



Република Македонија
Универзитет "Св. КИРИЛ И МЕТОДИЈ"
Филозофски факултет - Скопје
Интердисциплинарни студии

Постдипломски студии по
МЕНАџМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ



• МАГИСТЕРСКА ТЕЗА •

**УЛОГАТА НА МЕНАѢРОТ НА ЧОВЕЧКИ
РЕСУРСИ ВО РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ
ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА**

Ментор,
Проф. Д-р **Јован Пејковски**

Кандидат,
Снежана Спасеноска

Скопје, 2012 година

Содржина

Содржина 2

Вовед 4

I. Дефинирање на Менаџментот на човечки ресурси 6

II. Функции на менаџерот за човечки ресурси 8

1. Анализа на работа 8

2. Планирање на човечки ресурси 8

3. Процес на планирање на човечките ресурси 9

4. Регрутација и селекција на вработени- 10

5. Селекција на човечките ресурси 11

6. Обука на човечки ресурси..... 13

6.1 Избор на програма за обука 14

6.2. Реализација на обуката 14

7. Развој на човечките ресурси 15

7.1 Мајер Бризгов индикатор 16

7.2. Развој на вработените според работно искуство 17

8. Оценување на перформансите на човечките ресурси 18

9. Плаќање на човечките ресурси 19

10. Развој на управување со кариера 21

11. Стратегиски менаџмент на човечки ресурси..... 23

11.1 Стратешко извршување 24

11.2 Стратегиско формулирање 24

12. Заштита и унапредување на здравјето на вработените 25

13. Менаџирање со стрес..... 25

14. Колективно преговарање и работни односи..... 26

III. Менаџерот за човечки ресурси во мали и средни претпријатија	27
IV. Методолошки приста.....	31
1. Опис на испитуваниот примерок.....	31
2. Анализа на истражувањето	31
3. Тестирање на Хипотезите.....	93
Заклучоци.....	95
Користена литература	98
ПРИЛОЗИ.....	100

Вовед

Современиот свет е зафатен од брзите промени. Индустриската технологија и отстапува место на информатичката технологија, и традиционалните начини на организирање во голема мера се трансформираат и се прилагодуваат на барањата на 21. век. Човечките ресурси и нивните потенцијали стануваат главни фактори за конкурентност и успешност на организациите и кон нив треба да се искаже внимание и интерес. Борбата за искусни менаџери, квалитетни професионалци и млади таленти стана најостра и најбезобзирна - форма на конкуренција. Сето ова го измени изгледот и концептот, структурата и распоредот на традиционалните организации и природата на работата со која се занимаваат луѓето.

Доброто планирање и стратегија во работењето одсекогаш се јавувале како главен услов за успешно водење на сопствен бизнис. Денешните прилики, во светот и кај нас (особено по пропаѓањето на социјалистичкото управување), се токму створени за тоа: секој што се чувствува способен, кој има пари, има идеја, може да започне со водење на сопствен бизнис. Самостојното покревање и водењето на сопствен бизнис подразбира поседување на одредени знаења и вештини со кои треба да располага секој кој мисли да се занимава со сопствен бизнис. Една од најважните работи за успешно работење е мотивацијата. Меѓутоа мотивацијата сама по себе не е доволна за да бидете успешен „ мал“ а еден ден и голем бизнисмен. Потребно е да поседувате и некои т.н. претприемнички квалитети за успешно да започнете и водите сопствен бизнис. Претприемништвото претпоставува постоење на фузија на талент, идеи, капитал и значење, и во непосредна поврзаност остварување на овие елементи во еден единствен процес во рамките на економскиот систем, се чини дека е непоходно низ разбирање на одделните елементи на тој процес да се осознае целината на претприемништвото и неговите трендови, а со тоа и влијанието на развојот (Ј.Пејковски 1997) . ¹

¹ Пејковски, Ј. : *Претприемништво и развој*; Екопрес; Скопје 1997. Стр. 35

Покрај претприемничките квалитети во последно време голем акцент се става и на улогата на менаџерот за човечки ресурси како клучен фактор за развој на малите и средни претпријатија. Менаџерот за човечки ресурси е дел од стратегискиот менаџмент со цел да ги вработи и да ги задржи најдобрите работници, како и да одговори на конфликтните ситуации помеѓу вработените и менаџментот. Менаџментот на човечки ресурси е една од основните управувачки функции на организацијата.

Обезбедување на човечки капитал е услов за извршување на поставените задачи и функционирање на организацијата.

Магистерскиот труд ќе ги обработува улогите на менаџерот за човечки ресурси во развојот на вработените во мали и средни претпријатија, акцентот се става на функциите на менаџментот на човечки ресурси и неговиот придонес во малите и средни претпријатија.

I. Дефинирање на Менаџментот на човечки ресурси

Во литературата постојат многу дефиниции за менаџментот на човечки ресурси но тука ќе бидат издвоени дел од нив кој најдобро го дефинираат менаџментот за човечки ресурси. Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности кои ги преземаат менаџерите за да ги привлечат и задржат вработените, и да обезбедат дека тие извршуваат на високо ниво, и придонесуваат за остварување на организациските цели².

Менаџментот на човечки ресурси истовремено претставува и важна работна организација, која се состои од различни активности: анализа на работата, планирање на човечките ресурси, регрутација, селекција, социјализација, оценување на перформансите на вработените, обука на вработените, развој на вработените, наградување на вработените, работни односи и колективно преговарање итд. Носителите на функцијата менаџмент на човечки ресурси во секторот за човечки ресурси се во сите нивоа на менаџмент во организацијата: стратешки, среден и оперативен³.

Во дефинирањето на менаџментот на човечки ресурси не постои една и единствена дефиниција која во целост го објаснува менаџментот за човечки ресурси, но како универзална се смета следнава дефиниција: Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратешките цели⁴.

² Герет Џонс, : Современ менаџмент: менаџмент на човечки ресурси стр:473

³ Б.Богиќевиќ, : Менаџмент на човечки ресурси- Белград 2003 стр.21

⁴ Шибер, Бахтијаревиќ Фикрета, : Менаџмент на човечкиот потенцијал, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр.16

Во економската организација голема доминација имаат малите и средни претпријатија. Со преминот од социјализмот во капитализмот настана и развој на малите и средни претпријатија во современата економија. Современата економија го воведува и претприемништвото како значаен фактор во развојот на мали и средни претпријатија. “Претприемачите се сопственици на претпријатија кои воведуваат иновации и на тој начин го дефинираат својот бизнис наспроти конкуренцијата, преземаат ризик, вршат комбинација, рекомбинација и супституција на поскапите производствени фактори со поевтини и ги насочуваат ресурсите кон секторите на нивната најпродуктивна употреба”.⁵ Основна карактеристика на секое претпријатие е конкурентноста. Таа е тркало на промени и раст. Конкуренцијата се остварува преку цените, производот, услугата, иновациите, условите за продажба и сл. Конкуренцијата на стручноста на човечките ресурси е од големо значење во развојот на малите и средни претпријатија.

За успешно водење на едно претпријатие потребно е стручен кадар кој ќе знае да одговори на предизвиците и квалитетно да ги извршува работните задачи. Стручниот кадар во претпријатието е во рацете на менаџментот за човечки ресурси односно менаџерот за човечки ресурси, за добивање на најголема корист од човечкиот капитал потребно е да се направи спрега помеѓу постапувањето кон луѓето и целта на компанијата. „Човечкиот капитал е колективна вредност на способностите, знаењето, вештините, животните искуства и мотивацијата на работната сила на компанијата.”,⁶

⁵ Т.Фити, В. Хаџивасилева-Марковска, М. Бејтмен: Претприемништво – Економски факултет- 2007 стр.58

⁶ Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон:Управување со човечки ресурси-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг

II. Функции на менаџерот за човечки ресурси

Менаџментот за човечки ресурси го сочинуваат низа функции кој ги извршува менаџерот за човечки ресурси.

Менаџерот за човечки ресурси ги извршува следниве функции:

1. Анализа на работа

Претставува процес на собирање на информации за работните задачи, знаењето, вештините и способностите кој треба да ги извршува и поседува работникот.

Анализа на работното место место се прави во два сегменти. Во првиот сегмент акцентот се става на задачите, должностите и одговорностите што се вршат на една работна позиција.

“Задача претставува, јасна, идентификувана работна активност што се состои од движења. Додека должноста е поголем работен сегмент што се состои од неколку задачи што ги врши едно лице. Одговорноста е обврска за вршење на одредени задачи и должности”⁷.

Во вториот сегмент акцентот е ставен на компонентноста односно колку таа личност може да придонесе за подобрување и натамошен развој на работното место.

2. Планирање на човечки ресурси

“Процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси кој ветува дека организацијата во вистинско време и на вистинско место располага со стручен кадар кој може да одговори на поставените задачи и да придонесе за остварување на целите во организацијата”⁸.

⁷ Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон:Управување со човечки ресурси-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг

⁸ Бојациоски Д. Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет, 2009.стр.78

Планирањето на човечките ресурси има повеќе кратна улога во организацијата, па затоа планирањето на човечките ресурси не е само обврска на секторот за човечки ресурси, во процесот на планирање учествува вкупниот менаџмент во организацијата, за овој план потребни се информации од сите сектори.

Целта на планирањето на човечките ресурси е:

- да се изработи план со кои ќе се задоволат потребите за човечки ресурси во организацијата
- да се воспостави рамнотежа помеѓу понудата и побарувачката на човечките ресурси
- да се унапреди процесот на бизнис планирањето на организацијата.

Квалитетното планирање на човечките ресурси подразбира и постојано да се користат програми за управување и развој на човечките ресурси со што максимално би се искористиле вештините и способностите на човечките ресурси.

3. Процес на планирање на човечките ресурси

Процесот на планирање на човечките ресурси опфаќа екстерна и интерна понуда на човечки ресурси.

Интерната понуда на човечки ресурси ја сочинуваат сите вработени во организацијата. Резултатите од следењето на развојот на вработените укажуваат кој од вработените може да одговори на одредени задачи, да напредува и да добие друга работна позиција. Интерниот процес на планирање вклучува и база на податоци во која менаџерите на човечки ресурси имаат увид кој од вработените со какви работни вештини и знаења располага.

Екстерната понуда на човечки ресурси се користи тогаш кога интерната понуда нема резултати односно кога никој од вработените неможе да одговори на задачите и обврските на одредена работна позиција.

Екстерната понуда значи потреба на кандидат од надвор. Тоа значи кандидат кој ќе ги има потребните знаења, способности и вештини за да одговори на задачите.

Пронаоѓањето на човечките ресурси се врши со објавување на јавен оглас за вработување, барање на препораки од универзитетите, понуда за работа на вработен во друга компанија и сл. Сето ова го врши секторот за човечки ресурси односно менаџерот за човечки ресурси.

4. Регрутација и селекција на вработени-

По процесот на планирање и селекција на вработените следи процес на регрутација и селекција на вработените. Овој процес е всушност фазата во која улогата на менаџерот е да го пронајде и привлече кандидатот со профил кој би одговарал на профилот на работното место се со цел да знае и умее да одговори на поставените задачи и обврски во организацијата и оптимално да бидат искористени неговите вештини.

Регрутација претставува “ процес на привлекување квалификувани кандидати во таков број кој на организацијата ќе му овозможи да го избере оној најдобриот за потполнување на испразнетото работно место”⁹.

Регрутација се врши на два методи:

1. Метод на внатрешна регрутација
2. Метод на надворешна регрутација

Методот на внатрешна регрутација се одвива внатре во организацијата, помеѓу вработените. Менаџерот за човечки ресурси во соработка со другите менаџери ја врши регрутацијата. Најчесто внатрешната регрутација се врши со објавување на оглас на огласна табла внатре во организацијата, исто така преку електронска пошта се известуваат вработените за слободните работна место во нивната организација. Внатрешната организација е еден од начините да им се овозможи унапредување на вработените и преместување на друга работна позиција. Методот на внатрешна регрутација е најупотребуваниот метод во процесот на регрутација, секогаш организацијата им дава шанса на вработените, но ваквиот начин има и свои недостатоци. Унапредувањето или преместувањето на друга

⁹ Б.Богиќевиќ, : Менаџмент на човечки ресурси- Белград 2003 стр. 93

работна позиција на вработените може и да има и негативни последици, поради различните вештини вработениот не секогаш може да одговори на поставените задачи на новото работно место.

Надворешниот метод на регрутација го врши секторот за човечки ресурси. Овој метод има за цел да привлече апликации кој ќе бидат соодветни за работното место.

Регрутирање од училишта и универзитети- на овој начин се привлекуваат најдобрите ученици и студенти како стажанти (волонтери) во фирмата, преку нивното стажирање во фирмата им се дава шанса на самите ученици и студенти да се докажат во фирмата и да остварат вработување во истата.

Регрутацијата преку агенциите за вработување- овој начин на регрутација станува се по зачестен. Голем дел од фирмите процесот на регрутација му го доделуваат на Агенциите за вработување. Агенциите за вработување се тие кои посредуваат помеѓу работодавачот и вработениот. Агенциите во секое време знаат со каков профил на кандидат за работа располагаат и да одговорат на потребата на работодавецот.

Регрутирање преку интернет- ваквиот начин на регрутација е најупотребуван откако користењето на интернет стана се помасовен. Регрутацијата на интернет се врши со објавување на интернет огласи, огласувањето на интернет страниците за вработување и огласи за вработување на интернет страницата на организацијата.

На многу интернет страници на фирмите и компаниите постои можност да се аплицира за вработување во истата, па оттука менаџерот за човечки ресурси постојано го следи процесот на регрутација.

5. Селекција на човечките ресурси

За успешно функционирање на организацијата, менаџерите за човечки ресурси посветуваат огромно внимание на процесот на селекција. Селекцијата на кандидатите следи веднаш по регрутацијата. “Селекцијата претставува процес во

кој организацијата со примена на одредени методи и постапки помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува“. ¹⁰

Со започнување на процесот на селекција се врши евалуација на работното место, се одредуваат критериумите по кои ќе се избира кандидатот. “Lewis издвојува три групи на критериуми, организациски критериуми, функционални критериуми, и критериум на индивидуалното работно место“. ¹¹

Организациските критериуми произлегуваат од организациските цели, стратегијата и култура на организацијата. Во современи услови организациите при одредување на критериумот за селекција се повеќе се фокусираат на општите ставови и вредности на кандидатот, на неговата лојалност, на флексибилноста, а не на способноста да извршува конкретни задачи.

Функционалните критериуми се поврзани со оценувањето на однесувањето и на успешноста на кандидатите во одделни делови на организацијата. Критериумите на индивидуалното работно место се однесуваат на оние карактеристики на кандидатот кои обезбедуваат успешно извршување на работата. Тоа се барањата кои произлегуваат од работодавецот а се содржани во описот на работата како анализа на работното место. Овие критериуми најчесто се користат во селекцијата.

Процесот на селекција е сложен процес во кој главна улога има менаџерот за човечки ресурси. Процесот се одвива низ неколку фази, започнува со прибирање на апликации и елиминирање на оние апликации кои не ги задоволуваат основните критериуми и разгледување на апликациите од аспект на академско образование, искуство и вештини.

¹⁰ Бојациоски Д. Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет, 2009.стр.119

¹¹ Lewis,C., Employee selection- London : Hutchinson 1985

Апликацијата за вработување се состои од биографија- CV (Curriculum vitae) во која се наоѓаат податоците за лицето кое аплицира, неговото образование, искуство, работни вештини и одредени карактеристики доколку ги поседува.

Следната фаза е контакт со селектираните кандидати и организирање на интервју со потенцицијалните кандидати. Интервјуто може да биде групно или индивидуално. Интервјуто е првиот момент кога кандидатот се сретнува со менаџерот за човечки ресурси и работодавецот. Во оваа фаза работодавецот и менаџерот за човечки ресурси се запознаваат со основните податоци за кандидатот и формираат првична слика за личноста, менаџери за човечки ресурси применуваат и тестови за оценка на личноста или комуникациските вештини во зависност од она што се бара на слободната работна позиција.

