



Универзитет „Свети Кирил и Методиј“
Скопје
Филозофски факултет
Институт за социологија



Постдипломски студии

Менаџмент на човечки ресурси во општествените науки

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И СОЦИЈАЛЕН ДИЈАЛОГ

Магистерски труд

Кандидат:

Владимир Антевски

Ментор:

Проф. д-р Милева Ѓуровска

Скопје

септември, 2012

СОДРЖИНА

1. Вовед.....	4-6
2. Менаџмент со човечки ресурси	7-57
2.1. Историјат на менаџментот со човечки ресурси.....	7-12
2.2. Основни функции на менаџментот на човечки ресурси.....	12
2.2.1. Анализа на работата.....	13-20
2.2.2. Планирање на човечките ресурси.....	20-26
2.2.3. Регрутација на човечките ресурси.....	26-29
2.2.4. Селекција на човечките ресурси.....	29-33
2.2.5. Развој и обука на вработените.....	33-42
2.2.6. Оценување на перформансите на човечките ресурси.....	42-48
2.2.7. Плаќање на човечките ресурси.....	48-50
2.2.8. Развој и управување со кариерата на вработените.....	50
2.3. Дополнителни функции на менаџментот на човечки ресурси.....	50
2.3.1. Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси.....	51
2.3.2. Заштита на здравјето и унапредувањето на безбедноста на вработените.....	52-53
2.4. Основните цели на менаџмент на човечки ресурси.....	53
2.5. Улогата на менаџерот во управувањето со човечките ресурси.....	54-57
3. Социјален дијалог.....	58-88
3.1. Видови социјални модели.....	61-64
3.2. Социјалниот дијалог во државата на социјална грижа.....	64-66
3.3. Социјалниот дијалог во мултинационалните компании.....	66-67
3.4. Карактеристиките на синдикалните организации.....	67-70
3.5. Дејствувањето на современите синдикати	70-73
3.6. Мотивацијата на работниците за зачленување во синдикалните здруженија.....	73-76
3.7. Синдикалното организирање и работничките права во Република Македонија.....	76-77

3.8. Стратегии на синдикатите за регрутирање на нови групи работници.....	78-80
3.9. Синдикалната сцена во Република Македонија	80-88
4. Актуелни состојби во сферата на менаџментот на човечки ресурси и социјалниот дијалог.....	89-99
4.1. Ставот на менаџерите на човечки ресурси и социјалниот дијалог..	92-93
4.2. Синдикалното дејствување во Република Македонија	93-95
4.3. Исполнување на работничките права.....	95-97
4.4. Предлози за подобрување на состојбата со синдикатите и социјалниот дијалог во Република Македонија.....	97-99
5. Заклучок.....	100-104
Користена и консултирана литература.....	105-106

1. ВОВЕД

Терминот менаџмент, пред сè, го опфаќа процесот на супервизија, контрола и координација на производните и на други активности за соодветно успешно раководење, од тоа произлегува поставеноста на индустриски, економски и други различни типови организации или лица што ги извршуваат тие функции. Опфатот на самиот поим постапно се зголемува и во модерни услови опфаќа различни сфери надвор од основното што во основата на поимот е раководење и организирање на работата за поуспешно остварување на определени резултати, пред сè економски, но и во различни други сфери, односно во делови каде се опфатени различни ресурси.

Во основата кога се зборува за менаџментот на човечки ресурси (МЧР понатаму во текстот) предвид се има менаџмент или управување (раководење) со вработените во една организација, односно начинот како се располага и се раководи со нив, поставеноста во различните хиерархиски услови, поставено на правни, социолошки, морални и др. становишта. Додека на менаџментот на човечки ресурси понекогаш се реферира како на „несериозна“ менаџерска вештина, со оглед на широката поставеност на прашањата што се опфатени со него, во практиката се бара стратешки фокус за да се обезбедат потребните резултати со анимирање на работната сила т.е. човечките ресурси, со цел да се постигнат подобри резултати и остварување на целите на компаниите, а да се задржи ефикасноста и креативноста со соодветна поставеност и со соодветна награденост. Денешниот менаџмент на човечки ресурси во голема мера се разликува од кадровото работење во минатиот систем. Со неговата трансформација од бирократизирано и тремо водење со вработените денеска добиваме менаџирање со човечките ресурси кое е флексибилно на промени, менаџмент кој се грижи за вработените во рамките во кои може најмногу, во кој се создава синдром на таканаречена фамилија во компаниите. Во денешни услови сето ова се потпира на концептот на менаџерската револуција што е насочен кон промената на модерната корпорација чија насока е воспоставување на релацијата од сопственикот кон професионалниот менаџер кој е клучната

личност во компанијата. Таа релација на подвоеноста на сопственоста и менаџментот е клучот на успехот иако секогаш на релација сопственост може да се менуваат различни фактори.

