетот на услугите од страна на одделите за човечки ресурси во овие компании.
18. Комуникацијата треба да заземе значајна улога во целокупниот процес на менаџментот на перформансите. Од суштинско значење е на вработените да им се презентираат прецизно целите кои треба да ги исполнат, тоа многу ќе помогне за развојот на довербата помеѓу менаџерите и вработените.
19. Релевантна е потребата од соодветна подготовка и на менаџерите и на вработените за успешно спроведување на целокупниот процес. Тие треба да бидат свесни за начинот на кој се спроведува процесот и како да ги одбегнат сите перцептивни грешки, а тоа ќе придонесе да се добијат валидни и значајни резултати на менаџмент на перформансите.
20. Од суштинско значење за успешен менаџмент на перформансите е да постои висок степен на усогласеност помеѓу индивидуалните перформанси, целите на одделите и компаниските цели и нејзината стратегиска мисија.

21. Повратната информација е важен фактор за успешен процес на менаџментот на перформансите. Процесот треба да содржи, повратна информација до оценуваниот која е навремена, точна и специфицирана. Повратните информации, исто така, треба да се обезбедат од повеќе релевантни извори, како што се колеги, соработници, клиенти и сл.
22. Карактеристики, кои исто така, се неопходни за успешен менаџментот на перформансите се дека во целиот процес треба да бидат вклучени обуките и инструменти кои ќе го олеснат целиот процес, како и спроведување на периодичниот мониторинг и програма за евалуација согласно со промените на бизнис потребите, како и развојот на самиот бизнис.
23. Општ впечаток е дека менаџментот на човечки ресурси кој се практикува во компаниите во Република Македонија не е на завидно ниво и доста заостанува во однос на светските трендови. Но, не само во однос на светските трендови, менаџментот за човечки ресурси во македонските компании заостанува и во однос на трендовите кои се следат во регионот.

Со цел да се подобри целокупниот квалитет на услугите, како и зголемување на ефикасноста на стратегиската улога на менаџментот со човечките ресурси во компаниите во Република Македонија се предлагаат следните чекори:

1. Административната ефикасност на МЧР функцијата може да се подобри со користење на информатичката технологија. Рутинските административни задачи може да биде компјутеризирани и унапредени со користење на информатичката технологија. Исто така, различните информации кои задолжително мора да се чуваат, може да се складираат во базата на податоци, и да се ажурираат и користат секогаш кога е потребно. Оперативните функции како што се: регрутирање, селекција, обука, плата итн., исто така, може ефикасно да се вршат со помош на информатичката технологија. Кадровска евиденција, исто така, може ефикасно да се одржува и раководи со користење на информатичката технологија. Особено големите компании пожелно е да имплементираат МЧР системи за управување со податоците и на тој начин значително ќе го скратат времето за добивање на потребните информации, анализи и извештаи и на тој начин ќе ја зголемат ефикасноста и ефективноста на МЧР функција.

2. Компаниите, исто така, може да ги аутсорсираат нивните рутински административни задачи на трети лица или консултанти. Многу компании го започнаа овој процес на аутсорсирање на задачите на МЧР функцијата, со цел да ги намалат трошоците и да го подобрат квалитетот на своите МЧР услуги. Многу административни функции како што се вработување и селекција, проверка на препораки, обработка на плати, обука, правната усогласеност, транспорт, кафетерија итн може да се аутсорсираат, а со тоа да се ослободат секторите за човечки ресурси и МЧР професионалците од секојдневниот административниот товар и на тој начин да им се помогне да се фокусираат на долгорочни стратешки активности.
3. Свкупната ефикасност на МЧР функција, исто така, може да се подобри доколку линиските менаџери се вклучени и обучени во извршувањето на рутинските МЧР функции како регрутирање, обука, ефикасност, поплаки на оценувањето на перформансите итн. Вклучувањето на линиските менаџер во овие функции ќе овозможи подобро разбирање и соработка на линиските менаџери во испораката на МЧР функциите. Сепак, треба да се внимава да се обезбеди соодветна обука за да се обезбеди линиските менаџери да ги имаат потребните вештини, неопходни за извршување на овие задачи и дека притоа тие нема да бидат преоптоварени со овие задачи.

Концептот на стратегиската улога на менаџментот на човечки ресурси повеќе од извесно е дека брзо ќе стане реалност и во компаниите во Република Македонија, а улогата на човечки ресурси во управувањето и стекнување на одржлива конкурентна предност е докажано емпириски од страна на бројни студии. Компаниите и одделите за човечки ресурси ќе мораат да формулираат соодветни планови, политики, програми и стратегии за да овозможат МЧР функција да добие повеќе стратегиска улога, како и да го подобри квалитетот на услугите обезбедени од страна на одделот за човечки ресурси. Тоа, исто така ќе биде од голема помош за компаниите да се усогласат и да ја вклучат функцијата за менаџмент на човечките ресурси во процесот на формулирање на стратегија и нејзината имплементација.

ЛИТЕРАТУРА`

1. Alis, D. (2003), "The 35 hour week in France: the French exception", *Personnel Review*, Vol. 32, No.4.
2. Almond, P., Clark, I., Treaskis, O. (2004), "HRM in multinationals: a comparative international perspective", in: Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (eds), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 4th edition, FT/Prentice Hall, London.
3. Anthony, W.P., Perrewé, P.L. and Kacmar, M.K. (1999), *Human Resources Management a strategic approach*, 3th edition, Harcourt Brace College Publisher, New York.
4. Ardichvili, A., Mitchell, J. and Jondle, D. (2009), Characteristics of Ethical Business Cultures, *Journal of Business Ethics*, vol. 85, issue. 4.
5. Armstrong, M. (2003), *A handbook of Human Resources Management Practice*, 9th edition, Kogan Page, London, UK.
6. Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resources Management*, 3rd edition, Cogen Page, London.
7. Aswathappa, K. (2009), *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
8. Baalam, D., Veseth, M. (2005), *Introduction to International Political Economy*, 3rd edition, Pearson Upper Saddle River, New York.
9. Badaracco, J. L.(1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
10. Bahtijarević – Siber, F. (1998), *Informaciska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima*, Slobodno poduzetnistvo, Zagreb.
11. Bahtijarević – Siber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb
12. Bamber, G.J. Lansbury, R.D. and Wailes, N. (2006), *International and comparative employment relations, Globalization and Developed market economies*, 4th edition, Allen & Unwin, Sydney, Australia.
13. Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, цитирано кај Noe, A., Hollenbeck, R.J., Gergart, B., Wright, M.P. (2006), *Menadzment ljudskih potencijala*, Mate – Zagreb.
14. Bartlett,C.A. and Ghoshal, S., (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
15. Beardwell, I. Holden, L., and Claydon, T. (2005), *Human Resource Management: A contemporary approach*, 4th edition, Scotprint, Haddington, England.
16. Bernardin, H.J. (1987), *A Performamnce Appraisal System in Performance Assessment*, Johan Hopkins University Press, Baltimore.
17. Bjelić, P. (2003), *Ekonomika medzunarodnih odnosa*, Prometej, Beograd.
18. Boljanović. J., Pavić. S. Z. (2011), *Osnove Menadzmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
19. Bolt, J. F., Fresendi, J. S. (2001), "Beyond the War for Talent, Executive Development", *Associates*, Vol. 4, No. 1.
20. Bratton, J. and Golden, J. (2007), *Human Resource Management, Theory and Practice*, 4th edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, England