Откако ќе се изврши првичното интервју се врши селекција и се преминува на второ интервју или т.н. дијагностичко интервју во оваа фаза влегуваат оние кандидати кои ги исполнуваат барањата на работодавецот. Во текот на дијагностичкото интервју менаџерот за човечки ресурси ја утврдува стручноста на кандидатот.

Во следната фаза следува проверка на препораките тука се осврнува внимание на дадените препораки бидејќи кандидатот секогаш како давател на препораки го става лицето кое има позитивно мислење за кандидатот.

По фазата на препораки следуваат фазите на медицински преглед на кандидатот и воведување во работата односно вработување на избраниот кандидат.

6. Обука на човечки ресурси

“Обуката е процес во кој луѓето стекнуваат квалификации за успешно извршување на работните задачи“ ¹²

Менаџерот за човечки ресурси е оној кој ја организира и спроведува обуката.

¹² Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон:Управување со човечки ресурси-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг, стр.260

Обуката на вработените е поврзана со перформансите на вработените. Менаџментот за човечки ресурси обуката ја започнува со анализа на работното место и анализа на квалификациите на вработените, оттука се проценува како и во кој правец да се обучуваат вработените.

6.1 Избор на програма за обука

Обуката започнува со одредувањето на целната група која ќе се обучува. Се тргнува од потребите на организацијата и од таму се поставуваат прашањата:

- Кој ќе ја врши обуката
- Кој тип на вештини треба да се развијат

Организациите имаат различен начин на вршење обука. Постојат три начини на вршење обука.

- интерен начин на обука, тоа значи обуката се спроведува внатре во фирмата и обуката ја извршува менаџерот или лицето кое ги врши истите задачи и ги поседува истите вештини.
- Екстерниот начин на обука се врши надвор од организацијата во посебни центри за обука
- Вршење на обука на вработени од стана на трето лице односно ангажирање на друго лице надвор од организацијата да ја изврши обуката

Во Република Македонија во малите и средни претпријатија според истражувањата направени за овој труд кои подолу сликовите ќе бидат презентирани се покажува дека најзастапен е првиот односно интерниот начин на обука.

6.2. Реализација на обуката

Еден од методите на реализација на обуката е обука со помош на инструктора. Оваа обука се изведува со помош на раководител кој во процесот на учење на работата дава инструкции и насоки како да се работи.

Приправничкиот стаж е метод кој е најзастапен и трае 6-12 месеци и за овој временски период вработениот се запознава со работата и организацијата и учи и стекнува вештини за работните задачи и задолженија .

Предавање е методот кој често се користи кога има новитети во работењето на организацијата. Предавањата се вршат во простории соодветни за тоа и со помош на аудио-визуелна техника предавачот ги обучува вработените.

Со завршување на обуката вработениот е оспособен самостојно да ги извршува поставените работни задачи. Тука улогата на менаџерот за човечки ресурси е да врши евалуација на вработените и да увиди колку и кои вештини вработенот ги стекнал или се здобил за време на обуката. Менаџерот за човечки ресурси врши евалуација дали вработениот е способен сам да одговори на поставените цели.

7. Развој на човечките ресурси

“Развојот се дефинира како стекнување нови вештини и занења потребни за во иднина, за извршување на нови работи и задачи, развојот треба да се прошири и на оспособување на вработените за извршување на постојаните работи и задачи на нов начин.”¹³

Развојот на вработените не секогаш се однесува на сите вработени. Улогата на менаџерот за човечки ресурси заедно со останатиот менаџмент е да направи проценка на кој од вработените им е потребен развој, менаџерот проценува кој од вработените има потенцијал и способност да напредува и учи.

“Оцена за развојниот потенцијал на вработените подразбира собирање податоци од однесувањето, способноста и комуникациските способности на вработените и давање повратна информација на вработените за следење на развојот.”¹⁴

Оцената на развојот на вработените се врши со методи, техники и инструкции.

¹³ Шибер, Бахтијаревиќ Фикрета,: Менаџмент на човечкиот потенцијал, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр.777

¹⁴ Подетално во Howard,A.,Bray,D.W.,1988. Menagerial Lives in Transtation: Advancing age and Changing Times, New York: Guilford; Bolt, J., 1989

7.1 Мајер Бризгов индикатор

Еден од најпознатите инструменти е Мајер-Бризговиот индикатор. Мајер-Бризговиот индикатор е најпознат и најупотребуван инструмент во развојот на вработените во организацијата. Овој инструмент е всушност Психолошки тест кој содржи 100 прашања кои мерат како поединецот се чувствува и однесува во одредена ситуација. Carl Jung е авторот на овој тест кој верувал дека разликите со однесувањето на поединецот произлегуваат од разликите што постојат помеѓу нив во однос на преференциите спрема донесувањето на одлуките, собирањето на информации и меѓусебната комуникација.

Мајер-Бризговиот индикатор на психолошки тестови ги препознава следните перформанси на поединецот, кои го одредуваат неговото однесување:¹⁵

- 1- Преференција според собирање енергичност (интровертност наспроти екстравертност)
- 2- Преференција според собирање информации (разум наспроти интуиција)
- 3- Преференција според донесување одлуки (мислење наспроти чувство)
- 4- Преференција според стилот на живеење (расудување наспроти перцепирање)

Екстравертните личности енергијата и виталноста ја добиваат од околината, од објектите и луѓето кои ги опкружуваат. Тие се свртени кон околината со неа одржуваат комуникации, брзо реагираат и секогаш се подготвени за акција. Иновертните личности силата ја црпат од самите себе. Тие се ориентирани кон себе со сопствените размислувања и чувства и сакаат да работат сами.

Собирањето на информациите кај луѓето кои преферираат разумно е врз основа на вистински факти и податоци. Поединците кои даваат предност на интуицијата информациите ги формираат врз база на разгледување на можностите и на односите помеѓу различните идеи со помош на сопствената интуиција.

¹⁵ Бојациоски Д., Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет стр. 178

Третата преференца го изразува однесувањето на личноста при донесување на одлуки. Поединците кои му даваат предност на мислењето одлуките ги засноваат на детална анализа на процесите и проблемите и на утврдените факти и податоци. Личностите кои ги респектираат туѓите чувства водат сметка како потенцијалната одлука ќе се одрази на другите поединци, во одлучувањето доминира субјективизмот и личниот став на лицето кое одлучува.

Според стилот на живеење, личностите кои се ориентирани кон расудување поставуваат јасни цели и прецизни рокови кои доследно ги почитуваат и остваруваат. Поединците кои ја преферираат перцепцијата се насочени кон истражување, приспособување и промени. Нивниот стил на живеење се карактеризира со спонтаност и флексибилност.

Мајер-Бризговиот инструмент во процесот на развојот на вработените се користи за подобро комуницирање, тимска работа, мотивација, стил на работа и лидерство.

7.2. Развој на вработените според работно искуство

Во текот на работата вработените во организацијата извршувајќи ги работните задачи се стекнуваат со вештини, знаење и способност за извршување на одредени задачи на тој начин стекнуваат работно искуство и стануваат професионалци во извршување на конкретни задачи.

Врз основа на стекнатото искуство менаџерите вршат развој на вработените така што ги зголемуваат нивните работни задачи, воведуваат новитети во работата и вработените учат и стекнуваат нови вештини. На тој начин вработените напредуваат во нивните кариери и добиваат можност за нови работни позиции во организацијата.

Се поголем е бројот на компании кој вложуваат во своите вработени и обрнуваат големо внимание во развојот на вработените тука клучна улога има менаџерот за човечки ресурси.

8. Оценување на перформансите на човечките ресурси

Постојат бројни дефиниции за оценување на перформансите, некои од нив се:

“Оценувањето на перформансите на вработените е процес во кој се оценува придонесот на вработените во остварувањето на организациските цели во некој дефиниран временски период”.¹⁶

“Оценувањето на перформансите се користи за проценка на учинокот на работењето на лицето и за соопштување на утврдениот учинок на тоа лице. Оценувањето на перформансите се нарекува и рангирање на вработениот, преглед на перформансите, евалуација на перформансите и оценка на резултатите”.¹⁷

“ Оценувањето на перформансите на човечки ресурси се смета дека е сложен процес на собирање и анализа на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата со определен временски период”.¹⁸

Кој го спроведува оценувањето?

Во процесот на оценување на перформансите на вработените учествуваат сите.

Непосредните раководители – во улога на оценувачи најголем процент се раководителите (менаџерот, супервизорот). Логично е по хиерархиска подреденост во организацијата раководителите да бидат оценувачи, но не секогаш раководителите можат правилно и успешно да го оценат вработениот поради фактот дека раководителите не секогаш имаат целосен увид во работата на вработените.

Самооценување— овој начин на оценување се почесто се користи во организациите. Вработените сами се оценуваат за сопствената работа. Овој

¹⁶ Б.Богиќевиќ, : Менаџмент на човечки ресурси- Белград 2003 стр. 191

¹⁷ Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон:Управување со човечки ресурси-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг, стр.332

¹⁸ Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет стр. 194

начин има и свои слабости и може да има и негативна евалуација доколку вработениот даде високи перформанси за својата работа само за да може да напредува на работното место. Вработениот не секогаш на своето извршување на работите може да гледа онака како што го гледаат останатите.

Надворешни оценувачи- овој вид на оценување може да се изврши од страна на клиентите, на тој начин што преку анкета се оценува квалитетот на производот или пак квалитетот на услугата и работењето на организацијата.

Надворешното оценување може да биде спроведено од страна на консултанска компанија за таа намена, се почесто оценувањето се врши на овој начин, од страна на стручнаците за човечки ресурси. Надворешното оценување има и свои недостатоци, постои можност за неправилно оценување поради непознавањето на организацијата и начинот на работа од страна на оценувачите.

Оценување “360 степени“

Ваквиот начин на оценување се состои од собирање на информации од менаџерите, од колегите, од својот надреден, од самиот себе, од клиентите. На тој начин се добиваат информации од сите страни и од севкупните резултати се врши оценување на перформансите.

9. Плаќање на човечките ресурси

“Плаќањето на човечките ресурси претставува процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на нивно надградување“.¹⁹

Плаќање на човечки ресурси е еден од најважните сегменти во менаџментот на човечки ресурси. Во системот на плаќање спаѓаат сите плаќања кои ги добива работникот, односно сите индиректни и директни облици на плаќање.

Директни облици на плаќање се основните елементи на плаќање а тоа се:

¹⁹ Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет стр. 21

Основната плата е и најважниот елемент. Платата се добива независно од остварениот учинок. Основната плата на вработениот му обезбедува обнова на работната сила и обезбедување на вообичаениот животен стандард и нормална живеачка во наредниот период. Платата спаѓа и во основниот мотиваторски фактор, платата е мотив за работа. Задоволувањето на човечките потреби и зголемување на стандардот се мотив плус за работникот кој се залага за зголемување на платата.

Во разните облици на стимулирање базирани на остварените резултати спаѓаат и придонесите за работникот, во зависност од неговите резултати и извршени задачи. Се состојат од краторочни и долгорочни стимулации.

Индиректни облици на плаќање се: бенифиции и погодности.

Во овој вид на плаќање спаѓаат бенифициите кој на вработениот имаат за цел да му обезбедат сигурност и заштита. Бенифициите опфаќаат пензиско осигурување, здравствено осигурување, социјално осигурување, животно осигурување и сл. Погодностите како индиректен облик на плаќање имаат за цел на вработениот да му обезбедат одредена положба во организацијата. Така на вработениот му се обезбедува користење на службен автомобил, бесплатен мобилен телефон, платен годишен одмор, бесплатна исхрана и сл.

Во Република Македонија во малите и средните претпријатија најчесто на вработените обезбедено им е пензиското и здравственото осигурување и платениот годишен одмор. Пензиското и здравственото осигурување се опфатени во законската регулатива во Законот за работни односи²⁰.

Начин на одредување на плата

Постојат два начини на одредување на плата:

1. Традиционален начин
2. Современ начин

²⁰ Закон за работни односи (пречистен текст), сл. Весник на Р. Македонија, бр. 52 од 23.04.2012 год.

1. Традиционалните начин на одредување на плата е најстариот и доминантен начин. Овој начин се базира на еднаквост или праведност. Платата се одредува според работата. “Оценувањето на работата е процес во кој се утврдува релативната вредност на работата во една организација. Работата се оценува според однапред утврдени критериуми како што се: потребните вештини, напорот, потребното образование, работното искуство, степенот на одговорност, карактеристиките на работните услови”.²¹
2. Современиот начин на одредување на плата се однесува на работникот. Во овој пристап платата ја креира самиот работник, способноста (вештини) и стручност (компетентност) се основните два критериума според кои се одредува платата. Со својата способност и стручност во извршување на работните обврски работникот ја заработува својата плата. Се поголем е бројот на компании кои го спроведуваат ваквиот начин на плаќање на вработените.

10. Развој на управување со кариера

“Кариерата го одредува индивидуалниот професионален развој, односно професионалните качувања и назадувања на поединецот на хиерархиската скала на организацијата во текот на работниот век. Во исто време кариера претставува низа на вредносни ставови, аспирации и начини на однесувања на поединецот во текот на работниот век”.²²

²¹ Подетално во Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B., 1993, Human Resource Management, 2nd ed., Houghton Mifflin Company, str. 527

²² Бојациоски Д., Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет стр. 259

Во минатото поимот кариера се однесувал само на вработениот кој имаат раководни функции, но денес кариера имаат сите вработени. Од тука кариерата се дефинира “како збир на работни улоги на поединецот”.²³

Развојот и управувањето на кариера е функција на менаџментот која им овозможува на вработените да го развијат, насочат и надополнат својот потенцијал се со цел ефикасно да се остварат поставените цели на организацијата.

Развојот на кариера се одвива низ четири фази:

- Првата фаза е истажување и воспоставување на кариера, оваа фаза го опфаќа периодот на вработениот кој ја избира организацијата и започнува со работа во таа организација. Во оваа фаза работникот се адаптира на функционирањето на организацијата. Поединецот е несамостоен и ги извршува работите со помош на надредените, прима совети и почнува да се докажува.
- Втората фаза е фаза на напредување. Оваа фаза го опфаќа најкреативниот период на вработениот. Вработениот ја стекнал својата самодоверба, самостоен е и ги истакнува своите вештини и способности.
- Третата фаза е фаза на одржување на кариерата во која поединецот знае дали е на вистински пат, ги признава своите успеси и способности и продолжува со растот на кариера или има пад на кариерата.
- Четвртата фаза е фаза на зрела кариера, во оваа фаза доаѓа до пад на активностите, во овој период доаѓа до пренесување на искуството на помладите вработени, се јавува чувство на задоволство од работата и напуштање на организацијата.

Улогата на менаџерот за човечки ресурси е клучна во развојот на кариера. Со неговата советодавна улога и вистинска комуникација му овозможува на вработениот да ги збогати и истакне своите вештини и оствари организациските цели. Со добрата комуникација се разменуваат мислења и ставови во интерес на

²³ Афторизирани предавања Проф. Д-р М. Ѓуровска, Надградување, мобилност и кариера

организацијата. Покрај менаџерот за човечки ресурси поединецот и сам ја креира кариерата. Со анализа на самиот себе и своите вештини и желба што да се работи и во кое поле да се насочи, поединецот врши развој на својата кариера.

Се поголем е и бројот на поединци кои за време на стекнување на образование посетуваат центри за кариера и добиваат совети и насочувања за развојот и изборот на кариера. Улогата на центрите за кариера е советодавна.

11. Стратегиски менаџмент на човечки ресурси

Стратегискиот менаџмент е дел од менаџментот на човечки ресурси. “Стратегиски менаџментот на човечки ресурси е процес со кој менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот на менаџмент на човечки ресурси за да бидат меѓусебно конзистентни со другите елементи на организациска структура и со организациска стратегија и цел”.²⁴

“Стратегиското управување на човечки ресурси може да се опише и како образец за планирано распоредување на човечките ресурси и активности кои би требало да ја оспособат организацијата да ги оствари своите цели”²⁵.