Ако порано се сметало дека богатството на компаниите се состоело во пари, машини и други капитални добра, денеска најголемото богатство на компаниите и организациите низ светот претставуваат токму човечките ресурси. Затоа компаниите и организациите сè повеќе вложуваат во својот најголем капитал, за добивање подобро место на пазарот и поголема пазарна моќ. Тоа е она што во современи услови ја носи новата парадигма за релации во различни сфери на раководење, не само во економските организации (претпријатија, компании, фабрики итн.) туку и во други области како што се уметноста музиката, литературата, спортот и сл. Да се изразиме во спортски речник и да ја прикажеме улогата на менаџментот со човечки ресурси во една организација, на пример во спортот ако го земеме менаџерот на фудбалскиот клуб Реал Мадрид, Жозе Мурињо, како еден од најголемите менаџери на денешницата, сите тие успеси што моментално ги оставарува неговиот тим, како еден од најголемите на денешницата, не би биле можни ако го нема тој покрај себе стручниот штаб од асистент, тренерите за различните улоги на теренот (дефанзива, среден ред и офанзива) кондиционите тренери, спортските психолози, медицинскиот тим од доктор, па сè до масерите кои се задолжени за здравјето на самите фудбалери, самите комплекси на клубот од терени за тренинг до амбуланта, па сè до самите фудбалери, неговиот успех не би бил толкав. Бидејќи во времето на пишување на овој магистерски труд актуелен беше големиот успех на македонските кошаркари на Европското првенство во Литванија, може да се претстави улогата на менаџирањето со човечките ресурси и во нашиот национален тим. Успехот на нашата репрезентација не би бил толкав ако ние ги немавме како одлични менаџери од директорот на репрезентацијата Врбица Стефанов, селекторот Марин Докузовски, па неговите асистенти, лекар, физиотерапевт, кондициониот тренер кој беше донесен од *Монтепеласки Сиена*, еден од најдобрите клубови во Европа, па сè до идеалните подготовки за нашата репрезентација, претставува една целина која водеше до огромен успех на нашата кошарка, а и на спортот воопшто во Република Македонија.

Моето внимание го привлече темата за социјалниот дијалог во контекстот на теоријата и практиката на МЧР, сметајќи дека менаџирањето со човечкиот потенцијал треба да биде поткрепено со основните права што треба и мора да ги имаат тие и заштитата од различни форми за заштита на тие права. Оттаму и потребата за навлегување во информациите како дејствуваат тие, нивната организациска структура и лидерството во Република Македонија. Но, тоа е само едната страна која е значајна за студирањето на овој проблем, но сепак недоволна рамка за да се опфати целината на проблемот. Менаџерскиот аспект битно се разликува од синдикалниот, или од другите аспекти (социолошкиот или политиколошкиот). МЧР има тенденција да го направи човечкиот фактор ефикасен, односно да ја зголеми неговата функционалност. Кога се зборува за човечкиот фактор не треба да се запостави фактот дека луѓето работат во колективитети кои на поединците им дава поинакво значење. Кога незадоволството од претпријатието (организацијата) се зголемува кај вработените се зголемува потребата помош да побараат од другите вработени. Во ниеден случај теоријата на МЧР не ја оспорува солидарноста меѓу вработените кога тие ќе ја доживеат заканувачки управата на претпријатието. Постоенето на синдикатите го потврдува тој аспект. Имено, синдикатите претставуваат организации кои се формирани кон крајот на XIX век. Нивната улога е да ги штитат интересите на работниците на колективен начин. Во многу претпријатија дејствуваат синдикати. Нивното дејствување е со закон регулирано. Во почетокот на XXI век како резултат на експанзијата на неолибералната идеја улогата на синдикатите значително е намалена. То се должи на редица од општествено-економски причини. За поцелосно разбирање на МЧР, како и за посеопфатно дефинирање на улогата на МЧР во претпријатијата неопходно е да се има еден квантум на знаење за начинот на дејствување на современите синдикати, на механизмите врз кои се организираат тие, како и базичните проблеми на работниците. Во спротивно може да се заземе погрешен став, да се донесе определена одлука која не е во согласност со целите на претпријатието, доведувајќи ја во прашање целокупната егзистенција на претпријатието.

2. МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

2. 1. ИСТОРИЈАТ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот на човечки ресурси, не само што претставува важна и препознатлива научна дисциплина, туку истовремено е и важна управувачка и работна функција во претпријатијата и организациите. Потребата од помош при претставувањето на човековите квалитети и умешност од страна на луѓе надарени да посредуваат и да ги издвојуваат квалитетите на другите може да го следиме во минатото. Функцијата на менаџментот на човечки ресурси се остварува преку неколку функции, кои со текот на времето се развивале и се усовршувале, па така, од откриените артефакти и докази може да кажеме дека тие упатуваат на користење на определени методи на избирање на племенските старешини уште во камено време, потоа тестови за оценување на наемните работници кои се применувале во Кина во 1115 година пр.н.е., па и програми за обука на помошници мајстори од времето од античка Грција, со што се гледаат почетоците на денешните веќе развиени функции во менаџментот на човечки ресурси, како што се: селекцијата, оценувањето на перформансите на вработените или програми за нивна професионална обука и развој. (Бојациоски,Д.,Ефтимов, Љ. 2009)

Имајќи ги предвид дијахрониските истражувања за корените на управувањето со човечките ресурси може да се смета дека тие се основата што ја прикрпила потребата од барање соодветни форми според определени општествени околности и социјални, политички и животни услови. Сепак, како официјален период за кој се смета дека е настанат денешниот менаџмент на човечки ресурси се смета крајот на XIX век и почетокот на XX век. Хронолошки се издојуваат 4 периоди во кои може да се проследуваат определени карактеристики што се наметнувале како потреба и преку кои се поставувале различни научни дострели за елаборација. Имено, тоа е период во кој определени научни цели во областа на менаџментот, засекогаш ќе го унапредуваат и ќе го развиваат централниот интерес, а тој се движи во неколку насоки последователно и постапно, поаѓајќи од почетната кадрова функција (personnel management), дополнувајќи се со состојбите во индустриските односи

(industrial relations), понатаму со една надоградба во односи меѓу вработените (employee relations), креирајќи го на крајот денешниот менаџмент на човечки ресурси (human resource management). Последниот во оваа низа секојдневно се надоградува со нови форми што неминовно ја создаваат потребата за развиток на менаџментот со човечки ресурси како одделна научна дисциплина со свои поддисциплини фокусирани кон организирањето, планирањето, квалитетот и квантитетот на човечките ресурси и потребите од опкружувањето за нивно следење и надградување.

Како прва фаза што се јавува во тој прв период може да се смета она што го елаборира уште на почетокот Фредерик В. Тејлор (Frederick W. Taylor) во својата доктрина на научно истражување или уште позната како „научен менаџмент“ каде што за првпат укажува на потребата за научна селекција на работниците врз основа на нивните квалификации, како и воведување на мотивирачки системи за нивно плаќање што го окарактизира кадровската функција на менаџментот (personnel management) која е присутна во периодот од 1890 до 1910 година, со тоа се диференцира кадровската функција на менаџментот (personnel management). Оттогаш до денеска претпријатијата посветуваат големо внимание на работните места, како и на начинот на кој работниците работат, односно живеат во текот на работењето. Тејлор на дневен ред ја поставил и мотивацијата за работа на работниците. Сметајќи дека работниците по својата природа се мрзеливи и дека ретко кога ќе бидат мотивирани да работат за своите газди тој развива специфична организација каде контролата ќе биде поголема, а мотивацијата ќе стане прашање на личната заработка. Со тоа тој е основач на теоријата на наградувањето, истакнувајќи дека на работникот до последен денар треба да му бидат исплатени парите кои ги заработил тој, во спротивно газдите ќе се соочат со револтот на работниците (Ѓуровска, М. 2010).