21. Bratton, J., Gold. J. (2012), *Human Resources Management: Theory and Practice*, 5th edition, Palgrave Macmillan, Edinburgh.
22. Brewster, C. and Tregaskis, O. (2003) "Convergence or divergence of contingent employment practices? Evidence of the role of MNCs in Europe," in Cooke, W.M. (Ed.), *Multinational Companies and Transnational Workplace Issues*, Praeger, New York.
23. Brewster, C., Hegewisch, A. (1994), *Policy and Practice in European Human Resource Management*, The Price Waterhouse Cranfield Survey, Routledge, London.
24. Brewster, C., Sparrow, P. and Harris, H. (2001), *Globalization and HR: A Literature Review*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
25. Brewster, C.J., Mayrhofer, W. and Morley, M. (2000), *New Challenges for European Human Resource Management*, Macmillan, London.
26. Charles, R. G. (2003), *Strategic Human Resource Management*, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
27. Charles, W. and Hill, L. (2010), *International Business*, 8th edition, McGraw - Hill, New York.
28. Chhabra, N. L., Mishra, A. (2008), "Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies", *ICFAI Journal of Management Research*, Vol 7, Issue 11.
29. Child, J. and Faulkner, D. (1998), *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press.
30. Chowdhury, S. M. (June 2006) "Human Behavior In The Context of Training: An Overview Of The Role of Learning Theories as Applied to Training and Development", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 7, No. 2.
31. Coleman, L.K. (1999), "Training for multi – cultural supervisors", in Holloway, E., and Carrol, M., (Ed.), *Training Counseling Supervisors*, SAGE Publication Ltd., London.
32. Crowne, K. A. (2009), "Enhancing knowledge transfer during and after international assignments" *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 Issue. 4.
33. Cummings, L. L. (1984), "Compensation, Culture, and Motivation: A Systems Perspective, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 3.
34. De Saá-Pérez, P. and García-Falcón, J.M.. (2002) "A resource-based view of human resource management and organisational capabilities development," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13, No.1.
35. DeNisi, A. S., and Kluger, A.N. (Feb., 2000), "Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?," *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1.
36. Dennis, R. B. and Randall S. S. (2004), *International Human Resource Management*, 2nd edition, Routledge, London.
37. Donald, L. Kirkpatrick, (November 1983), "Four Steps to Measuring Training Effectiveness", *Personnel Administrator*, vol. 28, No. 11.
38. Đorđević. M. (2007), „Globalizacija i tranzicija“, *Teme, časopis za društvene nauke*, br.1/2007.
39. Doremus, P., Keller, H., Pauly, L. and Reich, S. (1998) *The Myth of the Global Corporation*, Princeton University Press, New York.

40. Douglass, J. A., Edelstein, R. (2009), "The Global Competition for Talent - The Rapidly Changing Market for International Students and the Need for a Strategic Approach in the US, *Research & Occasional Paper Series: CSHE.8.09*, University of California – Berkeley, available at: <http://cshe.berkeley.edu/publications/docs/ROPS.JD.RE.GlobalTalent.9.25.09.pdf>, (accessed 21 March 2013).
41. Dowling, P.J., Welch, D. and Schuler, R.S. (1999), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, 3rd edition, South Western College Publishing, London.
42. Dowling, Schuler and Welch, (1994), *International Dimensions of Human Resource Management*, Wadsworth Publishing Co., New York.
43. Dragicevic, A. (2003), "Znanost, obrazovanje i znanje u postmodernom razvoju Hrvatske", *Ekonomija*, Vol,10, No.1, Zagreb.
44. Dreyer, R.S. (July 1997), "Why Employee Evaluations Fail", *Supervision* Vol. 58, No.7.
45. Drucker, P. (1992), *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row, New York.
46. Elashmawi, F. (1998), "Overcoming multicultural clashes in global joint ventures", *European Business Review*, vol. 98, no. 4
47. Farnham, D. (2000), *Employee Relations in Context*, CIPD, London.
48. Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., Hewitson, A. (2009), "The war for talent: The gatekeeper role of executive search firms in elite labor markets", *Geoforum*, Vol. 40, No.5.
49. Filipowski, D. (1992), "How Federal Express Makes Your Package Its Most Important", *Personnel Journal*, February 1992, Vol. 71, No. 2.
50. Ford, J.K., Sales, E., (1993), "Application of Cognitive, Skills and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.2.
51. Gfk Centar za istraživanje tržišta (2011), Odljev mozgova ozbiljan je problem za države i kompanije, Orange Newsletter, available at: http://www.gfk.hr/imperia/md/content/gfkaustria2/pdf/nlo23_final.pdf, (accessed 23 January 2012).
52. Giffort, Pinchot, (1989), *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row.
53. Goaverts, N., Kyndt, E., Dochy, F., Beart, H. (2010), "Influence of learning and working climate on the retention of talented employees", *Journal of workplace learning*, Vol.23, No.1.
54. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations*, 4th edition, CA: Wadsworth, Belmont.
55. Goldstein, I.L., (1986), *Training in organization: Needs Assessment, Development, and Evaluation*, 2nd edition, CA:Brooks/Cole, Monterey.
56. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam, New York
57. Goodale, G. J. (May 1993) "Seven Ways to Improve Performance Appraisals", *HRMagazine*, Vol. 38, Issue 5.
58. Grote, D. (January 1997), "Getting the Most out of the Review Process", *HR Focus* Vol.74, No.1.

59. Guest, D.E. (2001), "Human Resources Management: when research confronts theory", *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 12 No.7.
60. Guthride, M., Komm, A. B., Lawson, E. (2008), "Making talent a strategic priority", *The Mckinsey Quarterly*, Vol. 1.
61. Harris. M. (2008), *Handbook of Research in International Human Resources Management*, Taylor & Francis Group, New York.
62. Helga, L. (August 1996), "HR AS Producer – Director", *HRMagazine*, Vol. 41, Issue 8.
63. Henkof, R. (22 March 1992), "Companies That Train Best", *Fortune*, Vol. 127, No. 6
64. Hill, J. (2005), *An Introduction to Human Resource Management*, 2nd edition, Elsevier, Burlington.
65. Hirst, P., Thompson, G. (2001), "Globalizacija", *Liberates*, Zagreb
66. Hofstede, G. (1983), "The cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Vol.14, No. 2.
67. Huang, H. J. (1999), "Job Rotation from the Employees' Point of View", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.7, No.1.
68. Ilić, B. (2004), "Tranzicija Industriske (Tradicionalne) u novu (Informaticku) Ekonomiju", *Ekonomski anali*, br. 162, Ekonomski Fakultet, Beograd.
69. Ingham, J. (2005), *Strategic Human Capital Management*, Elsevier Ltd, London.
70. Jackson, E.S., Schuler, R.S., Werner, S. (2009), *Managing Human Resources*, 10th edition, South – Western Cengage Learning, Mason
71. Jacob, A. Frenkel (2000) "Globalization and Financial Markets-A Challenge for Economic Policy", *Zagreb Journal of Economics*, vol. 4, No. 5.
72. Jambreč, I., Penic, I. (2008), "Upravljanjem ljudskim potencijalima u preduzecima – ljudski faktor", *Zb. Pravnoz Fakulteta Sveuciliste Rijeka*, vol. 29, br. 2.
73. Joan, M. Nelson, "Organized labor, politics and labor market flexibility in developing countries", available at: <http://wbro.oxfordjournals.org/content/6/1/37.short>, (accessed 12 April 2013).
74. Kearns, P. (2003), *HR Strategy, Business focused, individually centre*, Linacte House, Oxford.
75. Kelly, T. (1989), Chairman of the Society of Human Resources Management, Board of Directors in a interview by Adams, T.J., (January, 1989), "Strategic partnership in HRM", *Personnel Administrator*.
76. Kelly, K. (1998), *New Rules for the New Economy - Ten Radical Strategies for a Connected World*, Viking Press, New York.
77. Ketudat, Dr. Sippanondha, (2007), "A Balance of Globalization with Cultural Diversity in Civil Society: Challenges to Education in the New Millennium "available at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/> (accessed 25th of March 2010).
78. Kirkpatrick, D.L., (1986), "Performance Appraisal Your Questions Answered", *Training and Development Journal*, Vol. 40, No. 5.
79. Knowlton, C. (April 1990), "11 Men's Million – Dollars Motivator", *Fortune*, Vol. 121, No 8