“Тој се дефинира и како пракса на поставување на човечките ресурси и важна позиција во развојот на организациската стратегија. Тие стануваат главен дел од процесот на стратегиското планирање во поголемиот дел од компаниите кои се насочени кон пазарна конкуренција и опстанок”.²⁶

Целта на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е развивање на системот на менаџмент на човечки ресурси, кој ја зголемува организациската ефикасност, квалитетот и иницијативата и одговорноста кон потрошувачите. Менаџментот на човечки ресурси е во директна врска со стратегискиот менаџмент. Во поставувањето на стратегиските цели во компанијата ја вклучуваат и улогата на менаџерот за човечки ресурси.

²⁴ Герет Џонс, : *Современ менаџмент: менаџмент на човечки ресурси*, стр:473

²⁵ Wright,P.,McMahan,G.,Theoretical perspectives for strategis Human resurse menagment, Journal of Menagment,Vol.18,1992,str.295-320

²⁶ Donnellu,J.H.,et al.,Fundamentals od Menagment,9th edition, Chicago,IRWIN,1995,str.690

11.1 Стратешко извршување

Пет важни варијабли ја одредуваат успешноста на стратешкото извршување:²⁷

- Организационата структура
- Обликување на работните задачи
- Селекцијата, обуката и развојот на човечките ресурси
- Системот на плаќање
- Видот на информациите и информацискиот систем

Менаџментот на човечки ресурси е одговорен за обликување на работните задачи, селекција, обука и развој на човечките ресурси и системот на плаќање. Во останатите сегменти како што се организациската структура и видот на информациите и информацискиот систем има индиректно влијание во нивното извршување.

11.2 Стратешко формулирање

Значењето на менаџментот за човечки ресурси е од курцијално значење за успешно водење на процесот на стратешко формулирање. Улогата на менаџментот за човечки ресурси одделот во процесот на стратешко формулирање може да се согледа во неговото активно партиципирање во следниве две фази:²⁸

- Оценка на опкружувањето- консултативна улога
- Формулирање на организациската стратегија- рамноправна улога

Оценката на опкружувањето е улога на менаџерот за човечки ресурси како консултант во стратешкото менаџирање.

Покрај консултативната улога менаџерот за човечки ресурси има и рамноправна улога во стратешкото одлучување.

²⁷ Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P., Menagment ljudski potencijala, Mate, Zagreb, 2006 str.52

²⁸ Бојациоски Д., Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет стр.44

12. Заштита и унапредување на здравјето на вработените

Заштитата на здравјето и безбедноста на вработените е регулирано со закон во Република Македонија под законската рамка на Законот за заштита при работа. Менаџментот за човечки ресурси заедно со топ менаџментот придаваат огромно значење на заштитата на здравјето и безбедноста на вработениот. Обврска на секој работодавец е да им обезбеди соодветни услови за работа на вработените и да ги минимизира опасностите кои би можеле да го загрозат здравјето и безбедноста на вработениот.

Во Република Македонија се донесе закон за безбедност и здравје при работа. Во Член 5 стои “1) работодавачот има обврска да обезбеди безбедност и здравје при работа за неговите вработени од секој аспект поврзан за работата. Во рамките на неговите обврски, работодавачот мора да превзема мерки потребни за безбедност и здравје при работа на вработените, вклучува заштита од професионални ризици, обезбедување информации и обука и обезбедување соодветна организација и потребни средства. 2) Работодавачот има обврска да воведо такви заштитни мерки и да избере такви работни и производствени методи кои ќе го подобрат нивото на безбедноста и здравјето при работа, а ќе се вклучат во сите дејности на работодавачот и на сите нивоа на организацијата”²⁹.

За да се осигура безбедноста на вработените голем број на работодавачи инсталираат системи за видеонадзор на работното место. Целта на поставување на видеонадзорите е да се користи за легитимни цели и заштита на вработени и објектите од надворешни несакани дејствија, но не и да се нарушува приватноста на вработениот.

13. Менаџирање со стрес

Како нова гранка во менаџментот на човечките ресурси се смета и менаџирањето на стрес. Во последно време се посветува големо влијание на стресот и справувањето со стресот. Според канадскиот патофизиолог Ханс Селие “ стресот е состојба или чувство кое личноста го има во ситуација кога барањата ги

²⁹ Закон за безбедност и здравје при работа, сл.весник на Р.Македонија бр.92/07 од 24.07.2007год.

надминуваат личните и социјалните потенцијали кои таа личност може да ги мобилизира“.³⁰

Селие го дели стресот на позитивен- eustress и негативен- distress. Првиот е здрав стрес, кој дава чувство на исполнетост или други позитивни чувства. Тоа е процес на искусување на потенцијална добивка. Континуираниот стрес кој не е решен со справување или адаптација, преминува во негативен (distress) кој може да води до нервозно или повлечено депресивно однесување.

Работодавците за да го намалат бројот на отсуства од работа, на вработените им спонзорираат велнес програми за ослободување од стресот и унапредување на здравјето, покрај велнес програмите им нудат и програма за поддршка на вработените во која им се нуди советодавна помош за справување со емоционалните и другите лични проблеми. Овој вид на справување и менаџирање со стресот се спроведува во големите компании, додека во малите и средни претпријатија не е застапен.

14. Колективно преговарање и работни односи

“Процес на преговори помеѓу работодавците од една страна и вработените од друга, се со цел постигнување на колективен договор во кој ќе се дефинираат и унапредат меѓусебните работни односи и обврски и почитување на законските норми.“³¹

Колективното преговарање се одвива преку Синдикати. “Синдикатот претставува формално здружение што го застапуваат интересот на нејзините членови преку колективни мерки“.³²

Целта на синдикатите е да ги штитат работници и да се трудат да им обезбедат подобри работни бенифиции. Секаде во светот работниците членуваат во синдикатите. Според слободна проценка синдикатите во Република Македонија

³⁰ Дела на Селие: The Stress of life(1956), From Dream to Discovery; On Being a Scientist (1964) and Stress without Distress (1974)

³¹ Бојациоски Д., Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет, стр.22

³² Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон:Управување со човечки ресурси-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг, стр.520

имаат формална улога и не многу имаат влијание во креирањето на законите за работни односи во Р.М. Најчесто улогата на синдикатот во работните организации е да му обезбеди награда на работникот кој заминува во пензија.

III. Менаџерот за човечки ресурси во мали и средни претпријатија

Транзицијата и преминот од социјалистичко во капиталистичко владеење доведе до формирање на бројни сопствени бизниси. Секој што се чувствува способен, што има пари, има идеја може да започне со водење на сопствен бизнис. Покрај ова основачот на сопствениот бизнис треба да поседува и претприемнички квалитети. “Претприемништвото претпоставува постоење на фузија на талент, идеи, капитал и значење, и во непосредна поврзаност остварување на овие елементи во еден единствен процес во рамките на економскиот систем, се чини дека е непоходно низ разбирање на одделните елементи на тој процес да се осознае целината на претприемништвото и неговите трендови, а со тоа и влијанието на развојот.”³³

“Претприемништвото е витално за економијата и од таму во рамките на земјите членки на ЕУ му се посветува особено внимание преку политиката на раст и малите и средни претпријатија”³⁴

“Претприемачите се креативни и иновативни, храбри и енергични, донесуваат брзи одлуки, базирани врз чувствата за „пулсирањето на пазарот“, потребите и преференците на потрошувачите, брза иницијатива и здравиот разум и според тоа, многу полесно прифаќаат ризик. Нивното мото е – Најголем ризик е ништо да не се ризикува. Иако тој е пресметан и не е идентичен на коцкарот.”³⁵

Претприемачите се сметаат и за добри лидери. Оние кои се претприемачи во малите и средни претпријатија всушност се и лидери во самата организација. “Лидерството во фирмата се сфаќа како процес на влијание и инспирирање на

³³ Пејковски, Ј. : *Претприемништво и развој*; Екопрес; Скопје 1997. Стр. 35

³⁴ Пејковски, Ј. Европски политики за мали и средни претпријатија

³⁵ Никола Узунов, „знаењето за економската и деловната политика“ IX симпозиум за квалитативните фактори на стопанисување, Струга 1991 стр.307

вработените да се постигнат заедничките цели, преку осигурување на неопходна моќ и слобода на вработените да дејствуваат во таа насока“.³⁶

Најголемиот дел од пазарната економија ја сочинуваат малите и средни претпријатија, оттука може да се заклучи дека голем дел од пазарот на трудот односно човечкиот капитал припаѓа на малите и средни претпријатија. Малите и средни претпријатија се основата на економијата во европската унија. Европската унија има голема улога во поттикнувањето и развојот на малите и средни претпријатија. “Произлегува дека определувањето на малите и средни претпријатија, односно нивно дефинирање од различни аспекти, е прашање на општествена конвенција, што во услови на динамичен развој на пазарните стопанства и современиот технолошки развој постојано ќе се менува и доградува“.³⁷

Според големината претпријатијата се делат на:

- Микро претпријатија 1-9 вработени
- Мали претпријатија 10-49 вработени
- Средни претпријатија 50-249 вработени

Европската унија се обврзува да спроведува политики кои ќе продуцираат одржлив развој и ќе ги поттикнуваат претпријатијата да го остваруваат својот дел преку Европската алијанса за корпоративна социјална одговорност. Ова ги поттикнува претпријатијата да се обврзуваат себеси за одржлив развој, економски раст и создавање работни места преку унапредување на вештините и знаењата, пропорционална употреба на природните ресурси и почитување на човековите права.³⁸

³⁶ Фуада Станковиќ и Никола Вукмировиќ, Предузетништво, Нови Сад 1995 стр.45

³⁷ Пејковски, Ј. Европски политики за мали и средни претпријатија, стр.23

³⁸ Пејковски, Ј. Европски политики за мали и средни претпријатија, стр.12

Голем дел од вработувањата се токму во мали и средни претпријатија. Па затоа потребата од менаџер за човечки ресурси и неговата улога е од огромно значење во остварувањето на организациските цели на малите и средни претпријатија.

Успешните сопственици на мали и средни претпријатија поседуваат одредени карактеристики, но една од важните карактеристики е напорната работа. Напорната работа, немањето на конкретно работно време и малку слободното време се препознатливи карактеристики за сопствениците на мали и средни претпријатија во првите години од основањето.

Способноста и персоналните карактеристики на сопственикот- менаџер се од посебно значење за малото претпријатие. Постојат 7 карактеристики за таквите индивидуи³⁹.

1. *Големо чувство на независност.* Успешните менаџери на малите претпријатија имаат високо развиено чувство на независност и силна желба да не зависат од надворешната контрола, било таа да е финансиска, владина или од кој било вид, што ја ограничува иницијативата. Тие се бунтовници во деловниот свет во кој ја уживаат слободата која произлегува од тоа да се биде капетан на својата флота.
2. *Изразено чувство за претпријатие.* Менаџерите на мали претпријатија сметаат дека претпријатието им овозможува да ги користат своите идеи, способности, амбиции, аспирации и иницијативи во најголем можен степен. Тие имаат желби за остварување, па поради тоа тие се спремни долго да работат за да ги остварат формулираните цели.
3. *Мотивираност од лични и од фамилијарни побуди.* Покрај размислувањата за остварување профит, сопствениците на мали претпријатија се мотивирани да работат од лични и од фамилијарни побуди. Чест е коментарот дека повеќе сакаат да работата во фамилијарен бизнис отколку

³⁹ Шуклев Бубек.; *Менаџмент*, Економски факултет- Скопје, 2004 стр.238

во друго претпријатие. Тие имаат повисоко чувство на обврска кон својата фамилија отколку што е работењето за профит.

4. *Влегувањето во мал бизнис е засновано повеќе на шанси отколку на планирање.* Многу луѓе влегуваат во бизнис случајно, без да се подготват за тоа преку предходно планирање. Тоа се сопственици кои подоцна имаат потреба од помош во форма на менаџерска обука
5. *Голема е цената на сопственото време.* Поради озвршување на бројни и разновидни должности, времето е посебно вредно за сопствениците на мали претпријатија. Покрај овие активности, тие ги извршуваат сите менаџерски должности и активности надвор од претпријатието, па мошне се љубоморни на своето време. Времето е скапоцено бидејќи сопственикот мора многу часови да му посвети на малиот бизнис. Улогата на менаџерот на едно мало претпријатие е различна од улогата на менаџерот во големо претпријатие, кој дел од своето време им го посветува на односите со јавноста и има некој кој ќе ги извршува неговите должности додека е отсутен. Менаџерот на мало претпријатие мора да ги извршува сите должности во претпријатието, како и другите надворешни активности.
6. *Ограничено формално образование.* Менаџерите на мали претпријатија обично имаат ограничено формално образование. Тие претендираат да остварат дополнително формално образование преку читање, преку користење на мислите од пообразовани пријатели или преку соодветни курсеви.
7. *Очекувања на брзи и конкретни резултати.* Сопствениците на мали претпријатија очекуваат брзи и конкретни резултати од инвестициите во време или капитал. Тие бараат брз обрт на релативно мала сума инвестиран капитал во претпријатието, наместо ангажирање во долгорочно планирање кое е својствено за големите претпријатија. Тие се силни индивидуи кои се спремни да преземат ризик и кои имаат определба и истрајност да остварат профит и покрај постоење на ризик.

Сопствениците на малите и средни претпријатија станаа свесни дека луѓето го прават бизнисот, па оттука вниманието се повеќе го насочуваат во потребата за квалитетен човечки капитал. Со добрата организираност во самата организација, одлично обучениот кадар, добрите меѓучовечки односи, соодветните услови за работа, добро платениот работник се клучот за остварување на поставените цели во организацијата, остварување на профит и среќни и задоволни вработени како крајна цел на сопственикот.

Сопствениците на мали и средни претпријатија започнаа со вработување на менаџер за човечки ресурси. Оние кои немаат во својата организација менаџер за човечки ресурси ангажираат надворешен менаџер за човечки ресурси од консултанските фирми наменети за тоа и токму тој управува со човечките ресурси во една организација.

IV. Методолошки приста

1. Опис на испитуваниот примерок

За потребите на оваа магистерска теза спроведено истражување. Истражувањето се одвиваше во мали и средни претпријатија од различна дејност, како што е услужна дејност, продажна дејност и производствена дејност. Целна популација се испитаници- вработени во мали, средни и големи претпријатија. Истражувањето беше спроведено врз 120 испитаници, од кои 34 менаџери и 86 работници. Истражувањето беше спроведено во период од три месеци. Се користеше анкетен прашалник кој се состоеше од 18 прашања од различен тип на прашања.

2. Анализа на истражувањето

Првите три прашања во анкетата се однесуваат на *Дистрибуција според карактер на компанијата, број на вработени, опис на работно место, работно искуство и работна позиција*.

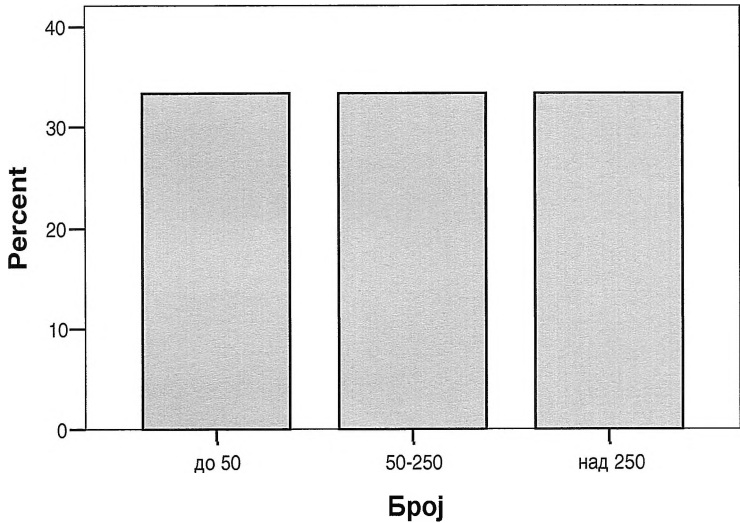
Во следнава табела и графикон е претставена дистрибуција според бројот на вработени во компанијата каде што работат испитаниците.