Потоа, во периодот од 1910 до 1930 година, кој се смета како втор период, се наметнуваат како нужни индустриските односи (industrial relations), во кои, во повеќето компании се вработуваат социјални работници одговорни за здравјето и благосостојбата на вработените. Токму во периодот во Првата светска војна се забележуваат почетоците на науките кои веќе посистематски започнуваат да се

занимаваат со работната сила на работните места, така се развива на пр. науката позната како индустриска психологија која придонесува во развојот, потоа индустриската социологија, нивниот придонес особено ќе најде свој одраз во осовременување на различни методи на тестирање, програми за системи на селекција на вработените како при нивниот избор така и во натамошниот процес за да се развие еден систем на компетенција, а оттаму се востановија многубројни нови сознанија за начинот како функционираат организациите и за системот на следење на нивниот развој.

Во времето од 1930 до 1945 година се појавува една нова тенденција во анализата на работната средина со кои практично се создаваат основите на менаџментот на човечки ресурси. Имено, во американската индустрија реализирани се повеќе експерименти со цел да се проучи однесувањето на работниците во условите во кои тие работат. Станува збор за т.н. Хоторнски истражувања, според гратчето Хоторн во близината на Чикаго. Имено, од 1930 до 1945 година, од резултатите на хоторн (Hawthorne) експериментот на Елтон Мајо (Elton Mayo), се предизвикува значаен интерес кај менаџерите за влијанието на социјалните односи и неформалните контакти на работниците врз нивната продуктивност. Се тргнало од претпоставката дека врз степенот на ангажираност на работниците влијаат условите за работа (осветлувањето, влажноста, температурата на воздухот). Меѓутоа, резултатите од истражувањата не укажеле единствено на значењето на овие фактори, туку и на големото влијание на социјалните односи (меѓучовечките односи) кои значително ги мотивирале работниците на поголем ангажман. Се дошло до сознанието дека добрите меѓучовечки односи и добрата и соодветна работна клима влијаат мотивирачки врз работниците. Од ова концепција произлегува идејата за креирање на нова професија, индустриски советници т.е. социјални инженери, кои ќе ги менаџираат меѓучовечките односи и ќе поттикнуваат неконфликтни односи. Поради тоа ова концепција се смета како претходница на МЧР. Уште тогаш е утврдена силна корелација помеѓу задоволството на работниците и нивната продуктивност. Кога работниците се добро платени и ја работат работата што ја сакаат, непопречени од никого, тогаш постигнуваат одлични резултати.

Потоа, во периодот од 1945 до 1965 година, следува интензивно синдикално организирање на работниците и чести штрајкови. Посредници и аниматори во овие активности се кадровските служби, кои активно се поставуваат во разрешување на воспоставување рамномерност меѓу барањата на работниците и воопшто во колективните преговори. Тогаш за првпат се воведува систем од определени бенефиции кои се јавуваат како дополнување, имено станува збор за пензиското осигурување, здравственото осигурување и гриѓа за здравјето на работниците и правото на платен

Во периодот од 1965 до 1980 година, кој заклучува период од 50 години кои ги окarakterизираат односите меѓу вработените „employee relations“, големо влијание врз насоката на развојот на функцијата на човечките ресурси предизвикува усвојувањето на познатата Декларација на граѓанските права (Civil Rights Act) од 1964 година во САД која забранува најстрога дискриминација на луѓето, односно на вработените врз основа на раса, националност, религија или пол. Поставувањето на законски акти што ги штитат човековите права наоѓаат свој одраз и врз поставеноста на правата на работниците. Така се обезбедува заштита од каков било тип дискриминација на работното место, а сето тоа ќе се одрази врз виталните функции на менаџментот на човечки ресурси. Во периодот што следува по донесувањето на овој клучен акт и на определени закони што ги заштитуваат на некаков начин луѓето на работното место, се зголемува значењето на менаџментот на човечки ресурси а тоа значи наедно и потреба од поосежни и научно поставени истражувања на ова поле. Токму затоа скоро секоја област била покриена законски, а со самото тоа што компаниите биле доведени во состојба да ги почитуваат овие закони за да не доаѓа до судски спорови, па оттаму во интерес на компаниите било да ги почитуваат и со тоа да градат за себе добра пропаганда. Во сите форми на менаџирање соодветно место наоѓа и менаџментот на човечки ресурси што овозможило и подобро функционирање на компаниите и подобра поставеност на пазарот. Ова особено се однесува за САД каде што посебно се истакнувала потребата од солидно менаџирање со човечките ресурси. Во меѓувреме во Европа стапува на сила Декларацијата за човековите права на Советот на Европа, а таа се надополнува