80. Krishnan, Rishiksha T. (2005), "Linking Corporate Strategy and HR Strategy: Implications HR Professionals," in Padaki, R., Agrawal, N.M., Balaji, C. and Mahapatra, G., *Emerging Asia: An HR Agenda*, New Delhi: Tata McGraw-Hill.
81. Kuri, F. (September 1996), "Basic – Skills Training Boosts Productivity", *HR Magazine*, Vol. 41, Issue 9.
82. Laumeyer, J., Beebe T. (December 1988), "Employees and Their Appraisal", *Personnel Administrator*, vol. 33, No.12.
83. Lawler, E. (1984), "The Strategic Design of Reward Systems" in Fombrun C.J., Tichy N. and Devanna M., (Ed.), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley and Sons, New York.
84. Lee, C. (March 1990), "Smoothing Out Appraisal Systems", *HR Magazine*, Vol. 35.
85. Lee, Jeong-Kyu, (2007), "The International Consortium for the Advancement of Academic Publication", *Globalization and Higher Education: A South Korean Perspective*, available at: <http://globalization.icaap.org/content/v4.1/lee.html> (accessed 25th of March 2010).
86. Lorange, P., (1996), "A strategic human resource perspective applied to multinational cooperative ventures", *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, no. 1
87. Lozina D. (2006) "Globalizacija i suverenitet nacionalne države", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Split god. 43, 1/2006.
88. Luis, P. Gomez – Mejia and Werner, S. (2008), *Global Compensation – foundations and perspectives*, Routledge, New York.
89. Mäkelä, K., Suutari, V. (2009), "Global careers: A Social Capital Paradox", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No.5.
90. Mandhyna, Y., Shah, M. (2010), "Employer Branding- A Tool for Talent Management", *Global Management Review*, Vol. 4, Issue 2.
91. Martin, G. and Beaumont, P. (2003), *Branding and People Management: What's in a Name?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
92. Mayados, F. (October 1997), "Online Networks Build Time Savings into Employee Education", *HR Magazine*, Vol. 42, No.10.
93. McCourt, W. Eldridge, D. (2003), *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham.
94. Meyskens, M., Von Glinow, M. A., Werther, W. B., Clarke, L. (2009), "The paradox of international talent: alternative forms of international assignments", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 6.
95. Michael, M. Harris (2008), *International Human Resources Management*, Taylor & Francis Group, London.
96. Michaels, E., Handfield-Jones, H, Axelord, B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston.
97. Milardović, A., (2001), *Globalizacija*, Pan liber , Osijek.
98. Minehan, M. (August 1996), "VR: The next Step in Training", *HR Magazine*, Vol. 41, Iss. 8.

99. Murphy, K.R. and Balzer, W.K. (1986), "Systematic Distortions in Memory – Based Behavior Ratings and Performance Evaluations: Consequences for Rating Accuracy" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No.1.
100. Navarro, J. L. A., Lopez Ruiz, V. R., Pena, D. N. (2011), "Estimation of Intellectual capital in the European Union Using A Knowledge Model" in *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka*, vol. 29, No. 1.
101. Noe, A., Hollenbeck, R.J., Gergart, B., Wright, M.P. (2006), *Menadzment ljudskih potencijala*, Mate – Zagreb.
102. Novak, C.J. (April 1997), "Proceed with Caution When Paying Teams", *HRMagazine*, Vol. 42, No.4.
103. Philips, K. and Eamet, R. (2007), "Impact of globalization on industrial relations in the EU and other major economies", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, p.40, available at: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/85/en/1/ef0785en.pdf> (accessed 15 October 2013).
104. Pilbeam, S. and Corbridge, M. (2006), *People Resourcing: Contemporary HRM in practice*, 3rd edition, Pearson Education Limited, Edinburg.
105. Poole, M. and Jenkins, G. (1998), "Human resource management and the theory of rewards: evidence from a national survey", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.36, No.2.
106. Przulj, Z. (2002), *Menadzment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeca, Beograd.
107. Purcell, L., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J. (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, CIPD, London.
108. Pusić, E. *Nauka o upravi*, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
109. R.S.Dreyer, (July 1997), "Why Employee Evaluations Fail", *Supervision* Vol. 58, No.7.
110. Redman, T., Wilkinson, A. (2007), *Contemporary Human Resources Management: Text and Cases*, Prentice Hall, London.
111. Robert, C. Jones, Quisenberry, S. and Gary W. Sawyer, (1993), "Business Strategy Drives Three-Pronged Assessment System," *HRMagazine*, Vol. 38, No. 12.
112. Sackeett, P.R. DuBois, C.L.Z. and Noe, A.W. (April 1991), "Tokenism in Performance Evaluation: The Effects of Work Group Representation on Male-Female and White-Black Differences in Performance Rating", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 2.
113. Salamon, M. (2001), *Industrial Relations: Theory and practice*, 4th edition, Hemel Prentice Hall, Hempstead.
114. Scarbrough. H. and Elias, J.(2002), *Evaluating Human Capital*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
115. Schuler, R.S., Jackson, E.S. (2007), *Strategic Human Resource Management*, 2nd edition, Blackwell Publishing, Oxford.
116. Schuler, R.S., Jackson, S.E. and Luo, Y. (2003), *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*, Routledge, London.