Број на вработени

	N	%
до 50	40	33,3
50-250	40	33,3
над 250	40	33,3
Вкупно	120	100,0

Табела 1 Дистрибуција според број на вработени во компанијата

Број



Од табелата и графиконот, се забележува дека во испитуваниот примерок се подеднакво застапени испитаници кои работат во мали, средни и големи претпријатија.

Следната табела ја претставуваат дистрибуцијата според работната позиција на испитаниците.

работно_место

	N	%
менаџер	34	28,3
друго	86	71,7
Вкупно	120	100,0

Табела 2 Дистрибуција според работната позиција

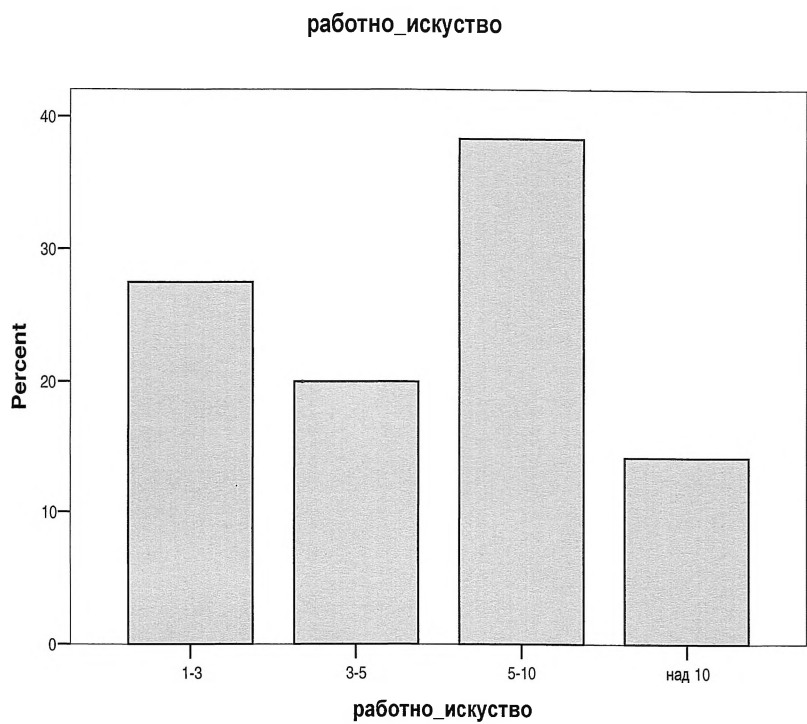
По изведениот статистички тест (Биномен тест) заклучуваме дека во испитуваниот примерок се позастапени испитаници со друга работна позиција (71,7%) во однос на менџерската позиција која е застапена со 28,3 %.

Следуваат табела и графикон кои ја даваат дистрибуцијата според бројот на години или работното искуство на испитаниците.

работно_искуство

	N	%
1-3 години	33	27,5
3-5 години	24	20,0
5-10 години	46	38,3
над 10 години	17	14,2
Вкупно	120	100,0

Табела 3 Дистрибуција според годините на работно искуство



Графикон на дистрибуција според работното искуство

Од графиконот на дистрибуција според работно искуство, 38,3% од вработените се изјасниле дека имаат работно искуство од 5 до 10 години.

Во табелата која следува е претставена дистрибуцијата на испитаниците според работното време, скратено или целосно работно време.

Работно време

	N	%
скратено работно време	8	6,7
целосно работно време	112	93,3
Вкупно	120	100,0

Табела 4 Дистрибуција според работното време

Од табелата може да се утврди дека во испитуваниот примерок се позастапени испитаници кои работат со полно работно време (93,3%).

Прашање бр. 1

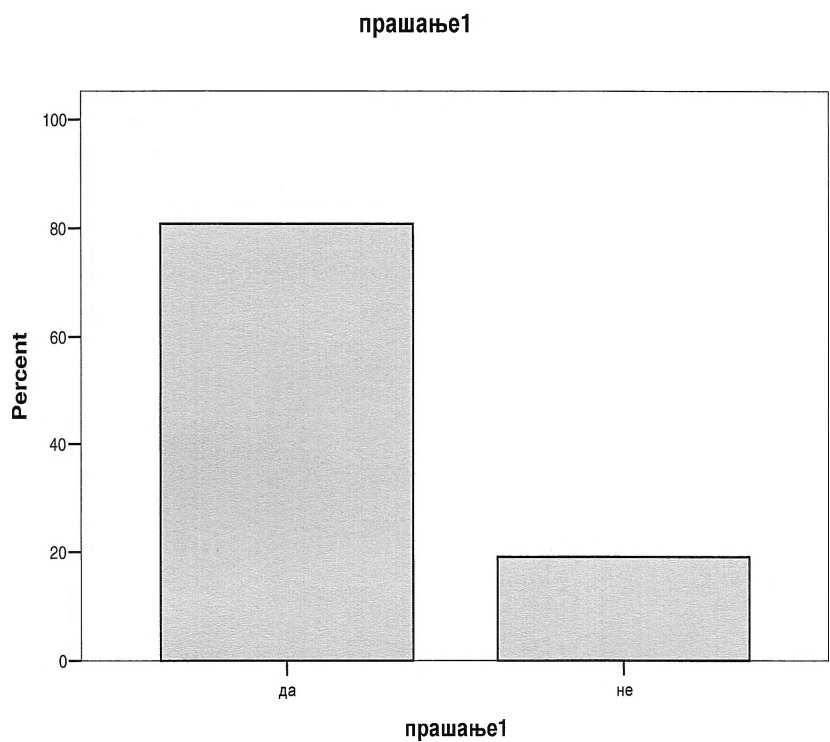
1.Кога се вработивте во компанијата дали добивте јасно и исцрпено објаснување за платата, бенифициите и можностите за вашето напредување кои ги нуди Вашата компанија?

На табелата и графиконот е претставена дистрибуцијата на испитаниците според тоа дали испитанците добиле јасно и исцрпно објаснување за платата, бенефициите и можностите за нивното напредување кои ги нуди компанијата.

прашање1

	N	%
да	97	80,8
не	23	19,2
Вкупно	120	100,0

Табела 5 Дистрибуција според прашање 1



Од табелата и графиконот може да се заклучи дека поголем дел од испитаниците (80,8%) добиле исцрпно објаснување за платата, бенефициите и другите можности за напредок кои ги нуди компанијата.

Прашање 2

2.Кога се вработивте во компанијата дали ви беше обезбедена обука?

На табелата и графиконот е претставена дистрибуцијата на испитаниците според тоа дали испитанците добиле обука кога се вработиле во компанијата.

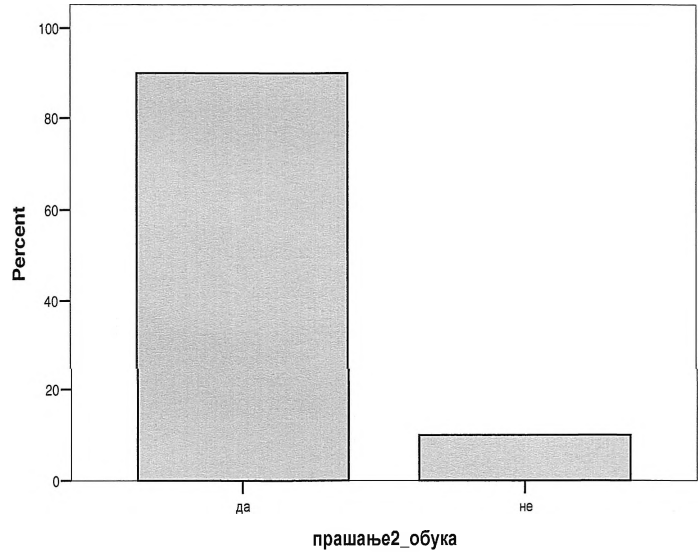
прашање2_обука

	N	%
Да	108	90,0
Не	12	10,0
Вкупно	120	100,0

Табела 6 Дистрибуција според прашање 2

Меѓу испитаниците високо статистички сигнификантно ($p<0,01$, Биномен тест) доминираат испитаници кои добиле добиле обука при вработувањето со процент 90%.

прашање2_обука



Од 120 испитаници вработени во мали и средни претпријатија на 108 испитаници односно на 90% од вработените им била обезбедена обука од стана на компанијата, додека 12 од испитаниците се изјасниле дека не им била обезбедена обука.

Прашање 3

3. Обуката беше спроведена од страна на: менаџерот, претпоставениот, лице кои ги има истите работни задачи, на друго место надвор од фирмата.

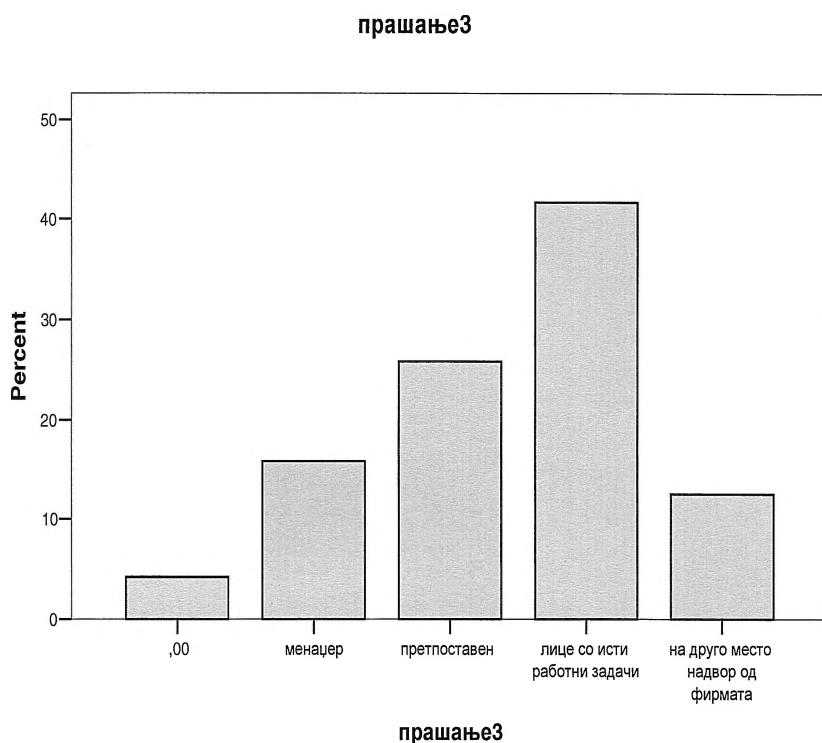
На табела е претставена дистрибуцијата на испитаниците според тоа кој ја спровел или каде ја добиле обуката.

прашање3

	N	%
Не одговориле	5	4,2
менаџер	19	15,8
претпоставен	31	25,8
лице со исти работни задачи	50	41,7
на друго место надвор од фирмата	15	12,5
Вкупно	120	100,0

Табела 7 Дистрибуција според прашање 3

Меѓу испитаниците високо статистички значајно ($p < 0,01$, Биномен тест) преовладуваат односно 50 од 120 испитаници ја добиле обуката од лице со исти работни задачи.



Значајна улога во процесот на обука на вработените има Менаџерот за човечки ресурси, од спроведеното истражување на вработените во мали и средни претпријатија можеме да заклучиме дека на 41,7% од вработените обуката им била спроведена од лице кои ги извршува истите работни задачи (графикон 3).

Прашање 4

4. Дали менаџерот ви обезбеди услови за работа и заштита за вашето здравје?

На табела е претставена дистрибуцијата на испитаниците според тоа дали менаџерот им обезбедил услови за работа и заштита на нивното здравје.

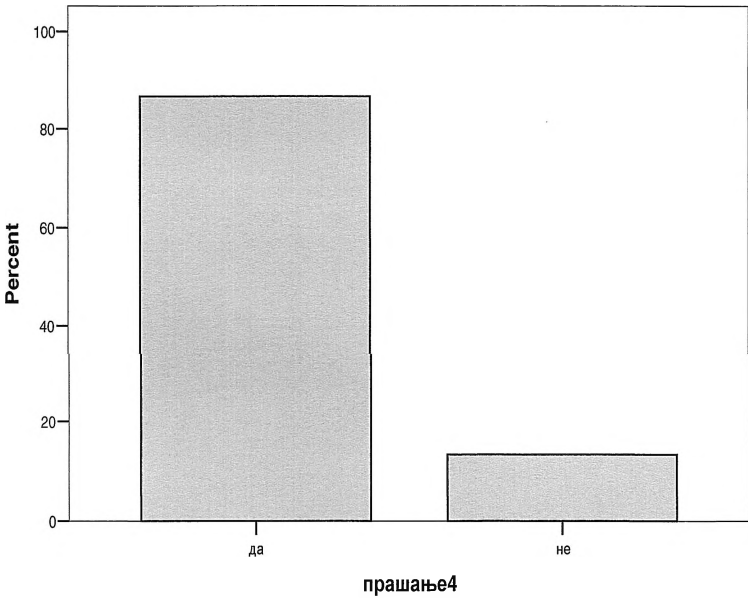
прашање4

	N	%
да	104	86,7
не	16	13,3
Вкупно	120	100,0

Табела 8 Дистрибуција според прашање 4

Меѓу испитаниците високо статистички значајно ($p < 0,01$, Биномен тест) преовладуваат испитаници 104 вработени се изјасниле дека на менаџерот им обезбедил услови за работа и заштита на нивното здравје.

прашање4



Од прикажаниот Графикон можеме да заклучиме дека менаџерот на 86,7% од вработените им обезбедил услови за заштита при нивното здравје на работното место.

Прашање 5

5. Добивате ли континуирано покачување на платата во одреден временски интервал?

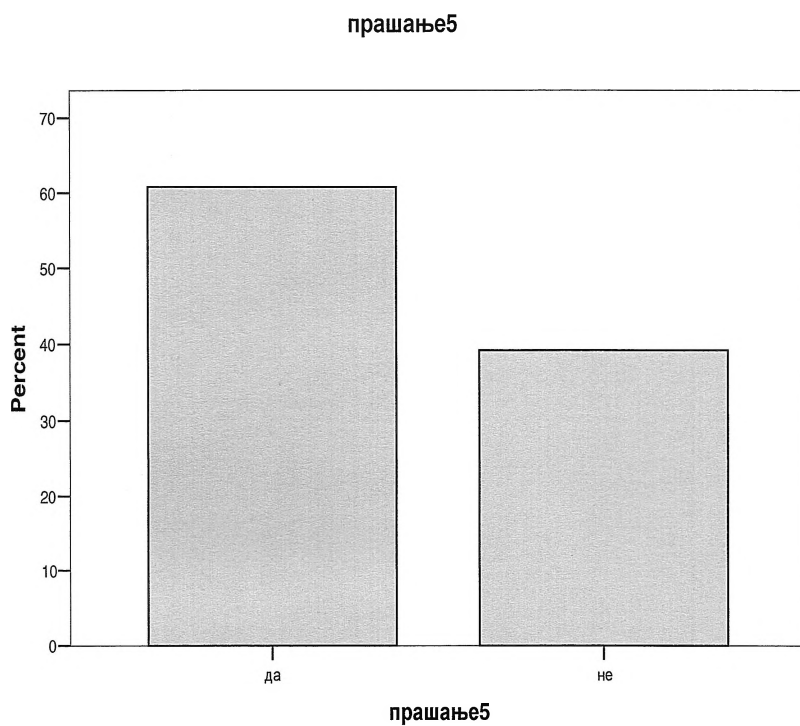
На табела е претставена дистрибуцијата на испитаниците според тоа дали добиваат континуирано покачување на платата во одредени временски интервали.