со многубројни други акти кои се јавуваат поттикнати од потребата да се избегне дискриминацијата во сферата на трудот.

Во периодот од 1980-2011 година, доаѓа до создавање на современиот менаџмент на човечки ресурси (human resource management). Така до израз доаѓа до поставување на менаџирањето со човечки ресурси на едно значително повисоко и подобро третирано ниво како еден од условите за поуспешен развој и подобра поставеност и искористеност на понудените вредности. Во периодот 1980 -1990 година во светот, поради светската рецесија која се случува доаѓа до масовни отпуштања, со тоа се создава потреба менаџментот на човечки ресурси својот акцент да го стави на тоа да се создадат и да се развијат програми за приспособување на вработените во новонастанатите состојби, нивна преквалификација или дообука (во некои компании дури се одобрувале фондови со кои вработените кои биле отпуштани добивале определена сума пари да оформат свои бизнисили да се преквалификуваат, потоа се одело кон советувања за да се насочат кон нови можности итн.). Од 1990 год., односно последните дваесеттина години, менаџментот на човечки ресурси се карактеризира насочување на општите и посебните цели кон остварување на конкурентната предност на пазарот на трудот, со што сите вработени во менаџментот на човечки ресурси стануваат своевиден стратешки партнер во контрола на трошоците, зголемување на конкурентноста и развивање на дополнителните вредности, како што се технологијата во самата компанија, соочување со демографските промени и глобализацијата кои се најзначајните фактори што доведуваат до огромни промени во транспортот, комуникациите, мобилноста на луѓето, а со самото тоа и на пазарите на трудот.(Cascio, W.F., 1995) Она што се случувало од 1990-тата, па до денеска се резултат од лошите ефекти на глобално ниво кои доведуваат до драматични промени во комуникациите, културните разлики, дисбалансот во развојот на определени региони во светот, мобилноста на луѓето, големите разлики на пазарите на трудот во развиените и неразвиените земји. Денеска менаџментот на човечки ресурси игра важна стратешка улога во управувањето со промените во организациите, со етичките аспекти во работењето, управувањето на диверзифицираната работана сила, а сè со цел обезбедување на стратешка конкурентна предност на сопствената

компанија во однос на другите на пазарот. Прашањето за менаџментот на човечки ресурси, вклучувајќи го и социјалниот дијалог е од суштинско значење за една модерна и современа организација. Тие како носечки столбови во градењето на модерните организации, нивниот сооднос ќе придонесе во постигнување на што подобри резултати во организацијата. Ако почнеме од менаџментот на човечки ресурси, кој со своите процеси како што се, планирањето на човечки ресурси, нивна регрутација, селекција, обука и нивен развој, потоа мерење на перформансите на вработените, изнаоѓање систем за нивно плаќање, исто така, изнаоѓање начини за мотивирање на вработените, сè со цел постигнување на подобри резултати, како и зачувување на позитивната работна атмосфера, поврзаноста и соодносот со социјалниот дијалог е навистина важен сегмент кој може да послужи како основната мерка за да се искаже незадоволството на вработените, подигнување на нивниот глас кон работодавците, барање што поголеми работнички права и изнаоѓање решенија кои ќе придонесат во постигнувањето на бараните цели и зголемената доверба на работниците кон работодавците. Оној дел што му недостасувал на социјалниот дијалог наоѓа можност за реализација преку управувањето, водењето и насочувањето на човечките ресурси, а тоа е современиот менаџмент со нив каде што на човекот како ресурс се гледа не како на аморфна, безлична маса, туку како на капацитет кој своите права за извршените обврски ќе ги побара на здружен начин преку обучени и оспособени кадри кои наедно се дел од клучната група на човечки ресурси информирана, подготвена да ги здружи побарувањата и потребите. Во минатото човечките ресурси биле третираны како нешто што може најлесно да се контролира, но во денешни услови преку менаџирањето со нив се сопира експлоатацијата и дискриминираноста, ова особено се однесува за развиените општества.