117. Sheikh, A. R. (July–December 2010), “Repatriation Issues Relating to Expatriate Managers: A Critical Review”, *ASA University Review*, Vol. 4, No. 2.
118. Sparrow, P., Brewster, C. and Harris, H. (2004), *Globalizing human resource management*, Taylor & Francis, New York.
119. Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Gregersen, H. B. (2005). *International assignments: An integration of strategy, research and practice*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
120. Sundac, D., Krmpotic, I. (2011), “Knowledge Economy Factors and The Development of Knowledge based Economy”, *Croatian Economic Survey*, Vol.13, No.1, Rijeka
121. Tayeb, M. H. (2001), *International Business Partnerships: Issues and Concerns*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
122. Tayeb, M. H. (2005), *International Human Resources Management: A Multinational Perspective*, Oxford University Press Inc., New York.
123. Thomas, M. (2007), *Mastering People Management: Build a successful team – motivate, empower and lead people*, 2nd edition, Thorogood, London.
124. Thompson, A. Jr., Strickland, A. J. (1990), *Strategic Management-Concepts and Cases*, 5th edition, Homewood, IL. IRWIN, Boston.
125. Torrington, D. and Hall, L. (1995), *Personnel Management, HRM in action*, third edition, Prentice Hall International (UK) Ltd., London.
126. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, 7th edition, Pearson Education Limited, London, Great Britain.
127. Tung, R.L. and Miller, E.L. (1990), “Managing in the Twenty – first Century: The need for Global Orientation”, *Management international Review*, Vol.30, No.1.
128. Turek, T. (1999), *Globalizacija i globalna sigurnost*, Interland d.o.o., Varaždin.
129. Tyler, K. (April 1997), “Careful Criticism Brings Better Performance”, *HRMagazine*, Vol. 42, Issue 4.
130. Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston.
131. Ulrich, D. (1998), “A new mandate for human resources”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue. 1., January-February.
132. Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005), *HR the value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston.
133. Veselica, V., (10/2003), “Globalizacija i nova Ekonomija”, *Ekonomija*, Vol.10, No. 1, Zagreb.
134. Vujić. V. (2008), „Promjena u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom”, *Informatologija*, vol. 41, broj 3.
135. White, G. (May 2009), “Diversity in workplace causes rise in unique employee benefits and changes in cafeteria plans”, *Journal of Management and Marketing Research*, Vol.2.
136. William, J. R. and Kazanas, H. C. (2003), *Planning and Management Human Resource: Strategic Planning for Personnel Management*, HRD Press, Inc. Massachusetts.
137. Wilson, P. John, (2005), *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*, 3th edition, Kogan Page, London.

138. Woroniecki, J. (2001), "New Economy: Illusion or Reality? Doctrine, Practice and the OECD Perspective", *TIGER Working Paper*, No 5, Warsaw.
139. Yeung A., Warner M., Rowley C., (2008), Guest editors' introduction growth and globalization: "Evolution of human resource management practices in Asia", *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 1.
140. Zander, L. and Lerpold, L. (2003). "Managing international alliance and acquisition integration", in M. H. Tayeb (Ed.) 2003, *International Management: Theories and Practices*, Pearson Education, London.
141. Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ., (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски Факултет, Скопје
142. Николова, Маневска, Т. (19 ноември, 2009), „Луѓето се нашето најголемо богатство“, *Бизнис*, број 385, Скопје.
143. Фити, Т. (1989), *Транснационалните компании и извозот на капиталот*, Комунист, Скопје,
144. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (1996), *Менаџмент лексикон*, Економски факултет, Скопје.
145. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001), *Стратегиски Менаџмент*, 2 издание, Економски факултет, Скопје.
146. <http://businesscasestudies.co.uk/reed-elsevier>, (accessed 18th of January 2012).
147. <http://www.globalisationguide.org/01.html>, (accessed 12th of March 2010).
148. <http://www.slideshare.net/sabira/hr-dictionary>, accessed 20th of April 2011)
149. www.global-excellence.com, (accessed 12th of March 2011).
150. <http://www.simplehrguide.com/hr-management-philosophy.html>, (accessed 20th of January 2013).
151. <http://www.faculty.unlv.edu/phelan/MGT480/Lecture%2013.ppt>, (accessed 12th of November 2013).
152. <http://www.okbar.org/public/Brochures/methodsForResolvingConflictsAndDisputes.aspx>, (accessed 12th of April 2013).
153. <http://businesscasestudies.co.uk/reed-elsevier>, (accessed 18th of January 2012).

ПРИЛОЗИ

- Прилог 1** Формулари кои се користат во PDR системот
Биографија
Потенцијал за развој
Матрица на перформанс/потенцијал
Развоен план за вработените
План на сукцесија
- Прилог 2** Анкетен прашалник
- Прилог 3** Дефиниции на критериумите на перформансите
- Прилог 4** Упатство за пополнување на формуларите
- Прилог 5** Формулари кои се користат во процесот на оценување на перформансите
ПА - 1 Процес на подобрување на перформансите
ПА - 2 Податоци за вработениот
ПА - 3 Цели на перформансите, матрица и резултати
ПА - 4 Оценување на потенцијалот и временска рамка
- Прилог 6** Вештини – Развојни области и техники

ПРИЛОГ 1

БИОГРАФИЈА

Формулар 1
Доверливо

ЛИЧНИ ПОДАТОЦИ

Име: ОТ Дата на раѓање: 24/03/1976	Сегашна позиција: Менаџер на Секторот за продажба Од кога: 01/01/2010	Фотографија
Брачна состојба: женет Бр. и Години на деца: 2 деца, 5 и 3 години	Последно ажурирање: 01/01/2013	

ОБРАЗОВАНИЕ

Диплома / Степен:	Дипломиран електро инженер
Странски Јазици:	Англиски
Познавање на компјутери:	Microsoft Office,
Семинари	Управување со инструментите на маркетинг микс Продажни техники Вештини на преговарање Сегментирање на пазарот Управување со промени Лидерски способности Управување со синџир на набавки

РАБОТНО ИСКУСТВО

Дата	Компанија	Позиција
01/05/2003 - 01/12/2006	Компанија X	Супервизор во секторот за одржување
10/01/2007 - 30/05/2007	Компанија Y	Инженер во Одделение за автоматика во Секторот за електро одржување
01/06/2007 - 01/06/2008	Компанија Y	Референт во Службата за продажба
02/06/2008 - 31/12/2009	Компанија Y	Раководител на Службата за продажба
01/01/2010 -	Компанија Y	Менаџер на Секторот за продажба

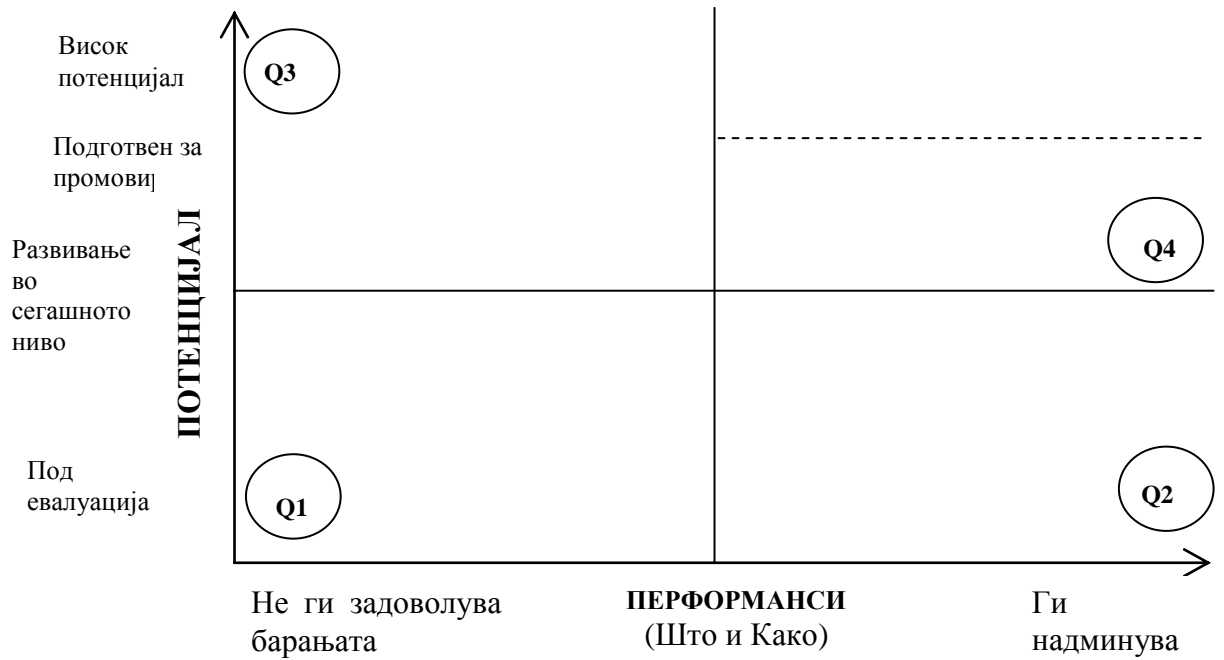
ПОТЕНЦИЈАЛ ЗА РАЗВОЈ

Формулар 2
Доверливо

Име:	ОТ	Ниво:	2
Сегашна позиција:	Менаџер на Секторот за продажба	од кога:	01/01/2010