прашање5

	N	%
да	73	60,8
не	47	39,2
Вкупно	120	100,0

Табела 9 Дистрибуција според прашање 5

Меѓу испитаниците високо статистички значајно ($p < 0,001$, Биномен тест) преовладуваат испитаници кои добиваат континуирано покачување на платата во одредени временски интервали, со процент од 60,8%.



Од прикажаниот графикон јасно се гледа дека поголемиот број од вработените во мали и средни претпријатија добиваат покачување на плата.

Прашање 6

6. Доколку одговоривте позитивно на претходното прашање, Колку често добивате покачување на плата?

На табела е претставена дистрибуцијата на испитаниците, според тоа колку често добиваат покачување на платата.

прашање6

	N	%
Одговориле негативно на прашањето бр 5	42	35,0
на секои 6 месеци	14	11,7
еднаш годишно	39	32,5
еднаш во 3 години	15	12,5
еднаш на 5 или повеќе години	10	8,3
Вкупно	120	100,0

Табела 10 Дистрибуција според прашање

Со статистички тест е утврдено дека високо сигнификантно е поголем процентот на испитаници кои што одговориле негативно во врска со покачувањето на платата ($\chi^2 = 69,400$ $df=5$ $p<0,001$).

Од прикажаната табела се гледа дека најголем број од вработените одговориле негативно на претходното прашање, 42 испитаници не добиваат покачување на плата. Останатите 108 вработени добиваат покачување на плата, најголем е процентот на оние кој добиваат покачување на плата еднаш годишно, процентуално се 32.5%.

Прашање 7

7. Дали компанијата ви обезбедува друг вид на надоместок, како што се бонусите, стимулите или друг вид дополнителни примања, независно од основната плата?

На табела е претставена дистрибуцијата на испитаниците, според тоа дали компанијата им обезбедува друг вид на надоместок, како што се бонуси, стимули или некој друг вид дополнителни примања, независно од основната плата.

прашање7

	N	%
да	75	62,5
не	45	37,5
Вкупно	120	100,0

Табела 11 Дистрибуција според прашање 7

Меѓу испитаниците високо статистички значајно ($p < 0,01$, Биномен тест) преовладуваат испитаници на кои компанијата им обезбедува друг вид на надоместок. Од 120 испитаници 75 од испитаниците одговориле позитивно, што значи дека работодавецот им обезбедува друг вид на надоместок независно од основната плата. Додека 45 од испитаниците не добиваат други надоместоци надвор од основната плата.

Прашање 8

8. Доколку одговорите позитивно на предходното прашање, кога последен пат сте добиле некакво дополнително примање.

а. по одлично завршување на вашата тековна работа

б. по успешно завршување на одредена тимска работа

ц. по вложување поголем труд и време за извршување на конкретна работна задача

д. По одреден временски период како редовна стимулација за успешна идна работа

На ова прашање испитаниците имаа можност да се изјаснат за повеќе од една опција во понудените одговори.

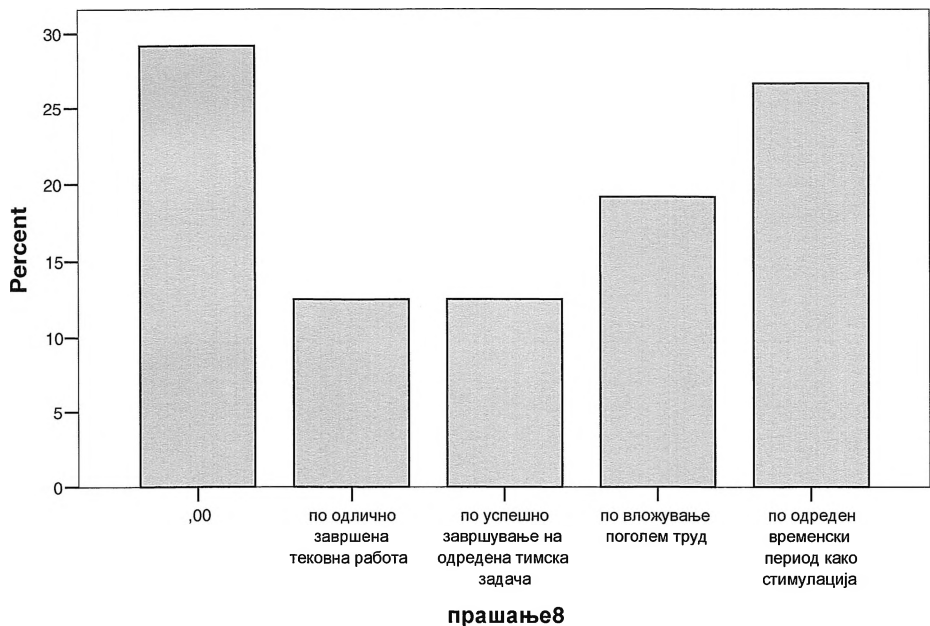
На табелата и графиконот е претставена дистрибуцијата на испитаниците, според тоа кога последен пат добиле некакво дополнително примање.

прашање8

	N	%
Не добиле дополнителни примања	35	29,2
по одлично завршена тековна работа	15	12,5
по успешно завршување на одредена тимска задача	15	12,5
по вложување поголем труд	23	19,2
по одреден временски период како стимулација	32	26,7
Вкупно	120	100,0

Табела 12 Дистрибуција според прашање 8

прашање8



Од табелата и графиконот може да се заклучи дека 29,2% од испитаниците не добиле дополнителни примања, потоа следуваат 26,7% од испитаниците кои добиваат дополнителни примања по одреден временски интервал како стимулација, 19,2% по вложување на поголем труд и по 12,5% по одлично завршена тековна работа и по успешно завршување на одредена тимска работа.

Прашање 9

9. Применува ли вашата компанија некоја/некои од следниве дополнителни стимулации или бонуси?
- а. Доделување дел од остварениот профит од некоја продажба на производи или услуги
 - б. Доделување дел од добивката на компанијата
 - ц. Пакет сопственички акции

На ова прашање испитаниците имаа можност да се изјаснат за повеќе од една опција во понудените одговори.

На табела е претставена дистрибуцијата на испитаниците, какви дополнителни стимулации и бонуси применува компанијата.

прашање9

	N	%
Не одговориле	42	35,0
дел од остварен профит	54	45,0
дел од добивка на компанијата	22	18,3
пакет сопственички акции	2	1,7
Вкупно	120	100,0

Табела 13 Дистрибуција според прашање 9

Со статистички тест е утврдено дека високо сигнификатна е поголем процентот на испитаници кои што како дополнителни стимулации добиваат дел од остварениот профит, или пак не одговориле на ова прашање (35,0%). (Chi square = 52,27, df=3 $p<0,001$). Од табелата можеме да заклучиме дека 54 од испитаниците односно 45% како дополнителни стимулации и бонуси добиваат дел од остварениот профит. На ова прашање 42 од испитаниците односно 35% не дале одговор.

Прашање 10

10. Посочете ги бенифициите кои Ви ги нуди компанијата:

а. Здравствено осигурување

б. Пензиско осигурување

ц. Животно осигурување

д. Платен годишен одмор

Прашањето 10 ги оценува и испитува бенефициите кои ги нудат компаниите на своите вработени. На испитаниците им се нуди да заокружат повеќе одговори.

		Одговори		% од испитаниците
		N	%	
Прашање 10	здравствено осигурување	120	36,5%	100,0%
	пензиско осигурување	116	35,3%	96,7%
	животно осигурување	7	2,1%	5,8%
	платен годишен одмор	86	26,1%	71,7%
	Вкупно	329	100,0%	274,2%

Табела 14 Дистрибуција според прашање 10

Од табелата може да се увиди дека 100 % од испитаниците имаат здравствено осигурување како бенефиција која им ја нуди компанијата, што всушност е 36,5% од одговорите. Пензиско осигурување добиваат 116 испитаници или 96,7%, што

всушност претставува 35,3% од одговорите. Компаниите им нудат платен годишен одмор на 86 испитаници (71,7%), или 26,1% од одговорите на ова прашање. На само 7 испитаници (2,1%) им се нуди животно осигурување, што претставува 5,8% од одговорите.

Прашање 11

11. дали во компанијата постои формален процес за следење на вашите перформанси и заслуги и дали добивате повратен одговор за истите?

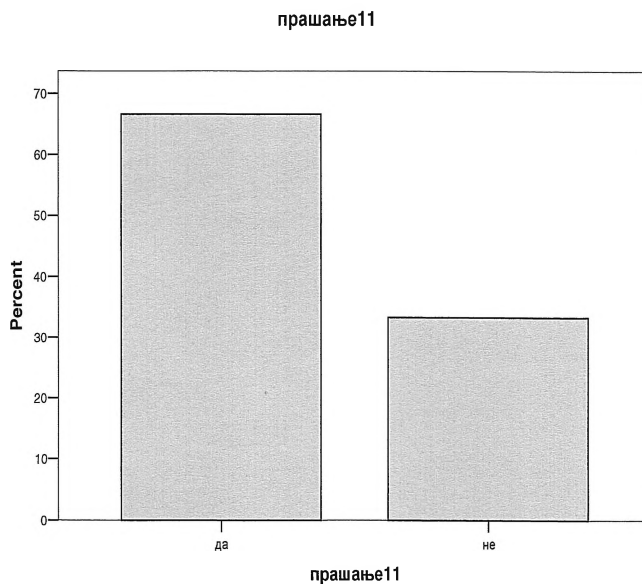
На табела графиконот и е претставена дистрибуцијата на испитаниците, според тоа дали во фирмата постои формален процес на следење на нивните перформанси и заслуги, и дали добиваат повратен одговор за истите.

прашање11

	N	%
да	80	66,7
не	40	33,3
Вкупно	120	100,0

Табела 14 Дистрибуција според прашање 11

Меѓу испитаниците високо статистички значајно ($p<0,001$, Биномен тест) преовладуваат испитаници чија што компанија има формален процес со кој ги следи вработените и нивните перформанси (66,7%).



Од прикажаниот графикон можеме да заклучиме дека 80 односно 66.7% од испитаниците одговориле позитивно значи во мали и средни претпријатија постои формален процес за следење на перформансите и заслугите и повратен одговор за истите, додека 40 или 33.3% од испитаниците одговориле негативно.

Прашање 12

12. Кога последен пат добивате некакво унапредување?

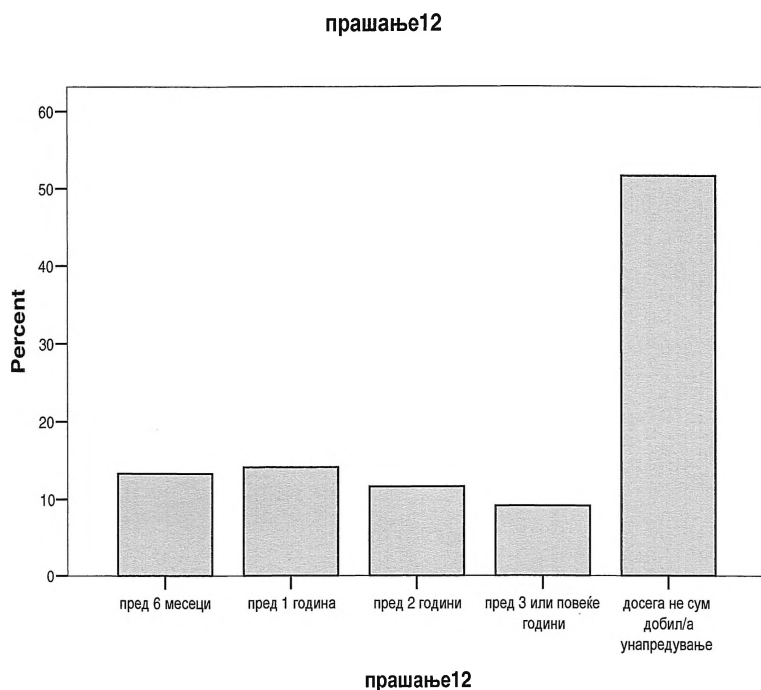
- а. Пред шест месеци**
- б. Пред една година**
- ц. Пред две години**
- д. Пред три или повеќе години**
- е. Досега не сум добил/а унапредување**

На табела и графикон е претставена дистрибуцијата на испитаниците, според тоа кога испитаниците последен пат добиле некакво унапредување.

Прашање12

	N	%
пред 6 месеци	16	13,3
пред 1 година	17	14,2
пред 2 години	14	11,7
пред 3 или повеќе години	11	9,2
досега не сум добил/а унапредување	62	51,7
Вкупно	120	100,0

Табела 15 Дистрибуција според прашање 12



Со статистички тест е утврдено дека високо сигнификатно е поголем процентот на испитаници кои досега не добиле унапредување и тоа 51,7% од испитаниците. (Chi square = 76,09 df=4 p<0,001).

Можеме да заклучиме дека од 120 испитаници 62 се изјасниле дека не добиле никакво унапредување во текот на работниот век во организацијата.

Прашање 13.

Имате ли желба за некоја од следните активности:

- а. Посета на курсеви кои би ви помогнале во напредок на кариерата**
- б. Совети за вашата кариера**
- ц. Посета на саеми, настани и сл. Во Вашата дејност**
- д. Ниту една од наведените активности**

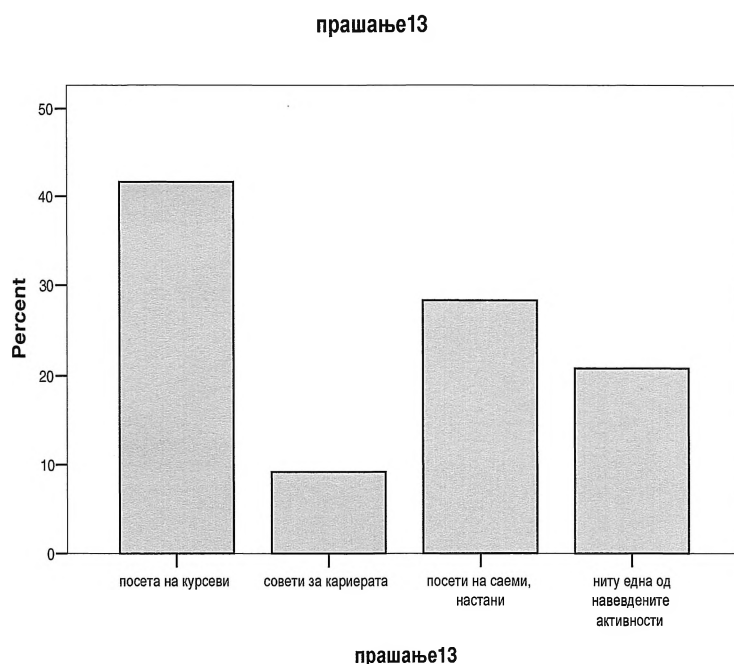
На графикон и табела е претставена дистрибуцијата на испитаниците, според тоа дали имаат желба за следните активности.

прашање13

	N	%
посета на курсеви	50	41,7
совети за кариерата	11	9,2
посети на саеми, настани	34	28,3
ниту една од наведдените активности	25	20,8
Вкупно	120	100,0

Табела 16 Дистрибуција според прашање 13

Со статистички тест е утврдено дека високо сигнификатно е поголем процентот на испитаници имаат желба за дополнителни активности, посета на курсеви, со процент 41,7%. (Chi square = 26,733 df=3 $p<0,001$).



Можеме да заклучиме дека од 120 испитаници 50 од испитаниците се изјасниле дека имаат желба за посета на курсеви кои би им помогнале во напредок на кариерата, 34 од испитаниците се изјасниле дека имаат желба за посета на саеми, потоа следат 25 испитаници кои немаат желба за никоја од наведените активности и 11 од испитаниците имаат желба да добијат совети за нивната кариера.