2. 2. ОСНОВНИ ФУНКЦИИ НА МЕНАџМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Како основни функции на менаџментот на човечки ресурси се сметаат: анализа на работата, планирањето на човечките ресурси, регрутација на човечките ресурси, селекција на човечките ресурси, развој и обука на вработените,

оценување на перформансите на човечките ресурси, плаќање на човечките ресурси, развој и управување со кариерата на вработените.

2.2.1 *Анализа на работата*

Анализа на работата претставува една од основните функции во управувањето со човечките ресурси. Како појдовна точка на која се надоврсуваат другите во неа се вградени оние сегменти што треба да ја прикажат постојната ситуација. Анализата од аспект на менаџментот со човечки ресурси може да се дефинира како прв чекор во системското претставување на состојбата со еден организиран субјект, односно на неа треба да се гледа како на процес на систематско собирање информации за работата со помош на определени методи, со цел за да се определи содржината на работата со сите свои составни делови, како и утврдување на знаењата, способностите и карактеристиките на вработените, капацитет со кој може да се започне планирањето. Анализата во основата претставува основа на целиот систем на човечки ресурси и како процес при кој систематски се собираат сите релевантни информации кои се однесуваат за работата со помош на определени методи, со цел за да се востанови содржината на работата која вработениот треба да ја работи, во какви услови и под кои околности треба да ја извршува својата работа, индивидуалниот степен на знаењата, умешноста во извршувањето и способностите, а исто така и психофизичките карактеристики што треба да ги поседуваат вработените. Анализата на работата претставува своевиден основоположник на целиот систем на човечки ресурси, кој датира од XVIII век, односно во периодот кога се вршат речиси првите систематски истражувања на степенот на продуктивноста и факторите кои влијаат врз неа. Според некои автори, (Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ., 2009) за успешно решавање на проблемите и задачите поврзани со луѓето, усогласување на барањата на работата со знаењата, способностите и вештините на поединците и мора да се приближат организациските и одделните (специфичните) цели, оттаму мора да се знае што се случува на работното место, како се извршуваат дадените работни задачи, да се утврдат стандардните перформанси, должностите и одговорностите поврзани со конкретната работа, со што ќе се овозможи поставување на вистинскиот човек на работното место, со квалификациите кои се потребни.

односно со образование, искуство, знаење и вештини за успешно извршување на определена дејност.

Ако сакаме да ги решаваме успешно проблемите и задачите поврзани со луѓето, да ги усогласиме барањата на работата со знаењата, способностите и вештините на поединците и да приближиме организациските и поединечните цели, нужно мора да знаеме што се случува на работното место, да ја познаваме содржината на работата и на задачите, должностите и одговорностите поврзани со конкретната работа, со што ќе се овозможи поставување на вистинскиот човек на работното место, со квалификациите кои се потребни образованието, искуството, знаењето и вештините за успешно извршување на работата. Анализата на работата се дефинира како процес кој овозможува, преку опсервација и проучување, да се дојде до точна информација за едно работно место, што претставува проучување на задачите што се извршуваат на работното место и на вештините, знаењата и образованието кои се потребни и се бараат од работникот за да може тој да ја извршува добро својата работа, како и на она што го разликува едно работно место од друго. Наедно тоа е прибирање информации за задачите што се извршуваат на работното место и за потребните вештини, знаењата и образованието кои се потребни и се бараат од работникот за да може тој да ја извршува добро својата работа. (McGraw-Hill, 2008) .

Според тоа станува збор за комплексно проучување на работата, а секој сегмент од тоа проучување е со иста важност и понатаму ќе овозможи да се насочи енергијата кон местата што се покажуваат како слабост. Според Институтот за истражувања на САД се прецизираат три етапи што треба да се земат предвид при анализа на работата. Имено станува збор за: 1. прибирање податоци, информации, факти што се однесуваат на соодветното место; 2. скица од опис на работата, а тоа се прави врз основа на собраните факти и 3. оформување и подготовка на спецификации, а како појдовен сегмент е својство на барањата на определеното работното место. (Sekiou, Blondin, 1998,).