Оценка на перформансите	Потенцијал за развој		Оценка на подготвеност
Ги надминува барањата (A) <input type="checkbox"/> Совршено ги задов барањата (B+) <input type="checkbox"/> Ги задоволува барањата (B) <input type="checkbox"/> Подобрување потребно (B-) <input type="checkbox"/> Не ги задоволува барањата (C) <input type="checkbox"/>			RN <input type="checkbox"/> R1-2 <input checked="" type="checkbox"/> R3-5 <input type="checkbox"/> ----- WP <input type="checkbox"/>
Претходни оценувања:	Перформанс: Б+	Потенцијал: Б	Подготвеност: R3-5
Мобилност:	Во земјата <input type="checkbox"/>	Во странство <input checked="" type="checkbox"/>	НЕ <input type="checkbox"/>
Преференции за кариера:	Администрација и продажба		
Предложена следна улога:	Менаџер за продажба и администрација		
Силни страни	Области за развој	Празнини во искуството	
<ul style="list-style-type: none"> Вештини за преговарање Способност за убедување и делегирање Прифаќање на корпоративни вредности и културата на компанијата тимска работа 	<ul style="list-style-type: none"> Активно слушање Процедури на набавка Магацинско работење Имплементирање на законската легислатива 	<ul style="list-style-type: none"> Активности од областа на набавките Правна легислатива 	
Коментар:	Кандидатот со интензивни обуки и менторство од страна на неговиот претпоставен може да ги пополни празнините во искуството во наредните 1 до 2 години и да биде промовиран во позицијата Менаџер за продажба и администрација		

МАТРИЦА НА ПЕРФОРМАНС/ПОТЕНЦИЈАЛ



РАЗВОЕН ПЛАН ЗА ВРАБОТЕНИТЕ

	Име	Оценка	Сегашна Позиција	Времето кога ќе биде подготвен за следната позиција	Предложена следна позиција	Клучни области за развивање
	ОТ	Б+	Менаџер на Секторот за продажба	R1-2	Менаџер за продажба и администрација	Активно слушање Процедури за набавка Магазинско работење Имплементирање на законската легислатива

ПЛАН НА СУКЦЕСИЈА

No	Клучна улога/ актуелен носител	Потенцијален кандидат	Кандидат кој најмногу одговара	Имен кандидат	Оценка на подготвеноста (*)	Сегашна позиција
1	ЈД	ОТ	ОТ	БХ	R1-2	Менаџер на Секторот за продажба
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

(*)Оценка на подготвеноста: RN: Подготвен за промоција/ распоредување, R1-2: Може да биде промовиран во следните 1 до 2 години, R3-5: Може да биде промовиран во следните 3 до 5 години

ПРИЛОГ 2



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Економски факултет – Скопје



АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Прашалникот се однесува на истражување на докторската дисертација на тема: „Стратегиско управување со човечките ресурси во транснационални компании“ на кандидатот м-р Татјана Николова Маневска на Економски факултет - Скопје при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

Прашалникот служи за истражување на употребата на стратегискиот пристап во менаџментот на човечките ресурси во компаниите во Република Македонија

Прашалникот е анонимен и Вашите одговори се целосно доверливи и ќе служат единствено за статистички цели. Доколку некое прашање го сметате за ирелевантно, или пак не сте сигурни како да го одговорите, слободно оставете го тоа прашање непополнето.

Пополнување на прашалникот нема да трае подолго од 10 до 15 минути.

Ви благодарам на одвоеното време за пополнување на прашалникот.

Информации за испитаникот

Име		Адреса:	
Позиција		Е-Mail:	
Компанија		Телефо н	
Форма на компанија			

Дел 1 **Информации** за вашата компанија и функцијата за човечки ресурси

1. Колку луѓе се вработени во Вашата компанија?					
Мажи		Жени		Вкупно	
2. Колку луѓе се вработени во одделот за човечки ресурси во Вашата компанија?					
Мажи		Жени		Вкупно	
3. Дали во последните три години се зголемил обемот и одговорностите на вашата функција за човечки ресурси?					
Да <input type="checkbox"/>			Не <input type="checkbox"/>		
Ако сте оговориле потврдно, Ве молиме специфицирајте:					
4. Дали Вашата функција за човечки ресурси ја сменила својата структура во текот на последните три години?					
Да <input type="checkbox"/>			Не <input type="checkbox"/>		
Ако сте оговориле потврдно, Ве молиме специфицирајте:					
Да <input type="checkbox"/>		Не <input type="checkbox"/>		Не знам <input type="checkbox"/>	
5. Дали Вашата компанија има:	ДА	НЕ	НЕ ЗНАМ		
Мисија	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Деловна стратегија	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Стратегија за човечки ресурси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6. Ве молам наведете го во табелата подолу времето кога е извршено формулирање и / или последен пат ревидирање					
Мисија	Формулирана (год.)		Ревидирана (год.)		
Деловна стратегија					
МЧР Стратегија					
7. Ако вашата компанија има бизнис стратегија во која фаза функцијата за човечки ресурси е вклучена во нејзиниот развој (ве молам означете само еден одговор)?					
<input type="checkbox"/>	Од самиот почеток, учествува во формулирање на стратегијата				
<input type="checkbox"/>	Преку дополнителни консултации				
<input type="checkbox"/>	Во имплементацијата, како клучен субјект				
<input type="checkbox"/>	Воопшто не партиципира				
8. Дали вашата компанија е дел од поголема мултинационална корпорација					
Да <input type="checkbox"/>			Не <input type="checkbox"/>		

Ако одговорот е потврден, каде се дефинираат политиките за следниве активности:
плати и бенефиции, регрутација, селекција, обука и развој, планирање на кариерата,
менаџмент на перформанси?

Во централата Локално

Дел 2 Информации за улогата на менаџментот на
човечките ресурси и новите предизвици

9. Која е примарната улога на менаџментот на човечки ресурси во вашата компанија?

10. Што сметате дека се трите главни предизвици на функцијата за човечки ресурси во
Вашата компанија денес, а ќе бидат предизвици и во текот на следните 3 години (Ве молиме
наведете по редослед на важноста од 1 – 3 со 1 одбележете го најважниот предизвик, а со 3
најмалку важниот)?