Прашање 14

Од испитаниците е побарано да го изразат својот став во однос на:

14.1 Добивам признание усно (пофалба) или писмено (благодарница, сертификат) за мојот труд

14.2 Моите надредени го охрабруваат мојот развој

14.3 Компанијата инвестира во моето континуирано образование

14.4 Можам да напредувам на хиерархиски повисока позиција

14.5 Надредените меохрабруваат во изнесувањето на нови иновативни идеи

14.6 Имам согласност од претпоставените да учествувам во донесување важни одлуки за компанијата

На следнава табела се претставени средната вредност и стандардната девијација на ставовите на испитаниците во врска со исказите во прашањето 14 од прашалникот.

	прашање14 .1	прашање14.2	прашање14 .3	прашање14 .4	прашање14 .5	прашање14 .6
Средна вредност	3,67	3,57	3,00	2,75	3,27	3,05
Стандард на девијација	1,18	1,03	1,26	1,33	1,27	1,37

Табела 17 Дескриптивна статистика

Прашање 14.1

14.1 Добивам признание усно(пофалба) или писмено(благодарница, сертификат и сл.) за мојот труд

прашање14.1

	N	%
воопшто не се согласувам	8	6,7
не се согласувам	16	13,3
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	13	10,8
се согласувам	54	45,0
потполно се согласувам	29	24,2
Вкупно	120	100,0

Табела 18

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 14.1.

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците се согласуваат со тоа дека добиваат признание усно(пофалба) или писмено(благодарница, сертификат и сл.) за нивниот труд и тоа 45,2% од испитаниците ($P < 0,001$, Chi-square=56,92, df=4).

Прашање 14.2

14.2 Моите надредени го охрабруваат мојот развој

прашање14.2

	N	%
воопшто не се согласувам	4	3,3
не се согласувам	16	13,3
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	29	24,2
се согласувам	50	41,7
потполно се согласувам	21	17,5
Вкупно	120	100,0

Табела 19

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласот по прашањето 14.2.

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците се согласуваат со дека нивните надредени го охрабруваат нивниот развој и тоа 41,7% од испитаниците ($P<0,001$, $\text{Chi-square}=48,92$, $\text{df}=4$). Од 120 испитаници во мали и средни претпријатија 50 се изјасниле дека нивните надредени го охрабруваат нивниот развој.

Прашање 14.3

14.3 Компанијата инвестира во моето континуирано образование

прашање14.3

	N	%
воопшто не се согласувам	15	12,5
не се согласувам	31	25,8
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	32	26,7
се согласувам	23	19,2
потполно се согласувам	19	15,8
Вкупно	120	100,0

Табела 20

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласност по прашањето 14.3.

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички незначајна е разликата во степенот на согласност во однос на тоа дали компанијата инвестира во нивното континуирано знаење(($P=0,057$, Chi-square= 9,17, $df=4$).

Од табелата можеме да заклучиме дека 32 од испитаниците немаат конкретен одговор на ова прашање, испитаниците ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат со тоа дали компанијата инвестира во нивното континуирано образование.

Прашање 14.4

14.4 Можам да напредувам на хиерархиски повисока позиција

прашање14.4

	N	%
воопшто не се согласувам	28	23,3
не се согласувам	28	23,3
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	22	18,3
се согласувам	30	25,0
потполно се согласувам	12	10,0
Вкупно	120	100,0

Табела 21

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласност по прашањето 14.4.

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички незначајна е разликата во степенот на согласност во однос на можноста да напредуваат хиерархиски на повисока функција ($P=0,061$, Chi-square= 9,00, $df=4$).

Од прикажаната табела можеме да заклучиме дека 30 од испитаниците се согласуваат на прашањето да напредуваат хиерархиски на повисока позиција.

Прашање 14.5

14.5 Надредените ме охрабруваат во изнесувањето на нови иновативни идеи

прашање14.5

	N	%
воопшто не се согласувам	14	11,7
не се согласувам	22	18,3
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	22	18,3
се согласувам	42	35,0
потполно се согласувам	20	16,7
Вкупно	120	100,0

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 14.5.

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците се согласуваат со дека нивните надредени ги охрабруваат во изнесување на нови иновативни идеи и тоа 35,0% од испитаниците ($P=0,001$, Chi-square= 18,67, $df=4$).

Прашање 14.6

14.6 Имам согласност од претпоставените да учествувам во донесување важни одлуки за компанијата

прашање14.6

	N	%
воопшто не се согласувам	23	19,2
не се согласувам	19	15,8
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	27	22,5
се согласувам	31	25,8
потполно се согласувам	20	16,7
Вкупно	120	100,0

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласност по прашањето 14.6.

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички незначајна е разликата во степенот на согласност во однос на тоа дали испитаниците имаат согласност од нивните претпоставени да учествуваат во донесување важни одлуки за компанијата ($P=0,384$, $\text{Chi-square}= 4,17$, $\text{df}=4$). Тука можеме да заклучиме дека од 120 испитаници 31 испитаник се согласуваат дека можат да учествуваат во донесувањето на важни одлуки во малите и средни претпријатија.

Прашање 15

На следнава табела е претставена дескриптивна статистика со дадени средната вредност и стандардната девијација на ставовите на испитаниците во врска со исказите во прашањето 15 од прашалникот.

На испитанциите им беше поставено да наведат степен на согласност во врска со следните искази, по успешно извршување на дадена задача или успех од секојдневното работење.

15.1 Да добијам признание за мојата заслуга

15.2 Да добијам унапредување кон повисока работна позиција

15.3 Да добијам преместување кон работна позиција во која ќе уживам повеќе во работата

15.4 Да добијам парична награда

15.5 Да добијам покачување на платата

15.6 Да добијам можност да научам нови работи

15.7 Да добијам можност за развој на кариерата во странство

	прашање15.1	прашање15.2	прашање15.3	прашање15.4	прашање15.5	прашање15.6	прашање15.7
Средна вредност	3,5667	4,0333	4,0333	4,3167	4,4917	4,1667	3,1417
Стандард на девијација	1,25513	1,00363	0,94321	0,87911	0,76692	1,00698	1,51904

Табела 24. Дескриптивна статистика

Од табелата за дескриптивна статистика може да се заклучи дека средната вредност по однос на исказите од прашањето 15 од прашалникот се движи во ранг од најнизок 3,14 (Да добијам можност за развој на кариерата во странство) до највисок од 4,49 (Да добијам покачување на платата) кој што има и најмал варијабилитет во одговорите од 0,76.

Прашање 15.1

15.1 Да добијам признание за мојата заслуга

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 15.1.

прашање15.1

	N	%
воопшто не се согласувам	7	5,8
не се согласувам	25	20,8
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	14	11,7
се согласувам	41	34,2
потполно се согласувам	33	27,5
Вкупно	120	100,0

Табела 25

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците им е важно да добијат признание за нивната заслуга и тоа 34,2% од испитаниците се согласуваат, а 27,5% од испитаниците потполно се согласуваат со тој исказ ($P<0,001$, Chi-square= 31,67, df=4).

На 41 од 120 испитаници важно име е да добијат признание за нивната заслуга, а 33 испитаници потполно се согласуваат.

Прашање 15.2

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласот по прашањето 15.2.

15.2 Да добијам унапредување кон повисока работна позиција

прашање15.2

	N	%
воопшто не се согласувам	2	1,7
не се согласувам	11	9,2
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	13	10,8
се согласувам	49	40,8
потполно се согласувам	45	37,5
Вкупно	120	100,0

Табела 26

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците им е важно да добијат унапредување кон повисока работна позиција, и тоа 40,8% од испитаниците се согласуваат со тој исказ , а 37,5% од испитаниците потполно се согласуваат ($P<0,001$, Chi-square= 76,67, df=4).

Прашање 15.3

15.3 Да добијам преместување кон работна позиција во која ќе уживам повеќе во работата

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 15.3.

прашање15.3

	N	%
воопшто не се согласувам	3	2,5
не се согласувам	5	4,2
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	18	15,0
се согласувам	53	44,2
потполно се согласувам	41	34,2
Вкупно	120	100,0

Табела 27

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците им е важно да добијат преместување на работна позиција во која ќе уживаат повеќе во работата, и тоа 44,2% од испитаниците се

согласуваат со тој исказ, а 34,2% од испитаниците потполно се согласуваат($P<0,001$, Chi-square= 82,00, df=4).

Од 120 испитаници, 41 од испитаниците потполно се согласуваат да добијат преместување на друга работна позиција во која ќе уживаат повеќе во работата.

Прашање 15.4

15.4 Да добијам парична награда

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласот по прашањето 15.4.

прашање15.4

	N	%
воопшто не се согласувам	2	1,7
не се согласувам	4	3,3
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	9	7,5
се согласувам	44	36,7
потполно се согласувам	61	50,8
Вкупно	120	100,0

Табела 28

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците им е важно да добијат парична награда по успешно завршување на одредена задача, и тоа 36,7% од испитаниците се согласуваат со тој исказ, а 50,8% од испитаниците потполно се согласуваат ($P < 0,001$, Chi-square = 119,92, $df = 4$).

Од изнесените резултати можеме да заклучиме дека на 61 испитаник важно им е да добијат парична награда по успешно завршување на одредена задача. Во овој случај паричната награда доделена од страна на менаџерот е мотив за вработениот за понатамошно успешно работење.

Прашање 15.5

15.5 Да добијам покачување на платата

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласот по прашањето 15.5.

прашање15.5

	N	%
воопшто не се согласувам	1	,8
не се согласувам	3	2,5
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	5	4,2
се согласувам	38	31,7
потполно се согласувам	73	60,8
Вкупно	120	100,0

Табела 29

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците им е важно да добијат покачување на платата по успешно завршување на одредена задача, и тоа 31,7% од испитаниците се согласуваат со тој исказ, а 60,8% од испитаниците потполно се согласуваат($P<0,001$, Chi-square= 163,67, $df=4$). Од табелата можеме да заклучиме дека 73 испитаници потполно се согласуваат дека по извршување на одредена задача важно им е да добијат покачување на плата. Тука повторно покачувањето на платата се јавува како мотив за поефикасно извршување на работите.

Прашање 15.6

15.6 Да добијам можност да научам нови работи

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 15.6.

прашање15.6

	N	%
воопшто не се согласувам	3	2,5
не се согласувам	7	5,8
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	13	10,8
се согласувам	41	34,2
потполно се согласувам	56	46,7
Вкупно	120	100,0

Табела 30

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантно поголем дел од испитаниците им е важно да добијат можност да научат нови работи, и тоа 34,2% од испитаниците се согласуваат со тој исказ , а 46,7% од испитаниците потполно се согласуваат ($P<0,001$, Chi-square= 90,17, df=4). Од прикажаната табела можеме да заклучиме дека 56 од 120 испитаници се изјасниле дека сакаат да добијат можност да научат нови работи, што значи во

малите и средни претпријатија постои можност за вршење перманентен развој на вработените.

Прашање 15.7

15.7 Да добијам можност за развој на кариерата во странство

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 15.7.

прашање15.7

	N	%
воопшто не се согласувам	24	20,0
не се согласувам	25	20,8
ниту се согласувам, ниту не се согласувам	14	11,7
се согласувам	24	20,0
потполно се согласувам	33	27,5
Вкупно	120	100,0

Табела 31

Статистички несигнификантна е разликата во однос на степенот на согласнот на испитаниците по важноста на можноста за развој на кариера во странство (P=0,108, Chi-square= 7,58, df=4).

Прашање 16

На следнава табела се претставени средната вредност и стандардната девијација на ставовите на испитаниците во врска со исказите во прашањето 16 од прашалникот.

Прашањето 16 ги испитува ставовите на испитаниците во однос на тоа колку се задоволни со:

16.1 Платата

16.2 Бонусите и стимулациите

16.3 Бенефициите и другите поволности

16.4 Обуката, континуираното учење

16.5 Можностите за развој на кариерата

16.6 Тимскиот дух

16.7 Работната атмосфера

	прашањ16.1	прашање16.2	прашање16.3	прашање16.4	прашање16.5	прашање16.6	прашање16.7
Средна вредност	3,10	2,95	3,07	3,04	3,05	3,76	3,81
Стандард на девијација	1,00	1,31	1,29	1,13	1,19	0,97	0,99

Табела 32. дескриптивна статистика

Од табелата за дескриптивна статистика може да се заклучи дека средната вредност по однос на исказите од прашањето 16 од прашалникот се движи во ранг од најнизок 2,95 (Бонусите и стимулациите) што укажува на стремење кон

неутрален став во однос на бонусите и стимулациите до највисок од 3,81 (Работната атмосфера) што укажува тежнеење кон позитивен став. Исто така одговорите за работната атмосфера имаат и најмал варијабилитет 0,99.

Прашање 16.1

16.1 Платата

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на задоволство по прашањето 16.1.

Прашање16.1

	N	%
воопшто не сум задоволен	7	5,8
не сум задоволен	25	20,8
ниту сум задоволен, ниту не сум задоволен	45	37,5
задоволен сум	35	29,2
Многу сум задоволен	8	6,7
Вкупно	120	100,0

Табела 33

Статистички значајно поголем дел од испитаниците ниту се задоволни, ниту се незадоволни со платата и тоа со процент од 37,5 % ($P<0,001$, Chi-square= 46,17, $df=4$). Во однос на ова прашање најголем дел од испитаниците немаат конкретен одговор, нивниот став е неутрален. Од истражувањето не можеме да заклучиме колку вработените во мали и средни претпријатија се задоволни од платата која ја добиваат.

Прашање 16.2

16.2 Бонусите и стимулациите

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 16.2

прашање16.2

	N	%
воопшто не сум задоволен	21	17,5
не сум задоволен	27	22,5
ниту сум задоволен, ниту не сум задоволен	25	20,8
задоволен сум	31	25,8
Многу сум задоволен	16	13,3
Вкупно	120	100,0

Табела 34

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички несигнификантна е разликата во однос на задоволство од бонусите и стимулациите ($P = 0,240$, $\text{Chi-square} = 5,50$, $\text{df} = 4$). Од приложената табела со резултатите од испитаниците и нивните изнесени ставови можеме да заклучиме дека, мала е разликата во степенот на задоволство.

Прашање 16.3

16.3 Бенефициите и другите поволности

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 16.3.

прашање16.3

	N	%
воопшто не сум задоволен	17	14,2
не сум задоволен	26	21,7
ниту сум задоволен, ниту не сум задоволен	28	23,3
задоволен сум	30	25,0
Многу сум задоволен	19	15,8
Вкупно	120	100,0

Табела 35

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички несигнификантна е разликата во однос на задоволство од бенефициите и другите поволности ($P=0,247$, $\text{Chi-square}= 5,42$, $\text{df}=4$). Од прикажаната табела можеме да заклучиме дека во однос на степенот на задоволство од бенифициите и поволностите кои вработените ги добиваат во малите и средни претпријатија разликата е мала во изнесените ставови.

Прашање 16.4

16.4 Обуката, континуираното учење

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 16.4.

прашање16.4

	N	%
воопшто не сум задоволен	12	10,0
не сум задоволен	27	22,5
ниту сум задоволен, ниту не сум задоволен	35	29,2
задоволен сум	36	30,0
Многу сум задоволен	10	8,3
Вкупно	120	100,0

Табела 36

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантна е разликата во процентот на испитаниците и нивното задоволство од обуката и континуираното учење ($P < 0,001$, Chi-square= 90,17, $df=4$). Од изнесените ставови на прашањето колку вработените се задоволни од обуката и континуираното учење можеме да заклучиме дека разликата во изнесените ставови е мала, 36 испитаници односно 30% се изјасниле дека се задоволни од обуката и континуираното учење.

Прашање 16.5

16.5 Можностите за развој на кариерата

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 16.5.

прашање16.5

	N	%
воопшто не сум задоволен	13	10,8
не сум задоволен	29	24,2
ниту сум задоволен, ниту не сум задоволен	31	25,8
задоволен сум	33	27,5
Многу сум задоволен	14	11,7
Вкупно	120	100,0

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантна е разликата во процентот на испитаниците и нивното задоволство од можностите за развој на кариерата ($P=0,004$, $\text{Chi-square}= 15,67$, $\text{df}=4$). Постои мала разлика во изнесените ставови на степенот на задоволство во однос на прашањето за Развој на каиера кај испитаниците во мали и средни претпријатија. Најголем е процентот на испитаници кој се задоволни од развпјот на кариерата и иснесува 27%.