Предизвици	Денес	Следните 3 години
Управување со промени	1	1
Управување со таленти	1	1
Обука и развој	1	1
Организациски развој	1	1
Развој на лидерство	1	1
Организациска ефикасноста	1	1
Ангажираноста	1	1
Креативност и иновации	1	1
Човечки ресурси - мерење и испитување	1	1
Плати	1	1
Задржување на вработените	1	1

Други, Ве молам наведете :

11. Според Вашите предвидувања што е најпотребно за да се задоволат овие предизвици?
(Ве молиме означете најмногу три, а со цел да се согледа важноста Ве молам наведете по
редослед на важноста од 1 – 3)

Обуки	1
Алатки и инструменти	1
Човечки ресурси	1
Најдобри практики	1

Консалтинг	1
Други, наведете:	
12. Приближно колкав процент од вработените добиле обука во рамките на минатата година?	
Надворешни вработени %	
Внатрешни вработени %	
Вкупно %	
13. Приближно колкав дел од годишните трошоци за плати во моментот се трошат за обука?	
%	
не знам	<input type="checkbox"/>
14. Кои се најважните области за обука на човечки ресурси кои и се потребни на Вашата компанија во текот на следните три години ? (ве молам означете максимум до четири обуки и означете со редоследот на важност - со 1 означете најважно, а со 4 најмалку важно)?	
Стратегиски менаџмент	
Стратегиски менаџмент на човечките ресурси	
Управување со таленти и компетенции	
Подобрување на квалитетот	
Реинженеринг на функцијата менаџмент на човечките ресурси	
Управување со перформансите и политика на плати	
Управување со знаењето	
Компетенции за конкурентски предности	
Управување со кариерата	
Информациски системи и деловен менаџмент	
Управување со различности	
Стратегија на наградување	
Ефективна комуникација	
Друго, Ве молам да наведете :	
15. Како функцијата за човечки ресурси во Вашата компанија придонесува за развојот на човечкиот капитал?	

<p>16. Ве молам наведете ги приоритетите во Вашата компанија за развој на човечки капитал. (Ве молиме означете ги сите кои се применувате, според редоследот на важност со 1 означете најважно):</p>	
Стратегиски вештини и компетенции	
Лидерство	
Култура / стратегиска свест	
Стратегиско усогласување	
Стратегиска интеграција	
Други, Ве молиме наведете : -	
<p>17. Ве молиме наведете 4-5 стратегиски вештини, кои претставуваат предизвици, со кои се соочува Вашата компанија денес (на пример: менаџерски вештини во конкурентско опкружување на забрзана конвергенција, политики и регулативи, воведувањето на нови услуги, маркетинг и ориентација кон клиенти, ИТ апликации, технологија, трендови, стратегиски менаџмент на човечките ресурси итн.)</p>	
<p>18. Во контекст на вашата деловна стратегија, кои се неопходните професионални вештини на Вашите вработени потребни за спроведувањето на стратегијата?</p>	
<p>19. Како ги надминувате неусогласеностите во подготвеноста на човечките ресурси во Вашата компанија ? (Ве молам означете ги сите кои ги применувате)</p>	
а. Внатрешна обука	<input type="checkbox"/>
б. Надворешна обука	<input type="checkbox"/>
в. Конференции и курсеви	<input type="checkbox"/>
г. Менторство и насочување	<input type="checkbox"/>
д. Ротирање и проекти	<input type="checkbox"/>
<p>20. Ве молам наведете ги тешкотиите со кои се соочила Вашата компанијата во претходната година во регрутирање на вработени со соодветни професионални вештини.</p>	

21. Дали мислите дека постои поларизација помеѓу традиционалното формално образование и современите потреби?

Да

Не

Не знам

ПРИЛОГ 3

ДЕФИНИЦИИ НА КРИТЕРИУМИТЕ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ

ЛИЧНИ ВЕШТИНИ

Know - How

Стекнување и примена на знаењето потребно за извршување на работните задачи. Широчината и длабочината на постоечкото знаење, како и степенот на кој вработените активно бараат и стекнуваат ново знаење се евалуира.

Планирање/Организирање

Способноста да ја дизајнира, планира и организира сопствената работа, како и работата на неговите/нејзините подредените (доколку има) и да се постават приоритетните цели за навремено и успешно завршување на поставените проекти.

Користење на ресурсите

Постигнување на резултати со оптимално користење на време и ресурсите. Разбирање на релациите на трошок/придобивка, покажување активен интерес за минимизирање на губењето на време и пари и изнаоѓање начини за постигнување на резултати побргу и подобро со помал трошок, а во исто време да се зголемат стандардите за квалитетот.

Донесување одлуки

Способноста да се соочи со реалноста, решавање на проблеми и донесување одлуки за реализација на одржливи резултати.

Посветеност

Заложбата за извршување на очекуваните крајни резултати, без потребен континуиран надзор. Самодисциплина, презема одговорност за неговите/ нејзините активности и нивните резултати.

Иницијатива

Ги превзема потребните акции пред да бидат побарани, ги препознава и одредува по големина можностите со покажување на креативно размислување, прави повеќе отколку што се бара во областа на неговата/нејзината одговорност.

Овозможува промените да се случат

Се адаптира на промените на околината, на динамиката на работата или компанијата. Прави да се случат промени и ги користи влоговите и идеите на другите како симул за промени.

Соработка

Способност да се изгради дух за соработка и тимска работа со комуницирање, учество и информирање на другите. Да се комбинираат сопствените напори со оние на другите заради поефикасно и поуспешно работење.

Ефикасна комуникација

Способност внимателно да се ислушаат другите и да се разберат што имаат да кажат, способност да се изразат себеси ефективно и да го презентираат мислењето јасно и самоуверено. Способност успешно да ги пренесуваат идеите и значењето вербално и во пишана форма на јасен и концизен начин.

ВЕШТИНИ ДА УПРАВУВА СО ЛУЃЕ

Да обезбеди посветеност

Демонстрира однесување кое им дава енергија, ги возбужда и мобилизира луѓето така што тие доброволно ја превземаат одговорноста за постигнување на очекуваните резултати.

Давање насоки / Ангажирање тимови

Ги насочува подредените во насока на постигнување на работните цели, применување на правилата, процедурите и рамките на однесување на компанијата и да ги следи и оптимизира нивните перформанси.

Развој на луѓето

Ефикасни напори за подобрување на вештините на подредените, успешно исполнување со обезбедување на јасно, коректно и корисно претставување на повратните информации со ефикасна обука и менторство и со обезбедување на обука и корисни развојни можности и искуства.

Трансфер на знаење

Активно демонстрирање на подготвеност за споделување и дистрибуирање на know-how на подредените. Препознавање на вредноста и важноста од know-how за компанијата и е член кој придонесува во организацијата за учење.

Делегирање

Зајакнување на другите со споделување на моќта и контролата. Охрабрување на иницијативите и зголемување на улогите на другите за да се максимизира потенцијалот на подредените.

Живеење на корпоративните вредности

Живеење на корпоративните вредности со практикување на она што се проповеда.

Активно трансферирање на вредностите на корпорацијата на колегите.

ПРИЛОГ 4 УПАТСТВО ЗА ПОПОЛНУВАЊЕ НА ФОРМУЛАРИТЕ

Потенцијал за развој (ФОРМУЛАР 2)

- Сегашна позиција: се однесува на тековната позиција без оглед дали оценка се однесува на претходното работно место
- Оценка за ефикасноста: се внесува според вкупниот рејтинг за оценување на перформансите, од формуларот (ПА-1).
- Оценката за потенцијалот за развој и оценката за подготвеност: Информациите се врз основа на проценка на потенцијалот и временска рамка, формулар (ПА-4).
- Предходни оценки: информациите се врз основа на формуларите ПА -1 и ПА-4 од периодот на претходното оценување или PDR (ако лицата учествувале).
- Мобилност и преференции за кариера: информациите се врз основа на инпутот на вработените формулар (ПА - 2).
- Предложена следна позиција: релевантни информации можат да бидат вклучени во формуларите ПА - 1 или ПА - 4 или тоа ќе биде резултат од PDR состанокот
- Силни страни/области за развој/празнини во искуство: информации врз основа на формуларите ПА - 1 или ПА - 4.
- Коментари: сите други релевантни информации се добиени од вршење на оценување или состанок на PDR.

Матрица за изведба/потенцијал (Формулар 3)

- Во квадрантот Q4, испрекинатата линија е да се прави разлика помеѓу висок потенцијал и подготвен за промовирање.

ПРИЛОГ 5

Формулари кои се користат во процесот на оценување на резултатите

ПРОЦЕС НА ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ ПА - 1

Носител на работното место	
Име и презиме:	ЛК:
Назив на работното место:	На раб. место од:
Сектор/Одделение	Период на оценување:

Оценувач
Име и презиме:
Назив на работното место:

Претпоставен на оценувачот
Име и презиме:
Назив на работното место:

Преглед на резултатите

Опишете ги клучните резултати кои го поддржуваат севкупното оценување на резултатите за време на периодот на оценување

Квантитативни/Квалитативни резултати – Клучни достигнувања

Вкупно сумирање на резултатите

Потпис на носителот на раб. место

Потпис на оценувачот

Потпис на претпоставениот на оценувачот

Остварување на заедничките вредности *

Кој од следниве изјави најдобро го отсликува однесувањето на вработениот?

1. Тој/Таа ги практикува вредностите во неговата секојдневна работа. Тој/Таа активно ги пренесува на своите колеги и реагира кога останатите не се однесуваат соодветно
2. Тој/Таа се однесува согласно вредностите во неговата секојдневна работа неговата/нејзината Дополнително внимава и се посветува на следните вредности (доколку е неопходно):
- | | | |
|---|--|---|
| Интегритет <input type="checkbox"/> | Знаење <input type="checkbox"/> | Вреднување на клиентите <input type="checkbox"/> |
| Посветеност и постигнување резултати <input type="checkbox"/> | Постојано подобрување <input type="checkbox"/> | Корпоративна општествена Одговорност <input type="checkbox"/> |

Коментари:

* Заедничките вредности допринесуваат за севкупното оценување

Безбедност*

Кој од следниве изјави најдобро го отсликува однесувањето на вработениот?

1. Тој/Таа е посветен/а на принципите за безбедност при работа. Ги охрабрува своите колеги во однос на почитување на безбедносните процедури и реагира кога тие не ги почитуваат. Ги рапортира небезбедните практики/ситуации и предлага корективни мерки. Кога е соодветно предлага подобрување **A**
2. То/Таа ги врши активностите на безбеден начин, притоа следејќи ги процедурите за безбедност и здравје при работа.. **B**
3. Неговото/Нејзиното однесување во однос на безбедноста може да се подобри. **B-**

* Оценувањето треба да се оправда со наведување на соодветни примери

Примери:

Практики за безбедност:

Развој на луѓе:

Трансфер на знаење:

Критериуми за оценување на успешноста					
Лични вештини					
	A	B +	B	B -	C
Know - How	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Планирање/Организирање	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Користење на ресурсите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Донесување одлуки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Посветеност	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Иницијатива	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Овозможува промените да се случат	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соработка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ефективна комуникација	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вештини да управува со луѓе					
	A	B +	B	B -	C
Да обезбеди посветеност	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Давање насоки/Ангажирање тимови	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Развој на луѓе*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Трансфер на знаење*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Делегирање	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Оценувањето треба да се оправда со наведување на соодветни примери					
Оценување на целите					
Оценување на севкупните цели	A <input type="checkbox"/>	B+ <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	B- <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>

Оценување на севкупната успешност		
A	Ги надминува барањата на работното место	<input type="checkbox"/>
B +	Целосно ги задоволува барањата на раб. место и често ги надминува	<input type="checkbox"/>
B	Целосно ги задоволува барањата на работното место солиден извршител	<input type="checkbox"/>
B -	Потребно е подобрување со цел да се исполни целосно задоволување на барањата на работното место	<input type="checkbox"/>
C	Не ги исполнува барањата на работното место	<input type="checkbox"/>

ПРЕДЛОЗИ И КОМЕНТАРИ

Предлози на оценувачот

1. Продолжете се:

2. Започнете:

3. Престанете:

Коментари на носителот на раб.место

План за развој

Клучни области за развој	Очекувани резултати

ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ

ПОДАТОЦИ ЗА ВРАБОТЕНИОТ

ПА - 2

Име и презиме:	Период на оценување:
Назив на работното место:	На работното место од:
Клучни достигнувања	
Други значајни достигнувања – Општи коментари	
Примери за успешно менаџирање со луѓе	
Развој на луѓе:	
Трансфер на знаење:	

ПРЕФЕРЕНЦИИ ВО ОДНОС НА КАРИЕРАТА

Овој дел се однесува за во иднина

Што сакате да работите во иднина и како сакате да се развивате. Треба сами да креирате сопствен став за овој дел, а потоа да постигнете согласност со својот претпоставен за реалистични планови за во иднина

Што би сакале да работите повеќе/помалку

--

Како можете да го стекнете тоа искуство?

--

Кои способности и вештини треба да ги развиете?

--

Резиме на периодот за развој

--

Мобилност (Ве молиме означете ги полињата за кои се согласувате)

ДА во државата

ДА надвор од државата

НЕ

ЦЕЛИ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ, МАТРИЦА И РЕЗУЛТАТИ ПА - 3

Име и презиме:		Период на оценување:
Назив на работното место:		На работното место од:
ЦЕЛИ – ОБЛАСТ НА КЛУЧНИ РЕЗУЛТАТИ Дефинирајте SMART цели (специфични, мерливи, остварливи, реалистични и временски определени, усогласени со компаниските цели и целите на Вашиот директен претпоставен	МАТРИЦА Идентификувајте ги критериумите кои покажуваат успешно постигнување на целите, нагласувајќи го посакуваниот резултат (што), клучното однесување (како) и очекуваната дата на завршување (кога).	РЕЗУЛТАТИ Коментирајте во однос на резултатите и ефективноста на пристапот за секоја посебна цел, фокусирајте се на матрицата: целта (што е направено), однесувањето (како е направено) и вистинскиот датум на постигнување (кога е направено).
		----- A <input type="checkbox"/> Б+ <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/> В- <input type="checkbox"/> С <input type="checkbox"/>
		----- A <input type="checkbox"/> Б+ <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/> В- <input type="checkbox"/> С <input type="checkbox"/>
		----- A <input type="checkbox"/> Б+ <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/> В- <input type="checkbox"/> С <input type="checkbox"/>
		----- A <input type="checkbox"/> В+ <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/> В- <input type="checkbox"/> С <input type="checkbox"/>
		----- A <input type="checkbox"/> Б+ <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/> В- <input type="checkbox"/> С <input type="checkbox"/>
		----- A <input type="checkbox"/> Б+ <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/> В- <input type="checkbox"/> С <input type="checkbox"/>
Целосна оценка на резултатите во однос на целите:		A <input type="checkbox"/> Б+ <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/> В- <input type="checkbox"/> С <input type="checkbox"/>