Прашање 16.6

16.6 Тимскиот дух

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 16.6.

прашање16.6

	N	%
воопшто не сум задоволен	4	3,3
не сум задоволен	7	5,8
ниту сум задоволен, ниту не сум задоволен	29	24,2
задоволен сум	54	45,0
Многу сум задоволен	26	21,7
Вкупно	120	100,0

Табела 38

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантна е разликата во процентот на испитаниците и нивното задоволство од тимскиот дух ($P=0,004$, $\text{Chi-square}= 15,67$, $\text{df}=4$). Од прикажаната табела можеме да заклучиме дека најголем процент од испитаниците 45% или 54 испитаници од 120 се изјасниле дека се задоволни од тимски од дух во нивната работна организација.

Прашање 16.7

16.7 Работната атмосфера

На табелата се претставени бројот и процентот од испитаниците во однос степенот на согласнот по прашањето 16.7.

прашање16.7

	N	%
воопшто не сум задоволен	4	3,3
не сум задоволен	6	5,0
ниту сум задоволен, ниту не сум задоволен	30	25,0
задоволен сум	49	40,8
Многу сум задоволен	31	25,8
Вкупно	120	100,0

Табела 39

По изведениот статистички тест заклучуваме дека статистички сигнификантна е разликата во процентот на испитаниците и нивното задоволство од работната атмосфера, преовладуваат испитаници кои се задоволни од работната атмосфера ($P<0,001$, Chi-square= 59,75, df=4). Од 120 испитаници 49 се изјасниле дека се задоволни од работната атмосфера во која работат.

Прашање 17

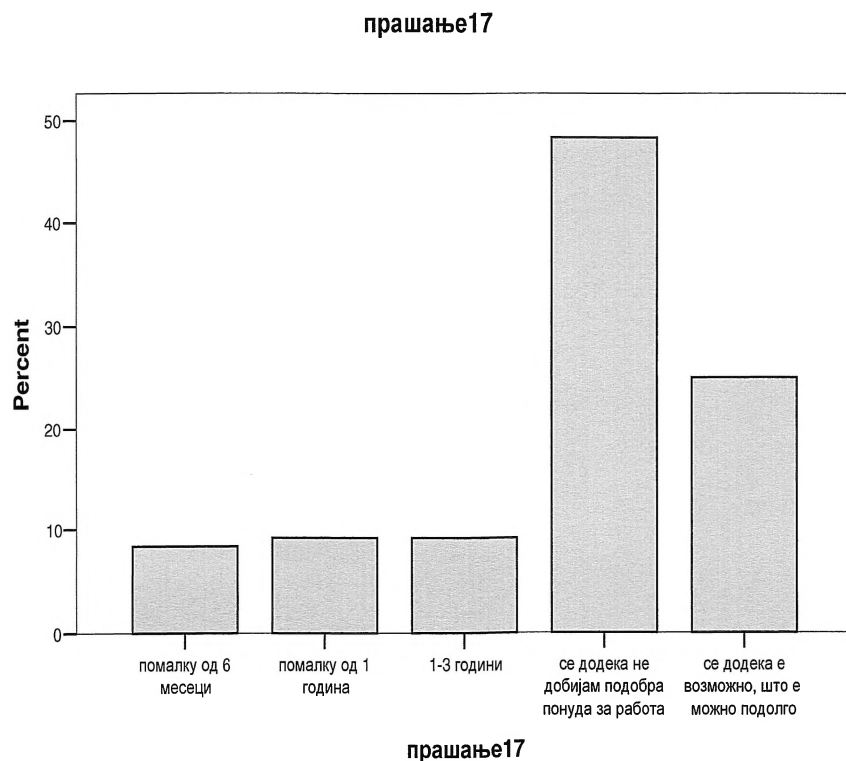
17. Колкав период би сакале да продолжите да работите во компанијата?

На табелата и графиконот е претставена дистрибуцијата на испитаниците, според тоа колкав период би сакале да продолжат да работат во компанијата.

прашање17

	N	%
помалку од 6 месеци	10	8,3
помалку од 1 година	11	9,2
1-3 години	11	9,2
се додека не добијам подобра понуда за работа	58	48,3
се додека е возможно, што е можно подолго	30	25,0
Вкупно	120	100,0

Табела 40 Дистрибуција според прашање 17



Статистички значајно голем дел од испитаниците одговориле дека би го задржале работно место се додека не добијат подобра понуда за работа со процент 48,3%(Chi-Square= 71,917, df=4, P<0,0001). Од графиконот можеме да заклучиме дека 48,3% од испитаниците понудата за подобра работа би ги натерала да ја напуштат организацијата.

Прашање 18

18. Кој од следниве искази ја изразува Вашата волја?

а. Често размислувам да ја напуштам организацијата

б. Би ја напуштил/ла организацијата кога би нашол/ла слична работна позиција во друга организација

ц. Ми се допаѓа работата во оваа компанија, но потребна ми е дополнителна хонорарна работа

д. Се трудам и повеќе од потребното на компанијата, како што таа се труди за моето унапредување

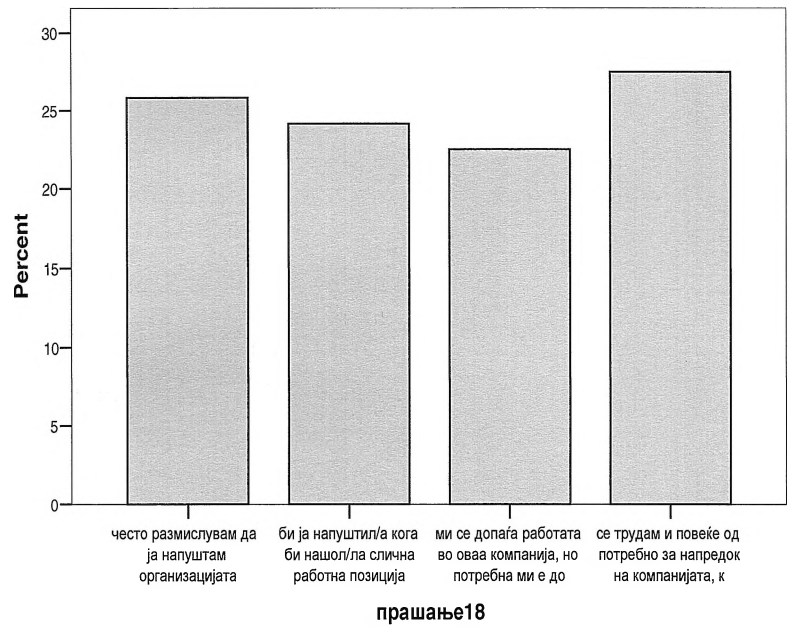
На графикон и табела е претставена дистрибуцијата на испитаниците според прашањето 18, кое ја иситува вољата на испитаниците.

Прашање18

	N	%
често размислувам да ја напуштам организацијата	31	25,8
би ја напуштил/а кога би нашол/ла слична работна позиција	29	24,2
ми се допаѓа работата во оваа компанија, но потребна ми е до	27	22,5
се трудам и повеќе од потребно за напредок на компанијата,	33	27,5
Вкупно	120	100,0

Табела 41

прашање18



Дистрибуција на испитаниците според тоа кој им ја извел обуката и кога последен пат добиле некакво унапредување

прашање3 * прашање12

		Кога последен пат сте добиле унапредување					Вкупно
		пред 6 месеци	пред 1 година	пред 2 години	пред 3 или повеќе години	досега не сум добил/а унапредување	
Обуката е спроведе на од страна на:	менаџер	5	4	3	0	12	24
	претпоставен	5	4	3	6	13	31
	лице со исти работни задачи	6	6	1	4	33	50
	на друго место надвор од фирмата	0	3	7	1	4	15
	Вкупно	16	17	14	11	62	120

Табела 42. Кростабулација на прашање3 и прашање12

Во однос на тоа кој ја спровел обуката и кога последен пат испитаниците добиле унапрдување постои статистички значајна асоцијација (Phi = 0,533, P<0,001).

Дистрибуција на испитаниците според тоа кој им ја извел обуката и дали добиваат континуирано покачување на платата

прашање3 * прашање5

		Дали добивате континуирано покачување на платата		Вкупно
		да	не	
Обуката е спроведена од страна на:	менаџер	15	9	24
	претпоставен	19	12	31
	лице со исти работни задачи	26	24	50
	на друго место надвор од фирмата	13	2	15
	Вкупно	73	47	120

Табела 43. Кростабулација на прашање3 и прашање5

Од изведената кростабулација се заклучува дека не постои статистички сигнификантна асоцијација во однос на тоа кој во ја спровел обуката и дали добиваат континуирано покачување на платата. (Pearson Chi-Square = 5,870, P=0,118).

Улогата на менаџерот за човечки ресурси е поголема во средните отколку во малите претпријатија

Испитуваниот примерок потекнува од мали, средни и големи претпријатија. За следново испитување, испитаниците кои потекнуваат од средни и големи компании се ставени во иста група. Извршена е кростабулација за да се увиди

дали постои сигнификантна асоцијација помеѓу обезбедување на услови за работа и заштита на здравјето, постоење на формален процес за следење на перформансите и заслугите, обезбедување друг вид на надоместок и претпријатието (мало, средно).

мали_средни * прашање4 Crosstabulation

		Дали менаџерот обезбедил услови за работа и заштита за здравјето		Вкупно
		да	не	
мали_и средни	мали претпријатија	35	5	40
	средни претпријатија	69	11	80
Вкупно		104	16	120

Табела 44. Кростабулација

Од изведената кростабулација се заклучува дека не постои статистички сигнификантна разлика во однос на тоа дали менаџерот потекнува од мало/средно претпријатие и обезбедувањето услови за работа. (Pearson Chi-Square = 0,036, P=0,849).

мали_средни * прашање11

		Дали постои формален процес за следење на перформансите и заслугите		Вкупно
		да	не	
мали_с	мали претпријатија	25	15	40
редни	средни претпријатија	55	25	80
Вкупно		80	40	120

Табела 45. Кростабулација

Од изведената кростабулација се заклучува дека не постои статистички сигнификантна разлика во однос на тоа дали менаџерот потекнува од мало/средно претпријатие и постоењето на формален процес за следење на перформансите и заслугите. (Pearson Chi-Square = 0,469, P=0,494).

мали_средни * прашање7 Crosstabulation

		Дали компанијата обезбедува друг вид на надоместок		Вкупно
		да	не	
мали_средни и	мали претпријатија	25	15	40
	средни претпријатија	50	30	80
Вкупно		75	45	120

Табела 46. Кростабулација

Од изведената кростабулација се заклучува дека не постои статистички сигнификантна разлика во однос на тоа дали испитаникот потекнува од мало/средно претпријатие и обезбедувањето на друг вид на надоместок (Pearson Chi-Square = 0,000, P=1,000).

Задоволството од менаџерот за човечки ресурси е поголемо кај вработените во средни претпријатија отколку кај вработените во мали претпријатија

Прашањето 16 кое го изразува задоволството на вработените во однос на платата, бенефициите, обука, можности за развој на кариера, вложувањето и поттикнувањето на компанијата на сопствениот професионалниот развој е рекодирано во една варијабла, која го означува општо степенот на задоволство од истото. Оваа варијабла е рекодирана со нова Ликерт скала со 3 вредности: негативна (Не сум задоволен), неутрална (Неутрален став), позитивна (Задоволен сум).

Ја испитуваме хипотезата за независност на варијаблите прашањето 16 и големината на компанијата, т.е дали постои зависност меѓу степенот на задоволство на вработените и тоа дали се вработени во мали и средни компании.

мали_средни * прашање16_рекодирано

		Не сум задоволен	Неутрален став	Задоволен сум	Вкупно
Мали претпријатија	N	3	23	14	40
	% од големина на претпријатие мали_средни	7,5%	57,5%	35%	100%
	% од задоволство	27,27%	32,86%	35,90%	33,33%
Средни претпријатија	N	8	47	25	80
	% од големина на претпријатие мали_средни	10%	58,75%	31,25%	100%
	% од задоволство	72,73%	67,14%	64,10%	66,67%
Вкупно	N	11	70	39	120
	% од големина на претпријатие мали_средни	9,17%	58,33%	32,50%	100,00 %
	% од задоволство	100%	100%	100%	100%

Од изведената кростабулација се заклучува дека *не постои* статистички сигнификантна асоцијација во однос на степенот на задоволство на вработените

од претпријатието (оценувано преку прашањето 16) и неговата големина ($\Phi = 0,050$, $P=0,859>0,05$).

Табелата на кростабулација ни покажува дека вработените во мали претпријатија имаат неутрален став во однос на задоволството од улогата на менаџерот за човечки ресурси. Во мали претпријатија 27 од испитаниците имаат неутрален став во однос на задоволството од менаџерот за човечки ресурси. Во средни претпријатија 47 од испитаниците имаат неутрален став за задоволството од менаџерот за човечки ресурси. Можеме да заклучиме дека непостои разлика во задоволството на вработените од менаџерот за човечки ресурси во мали наспроти големи претпријатија.

Менаџерот влијае врз мотивацијата и активностите на вработените, а со тоа и врз нивниот развој

Табела за дистрибуција на испитаниците во однос на тоа дали во компанијата постои формален однос за следење на нивните перформанси и степенот на задоволство од бонусите и стимулациите.

прашање11 * прашање16б

		Степен на задоволство од бонусите и стимулациите					Вкупно
		воопшто не сум задоволен	не сум задоволен	Ниту сум задоволен, ниту не сум задоволен	Задоволен сум	Многу сум задоволен	
Формален однос за следење	да	7	13	16	28	16	80
	не	14	14	9	3	0	40
Вкупно		21	27	25	31	16	120

Степенот на задоволство од бонусите и другите бенефиции кои ги нуди компанијата на своите вработени *зависи* од тоа дали истата има формален процес на следење на нивните перформанси ($\Phi = 0,505$, $P < 0,001$).

Табелата на кростабулација покажува дека во компаниите каде што постои *формален процес на следење нивните перформанси* владеат позитивни ставови (задоволен сум и многу сум задоволен) од бонусите и другите бенефиции кои ги нуди компанијата, и обратно кај компаниите кои немаат *формален процес на следење на перформанси на вработените*, вработените се незадоволни од бонусите и другите бенефиции кои ги нуди компанијата.

Табела за дистрибуција на испитаниците во однос на тоа дали во компанијата постои формален однос за следење на нивните перформанси и степенот на задоволство од бенефициите и другите поволности.

прашање11 * прашање16в

		Степен на задоволство од бенефициите и другите поволности					Вкупно
		воопшто не сум задоволен	не сум задоволен	Ниту сум задоволен, ниту не сум задоволен	Задоволен сум	Многу сум задоволен	
Формален однос за следење	да	3	11	21	26	19	80
	не	14	15	7	4	0	40
Вкупно		17	26	28	30	19	120

Во однос на тоа дали во компанијата постои формален однос за следење на нивните перформанси *зависи* степенот на задоволство од бенефициите и другите поволности ($\Phi = 0,585$, $P < 0,001$).

Од изведената кростабулација може да се увиди дека во компаниите каде што постои *формален процес на следење*, вработените се *задоволни и многу задоволни од бенефициите и другите поволности кои ги нуди компанијата*, додека во компаниите кои *немаат формален процес на следење*, преовладуваат негативни ставови во однос на *бенефициите и другите поволности*.