Оценување на потенцијалот и временска рамка ПА -4

(Оваа страна не треба да се презентира на носителот на работното место)

Име и презиме:	Период на оценување:
Назив на работното место:	На работното место од:
Период на оценување:	

Оценка на потенцијалот

- | | | |
|---------------|--|--------------------------|
| 1. HP | Вработен со висок потенцијал., може да стигнат до извршна менаџерска позиција или кој имаат потенцијал да се придвижат најмалку три нивоа | <input type="checkbox"/> |
| 2. PR | Промовирање, поединци способни за преземање на поширока одговорност барем на следното ниво од нивното сегашно ниво. | <input type="checkbox"/> |
| 3. CL | Развивање на сегашното ниво, поединци способни за преземање на поширока одговорност на следното ниво или способни за развој на тековната позиција. | <input type="checkbox"/> |
| 4. UE | Под евалуација, поединци кои не можат да ги исполнат барањата на тековната позиција и решението за нивниот развој е дискутабилно. | <input type="checkbox"/> |
| 5. PND | Не е демонстриран потенцијал, поединци кои се смета дека имаат потенцијал, но сеуште не ги извршуваат своите работни задачи според очекувањата. | <input type="checkbox"/> |
| 6. TS | Прерано, поединци кои се недоволно време на позицијата во компанијата за да | <input type="checkbox"/> |

Временска рамка

- | | |
|-----------------|--|
| 1. RN | Подготвени за промоција или преместување на друга позиција во рамките на следните 12 месеци. |
| 2. R1-2 | Можат да бидат промовирани или преместени на друга позиција, во период од 1 до 2 години. |
| 3. R3- 5 | Може да бидат промовирани или преместени на друга позиција, во период од 3 до 5 години |
| 4. WP | Добро поставен |

Коментари на директниот претпоставен

Име и презиме:	Назив на работното место:
<p style="text-align: right;">Потпис _____</p>	

Коментари на индиректниот претпоставен

Име и презиме:	Назив на работното место:
<p style="text-align: right;">Потпис _____</p>	

Функционален претпоставен*	
Име и презиме:	Назив на работното место:
Потпис	

* Се пополнува во случај кога работното место бара дополнителни коментари од функционалниот претпоставен со цел да се оформи покомплетна слика за потенцијалот на носителот на работното место.

ПРИЛОГ 6

Вештини – Развојни области и техники

ВЕШТИНИ	Развојни области и техники
Know- How	Технички/функционални специфични обуки
	Финансии за не - финансиски сектори
	Законско работење за вработени кои не се правници
	Индустриски односи-Закон за работни односи
	Безбедност на работното место
	Софтвер пакети (Excel, Power Point, SAP и други)
	Курсеви за странски јазици
Организирање и управување со проекти	Поставување цели / идентификување на приоритети
	Временски менаџмент / Time Management
	Менаџмент за трошоци / финансиско планирање
	Проект менаџмент
	Дизајнирање и имплементација на практики за квалитет
Дизајн и имплементација на стратегија	
Одлучување	Аналитичко / критичко размислување
	Решавање на проблеми
	Кризен менаџмент
	Менаџмент на промени
Лични способности	Одговорност / самодисциплина
	Проактивно размислување
	Иновативно размислување / креативност
	Стрес менаџмент
Соработка	Ефикасни меѓучовечки односи
	Создавање на тим и комуникација
	Емоционална интелигенција
Комуникација	Способност за слушање
	Способност за пишување
	Способност за презентација
	Способност за интервјуирање
	Менаџмент на состаноци
	Давање конструктивни повратни информации
	Способност за преговарање - менаџмент на конфликти
	Мултикултурна чувствителност
	Лично влијание - докажување
Менаџмент способности	
Менаџмент способности	Основни менаџерски способности
	Менаџмент на перформанси
	Менаџирање и делегирање на подредените
Лидерство	Водење до трајни успеси и резултати
	Лидерство во ситуација
	Стилови на лидерство
	Менторство

„Ако престанете да учите, престанувате да се развивате...“

При креирањето на развојните план, различни методи за учење може да се комбинираат како што се: насочување, искусвено учење и обука во и надвор од компанијата. Покрај семинари и предавања, исто така, достапни се и структурни методи за учење. Целта на овие програми е проширување на способностите и културата на вработените во компанијата кои ги определуваат бизнис одлуките и практиките. Во овој процес придонесот на квалификуваните менаџери со искуство е од витално значење.

А) Обука
Семинари: Семинарите се водат во групи и ја нудат погодноста за соработка меѓу учесниците со размена на искуства и видувања. Има широка лепеза на семинари и компанијата разви одреден број на курсеви прилагодени на специфичните потреби.
Самостојно учење: Тука влегуваат користењето на РС (електронското учење, СВТ), аудиовизуелната технологија (видео, ДВД) и учењето на далечина.
Постдипломски студии и курсеви со сертификат: За цел на постигнување на специјалистичко знаење. Тие бараат одредено инвестирање на време, напор и пари.
Б) Алтернативни методи за учење
Менторство: Добро обучени и со искуство менаџери имаат улога на советници од доверба и тренери кои нудат информации, насочување и поддршка кои ќе го помогнат развојот на кариерата на нивните ученици. Менторството се базира на чесност, конструктивно критикување и доверба и се користи како неофицијален обука.
Насочување: Понудата за поддршка во форма на совет, инструкција или повратна информација за посетителите на тренингот е преку обидот да ги претстави неговите обврски. Преку насочување оние кои се обучуваат ги идентификуваат и користат можностите за учење со цел за понатамошен развој.
Збогатување на работното место: Оваа техника се однесува на планирано и постојано збогатување на индивидуалните задачи, но исто така со поголема одговорност и автономија.
Ротација: Оние кои се обучуваат се поставуваат на различни позиции со различни одговорности за одреден период. Цел е проширување и зголемување на дополнително знаење и способности.
Функција: Индивидуални привремени преместувања во друг оддел, погон или сектор на истите или други задачи. Цел е проширување на неговото знаење преку секојдневна пракса.
Проширени должности: Задачи со поголем предизвик се доделени на поединци со цел да се зголемат нивните способности и да се создаде подлога за добивање нови, поголеми искуства.
Проектни тимови: Поединецот учествува во проектните тимови, во или надвор од неговиот оддел за одреден период. Изложеноста на нови проблеми, размената на искуства и погледи, со колегите и тимската работа даваат можности за учење.

Посебни проекти: Поединецот има посебен проект или истражувачка работа кои се базираат на реални податоци и можат да помогнат во поврзувањето на стекнатото знаење со улогата на работата, на пр. координирајте ја работата на една студентска група.

Бизнис игри: Претставуваат симулација на бизнис околината каде оние што се обучуваат се поделени во конкретни тимови - компании. Целта на овој метод е да се понуди севкупно разбирање на бизнис околината, да се подобри решавањето на проблеми и подобрување на способности на учесниците и подобрување на соработката.

Професионално членство: Поединецот го добива неговото знаење преку присуство на конференции или работилници преку взаемно работење и размена на искуства со другите членови.

Учество во комисии: Поединецот се развива преку учеството во организациски комисии каде е изложен на мониторинг на искусни и обучените на менаџери од различни области.

Контакти: Поединецот посетува други оддели или канцеларии / погони, корисници, добавувачи или конкуренти со цел да го прошири неговото знаење на компаниските функции, производи, исто така и на пазарите каде делува.