3. Тестирање на Хипотезите

Генералната хипотеза на ова истражување е:

1. Менаџерот влијае врз развојот на вработените. Од спроведеното истражување и презентираниите резултати менаџерот влијае врз развојот на вработените, најголем дел од вработените се изјасниле позитивно, тука главната хипотеза се потврдува.
2. Улогата на менаџерот за човечки ресурси е поголема во средни претпријатија отколку во мали претпријатија. Изнесените ставови од испитаниците не даваат конкретен одговор, одговорот е неутрален тука хипотезата не се потврдува.
3. Задоволството од менаџерот за човечки ресурси е поголемо во средни отколку во мали претпријатија. Резултатите потврдуваат дека испитаниците имаат неутрален став во однос на задоволството од менаџерот за човечки ресурси дали е поголем во мали и средни претпријатија, тука хипотезата не е потврдена ниту отфрлена.
4. Функциите на менаџерот за човечки ресурси се спроведуваат повеќе во средни отколку во мали претпријатија. Резултатите покажуваат дека менаџерот за човечки ресурси и неговите функции се спроведуваат повеќе во средни претпријатија отколку во мали. Тоа е така поради поголемиот број на вработени и потребата за нивен развој .
5. Менаџерот влијае врз мотивацијата и активностите на вработените а со тоа и врз нивниот развој. Испитаниците се изјасниле дека степенот на задоволство од бонусите и другите бенефиции (начините на мотивација) кои ги нуди компанијата

на своите вработени зависи од тоа дали истата има формален процес на следење на нивните перформанси и активности. Онаму кај што е поголемо задоволството од мотивацијата поголемо е и задоволството од следењето на нивните перформанси и активности и обратно. Оваа хипотеза е отфрлена преовладуваат негативните ставови.

Заклучоци

Менаџмент на човечки ресурси е како научна област во подем односно во нагорен развој и усовршување. Со ребрендирањето од „кадровско одделение„ во сектор за човечки ресурси се случи револуција во позитивна насока преку која работникот, човекот како креатор се стави на прво место. Менаџерите и работодавачите станаа свесни за потребата за квалитетен поединец и работник и како создавач на нови вредности. Менаџери за човечки ресурси најчесто има во големите компании и во државни институции но ретко или нема во мали и средни претпријатија. Постоенето на менаџер за човечки ресурси се потврдува како потреба а тоа е несомнено изразено се повеќе во малите и средни претпријатија. Особено тоа се изразува и преку развојот на претприемништвото и создавањето на сопствен бизнис каде што се изразува потребата од ангажирање на менаџер за човечки ресурси покрај големите и во малите и средни претпријатија.

Во Република Македонија менаџментот за човечки ресурси во малите и средни претпријатија е застапен многу малку. Најголемиот број на менаџери за човечки ресурси се ангажирани како надворешни консултанти и тоа најчесто во процесот на регрутација и селекција. Поради големите издатоци, малиот пазар и нискиот стандард во Република Македонија, сопствениците на компаниите и фирмите не можат да си дозволат во своето мало или средно претпријатије да вработат менаџер кој би се бавел само со управување со човечки ресурси. Сопствениците на мали и средни претпријатија во најголем процент ја вршат функцијата менаџер за човечки ресурси која најчесто резултира со многу грешки и незадоволства. Тоа обично се открива подоцна и тогаш се формира сознанието и потребата за примена на современи методи на управување со човечките ресурси, односно со човечкиот капитал како најважен фактор во современите економски активности.

Од спроведеното истражување за потребите на овој труд спроведено во мали и средни претпријатија може да се добие сликата за тоа каква е улогата на менаџерот за човечки ресурси во малите и средни претпријатија. Од изнесените

статистички анализи конкретниот став е дека потребна е функцијата на менаџерот за човечки ресурси во развојот на вработените во мали и средни претпријатија.

Исто така вработениот сака да биде дел од претпријатието, сака да ги знае конкретните работни задачи, сака да учи и напредува и паралелно да биде мотивиран. Според резултатите од истражувањето, најголем дел од вработените сакаат нивниот развој да биде следен и оценет, и сакаат да добијат повратна информација за нивните достигнувања, односно вработените сакаат да напредуваат што е позитивен тренд и води кон успех кон организацијата.

Покрај изнесените констатации и оценки од резултатите од истражувањето може да се заклучи дека вработениот воглавно е задоволен од своето работно место и од менаџерот за човечки ресурси. Сепак истражувањето покажа дека работникот во Република Македонија сеуште има страв да зборува отворено за неговото работно место, ваквиот страв се оценува дека, се должи на големата невработеност и можноста за загуба на работното место.

Од истражувањето што е реализирано може да се оцени и психолошкиот момент на работникот. Имено согледувајќи ја состојбата на пазарот на трудот, нискиот стандард, малата заработувачка и скапиот живот, работникот изразува задоволство од своето работно место. Тоа ни покажува дека на работникот му е потребно многу малку за да биде среќен и задоволен, но тоа малку работодавецот треба да знае како да му го овозможи.

Овозможувајќи ги условите за работно ангажирање неопходно е менаџерот да знае како да ја насочи и управува мотивацијата на работникот, а со тоа да го поттикнува неговиот креативен потенцијал за подобро работење.

Вработените во малите и средни претпријатија во Република Македонија сеуште не ги користат правата кои ги имаат работниците. Многу од нив и не се запознат или пак не ги знаат нивните права на работно место и пошироко. Оценка е дека во Република Македонија често се кршат работничките права и се врши злоупотреба на работникот се со цел работодавецот да оствари поголем профит за себе. Голем дел од работодавачите успехот на компанијата го сметаат за свој личен

успех. Притоа заборуваат дека успехот е остварен со заеднички труд и огромна помош и залагање од нивните вработени кои го постигнале успехот преку работно ангажирање и ја оствариле целта на организацијата во која работат.

Може да се заклучи дека спроведеното истражување ја потврди важноста на улогата на менаџер за човечки ресурси во малите и средни претпријатија. Таа улога е важна како во услови на раст и развој на претпријатето, што се должи на креативноста на вработените, но и на доброто менаџирање, така и во услови на економска криза или застои во работењето, кога повторно се јавува потребата од рационално одлучување и работење на менаџментот на човечки ресурси.

Користена литература

Арнаудова, В.: *Планирање на човечки ресурси*-интерен материјал, Филозофски факултет- Скопје 2009.

Ангелоска-Галевска, Н. (2009), *Планирање на научно истражување* -интерен материјал, Скопје:Филозофски факултет.

Афторизирани предавања Проф. Д-р М. Ѓуровска, Надградување, мобилност и кариера

Бојациоски Д. Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет, 2009.

Bogicevic , B,: *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet, 2003.

Бахтијаревић-Шиббер, Ф.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Гоцевски Т, : *Социјален менаџмент* , Филозофски факултет, Скопје 2006.

Герет Џонс, : *Современ менаџмент: менаџмент на човечки ресурси*

Ѓуровска, М.: *Менаџмент на човечки ресурси*- авторизирани предавања, Филозофски факултет – Скопје 2009.

Дела на Селие: *The Stress of life*(1956), *From Dream to Discovery; On Being a Scientist* (1964) and *Stress without Distress* (1974)

Donnellu, J.H., et al., *Fundamentals od Menagment*, 9th edition, Chicago, IRWIN, 1995.

Николовски, Т.: *Психологија на трудот*, Филозофски факултет- Скопје 2000

Николовски Д, : *Организациски односи*, Економски факултет, Скопје

Никола Узунов, „знаењето за економската и деловната политика“ IX симпозиум за квалитативните фактори на стопанисување, Струга 1991.

Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P., *Menagment ljudski potencijala*, Mate, Zagreb, 2006.

Пејковски, Ј. : *Менаџмент на човечки ресурси*- авторизирани предавања, Скопје: Филозофски факултет, 2009.

Пејковски, Ј. : *Претприемништво и развој*; Екопрес; Скопје 1997

Пејковски, Ј. Европски политики за мали и средни претпријатија

Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон:Управување со човечки ресурси-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг

Сарџоска, Е : *Психологија на организациите*, Филозофски факултет, Скопје 2009

Т.Фити, В. Хаџивасилева- Марковска, М. Бејтмен: *Претприемништво* – Економски факултет- 2007

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004.

Закон за работни односи (пречистен текст),сл.Весник на Р.Македонија,бр.52 од 23.04.2012год.

Закон за безбедност и здравје при работа, сл.весник на Р.Македонија бр.92/07 од 24.07.2007год

Кралеv Т. Чубровиќ И,: *Менаџмент на претприемачкиот бизнис*, Центар за интернационален менаџмент – Скопје, 2003.

Lewis,C., Employee selection- London : Hutchinson 1985

Howard,A.,Bray,D.W.,1988. Menagerial Lives in Transtation: Advancing age and Changing Times, New York: Guilford; Bolt, J., 1989

H.B.Pickle; R.I.Abrahamson: Small Business Menagment; Fifth Edition; John Wiley and Sons; N.Y.; 1990.

Фуада Станковиќ и Никола Вукмировиќ, Предузетништво, Нови Сад 1995.

Fisher,C.D.,Schoenfedt, L.F.,Shaw, J.B.,1993, Human Resurse Menagment,2nd ed.,Houghton Mifflin Company.

Шуклев Бубек,: *Менаџмент*, Економски факултет- Скопје, 2004.

Wright,P.,McMahan,G.,Theoretical perspectives for strategis Human resurse menagment, Journal of Menagment,Vol.18,1992.

<http://managementhelp.org/hr mgmnt/hr mgmnt.htm>

www.wikipedia.org

ПРИЛОЗИ

Анкетен лист со прашања кој се користеше за истажување во малите и средни претпијатија.

За целите на проект за истражување во областа на човечките ресурси (истражување за магистерска теза)

Прашалник за улогата на менаџерот за човечки ресурси во развојот на вработените

Ве молам да одвоите неколку минути за пополнување на прашалникот. Вашите одговори се во целост анонимни, а истите се наменети за одредување на предоминантното расположение во врска со улогата на менаџерот за човечки ресурси во Вашата компанија преку спроведување на неговите функции. Однапред благодарам!

Упатство за пополнување:
- празните полиња се пополнуваат
- полињата ☐ се означуваат ☒
- прашањата со повеќе опции се одговараат со заокружување на една опција или на повеќе опции каде што тоа е наведено

Податоци за компанијата				
Дејност				
Карактер		☐ јавен	☐ приватен	
Број на вработени (приближно)		☐ до 50	☐ 50 - 250	☐ над 250
Податоци за вработениот				
Опис на работното место		☐ менаџерска позиција		☐ друга работна позиција
Работно искуство во компанијата (број на години)	☐ 1-3	☐ 3-5	☐ 5-10	☐ над 10
Вработен/а со		☐ скратено работно време		☐ целосно работно време

1. Кога се вработивте во компанијата дали добивте јасно и исцрпно објаснување за платата, бенефициите и можностите за вашето напредување кои ги нуди Вашата компанија?

- а. ДА
- б. НЕ

2. Кога се вработивте во компанијата дали Ви беше обезбедена обука:

- a. ДА
- b. НЕ

3. Обуката беше спроведена од страна на:

- a. Менаџерот
- b. Претпоставениот
- c. Лице кое ги има истите работни задачи како вас
- d. На друго место надвор од фирмата

4. Дали менаџерот ви обезбеди услови за работа и заштита за вашето здравје?

- a. ДА
- b. НЕ

5. Добивате ли континуирано покачување на платата во одредени временски интервали?

- a. ДА
- b. НЕ

6. Доколку одговоривте позитивно на претходното прашање, Колку често добивате покачување на платата?

- a. На секои шест месеци
- b. Еднаш годишно
- c. Еднаш во три години
- d. Еднаш на пет или повеќе години

7. Дали компанијата Ви обезбедува друг вид на надоместок, како што се бонусите, стимулите или друг вид дополнителни примања, независно од основната плата?

- a. ДА
- b. НЕ

8. Доколку одговоривте позитивно на претходното прашање, кога последен пат сте добиле некакво дополнително примање:

(заокружете една или повеќе од наведените опции)

- a. по одлично завршување на Вашата тековна работа
- b. по успешно завршување на одредена тимска работа
- c. по вложување поголем труд и време за извршување на конкретна работна задача
- d. по одреден временски период како редовна стимулација за успешна идна работа

9. Применува ли Вашата компанија некоја/некои од следните дополнителни стимулации и бонуси?

(заокружете една или повеќе од наведените опции)

- a. доделување дел од остварениот профит од некоја продажба на прозизводи или услуги
- b. доделување дел од добивката на компанијата
- c. пакет сопственички акции

10. Посочете ги бенефициите кои Ви ги нуди компанијата:

(заокружете една или повеќе од наведените опции)

- a. здравствено осигурување
- b. пензиско осигурување
- c. животно осигурување
- d. платен годишен одмор

11. Дали во компанијата постои формален процес за следење на Вашите перформанси и заслуги и дали добивате повратен одговор за истите?

- a. ДА
- b. НЕ

12. Кога последен пат добивте некакво унапредување?

- a. Пред шест месеци
- b. Пред една година
- c. Пред две години
- d. Пред три или повеќе години
- e. Досега не сум добил/а унапредување

13. Имате ли желба за некоја од следните активности:

- a. Посета на курсеви кои би Ви помогнале во напредокот на кариерата
- b. Совети за Вашата кариера
- c. Посета на саеми, настани и сл. во Вашата дејност
- d. Ниту една од наведените активности

14. Изразете го Вашиот став во однос на:

	Воопшто не се согласувам	не согласувам	ниту се согласувам ниту не се согласувам	се согласувам	потполно се согласувам
Добивам признание усно (пофалба) или писмено (благодарница,	☐	☐	☐	☐	☐

сертификат и сл.) за мојот труд

Моите надредени го охрабруваат мојот развој	☐	☐	☐	☐	☐
Компанијата инвестира во моето континуирано образование	☐	☐	☐	☐	☐
Можам да напредувам на хиерархиски повисока позиција	☐	☐	☐	☐	☐
Надредените ме охрабруваат во изнесувањето нови иновативни идеи	☐	☐	☐	☐	☐
Имам согласност од претпоставените да учествувам во донесување важни одлуки за компанијата	☐	☐	☐	☐	☐

15. Наведете колку е значаен за Вас секој од следните искази во врска со Вашето успешно извршување на одредена работа или успехот од секојдневното работење:

	воопшто не ми е важно	не ми е важно	ниту ми е важно ниту не ми е	важно ми е	многу ми е важно
Да добијам признание за мојата заслуга	☐	☐	☐	☐	☐
Да добијам унапредување кон повисока работна позиција	☐	☐	☐	☐	☐
Да добијам преместување на работна позиција во која ќе уживам повеќе во работата	☐	☐	☐	☐	☐
Да добијам парична награда	☐	☐	☐	☐	☐
Да добијам покачување на платата	☐	☐	☐	☐	☐
Да добијам можност да научам нови работи	☐	☐	☐	☐	☐
Да добијам можност за развој на кариерата во странство	☐	☐	☐	☐	☐

16. Воглавно, колку сте задоволни од:

	воопшто не сум задоволен/на	не сум задоволен/на	ниту сум задоволен/на ниту не сум	задоволен/ на сум	многу сум задоволен/на
Платата	☐	☐	☐	☐	☐
Бонусите и стимулациите	☐	☐	☐	☐	☐
Бенефициите и другите поволности	☐	☐	☐	☐	☐
Обуката, континуирано то учење	☐	☐	☐	☐	☐
Можностите за развој на кариерата	☐	☐	☐	☐	☐
Тимскиот дух	☐	☐	☐	☐	☐
Работната атмосфера	☐	☐	☐	☐	☐

17. Колкав период би сакале да продолжите да работите во компанијата?

- a. Помалку од шест месеци
- b. Помалку од една година
- c. 1 – 3 години
- d. Се додека не добијам подобра понуда за работа
- e. Се додека е возможно, што е можно подолго

18. Кој од следниве искази ја изразува Вашата волја?

- a. Често размислувам да ја напуштам организацијата
- b. Би ја напуштил/ла организацијата кога би нашол/ла слична работна позиција во друга организација
- c. Ми се допаѓа работата во оваа компанија, но потребна ми е и дополнителна хонорарна работа
- d. Се трудам и повеќе од потребното за напредок на компанијата, како што таа се труди за моето унапредување