Имајќи ги предвид овие истражувања може да се издвојат две групи на информации потребни за анализа на работата, и тоа: прво, информации што ја третираат и што се поврзани со содржината на работата; и, второ , информации

што го опфаќаат извршителот на таа работа. Анализата на работата има за цел да ја проучи работата и, на тој начин, да придонесе до стандардизирање на нејзиното извршување. Голем број практични истражувања во врска со анализата на работата покажуваат дека поединците имаат големо влијание врз извршувањето на работата, со што стандардизацијата на работта создава основа за минимизирање на тоа влијание.

За развојот на анализата на работата посебно влијание има Тејлоровата школа за научно истражување, каде акцентот е поставен на времетраењето на извршување на работните задачи сè со цел да се зголеми продуктивноста. Со тоа може да заклучиме дека целта на анализата на работата е стандардизирање на работните задачи и нивно извршување за да се избегнат произволните извршувања на задачите од страна на други извршители, што може да го илустрираме со примерот на анализата на работата на една секретарка каде при анкетирањето на две групи секретарки каде се пребројани точно 871 работна задача, што зборува за влијанието на само еден работник врз толку многу работни задачи, што секако со стандардизирање на нивната работа бројот на работните задачи се намалил. (Petz.V.,1987).

Анализата на работата како појдовна, а наедно и основна функција на раководењето со човечките ресурси може да ги донесе и системски да ги претстави информациите што ќе го покријат целиот опфат од активностите кога станува збор за менаџментот на човечки ресурси. Нејзиното влијание во понатамошниот процес, а наедно и нејзината улога нагласено ќе дојде во прв план во некои области на дејствување како што се наредните дејства:

- планирањето на човечките ресурси; штом организацијата ќе ги среди стратегијата и целите на своето функционирање и развој, следен чекор е планирање на потребите од човечки ресурси што ќе придонесат за остварување на целите на компанијата, што секако не е можно без употреба на резултатите од анализата на работата, а за тоа секако е потребна соодветна стратегија и добро осмислен и изработен бизнис план;

- при регрутација и селекција информациите од анализата на работата им помагаат на регрутите да ги бараат и да ги пронаоѓаат вистинските личности за организацијата;

- при обуката на работниците и при следењето на развој на нивната кариери, познавањето на способностите, знаењата и вештините на поединците за успешно извршување на работите и за нивно подобрување на одделни работни места претставува основа за формирање ефективни програми за обука и за ажурирање на знаењата на поединците, а целта е по успешно извршување на работните задачи и постигнување подобри резултати (Bogicevic, B., 2006);

- при вреднување на работата и плаќањето на работната сила, во секое претпријатие се настојува да се создаде систем на плаќање на работната сила кој ќе биде стимулативен и ќе ги мотивира вработените за поголемо ангажирање во работата, во чија основа се наоѓа зависноста на платата на секој поединец од вредноста на работата што ја извршува и од резултатите што се остваруваат притоа, со помош на анализата на работата може да дојдеме до потребните информации за нејзиното извршување, правење на своевидна ранг листа на најдобри работници и создавање на систем на плаќање и наградување што ќе ги мотивира вработените за подобро извршување на работата, и со тоа и индивидуалната заработувачка на секој вработен, како што се бонуси, плата и слично (Bogicevic, B., 2006);

- при редицајнирање на работните места, менаџерите и менаџерските тимови во компаниите се повеќе сфаќаат дека квалитетната анализа на работата може да им помогне на организациите да ги променат, редицајнираат работите и работните процеси и да ги приспособат на промените на динамичната и неизвесна средина;

- при оценување на перформансите на вработените, анализата на работата ги дава потребните информации за стандардите на работење, воведување на норми кои треба да се исполнат, кои би послужиле како начин на оценување на работата на вработените. (Bogicevic, B. 2006);

Вредноста на анализата на работата не завршува тука, преку горенаведените насоки, со нејзината примена во менаџментот на човечки ресурси, со тоа менаџерите може да имаат полза од анализата на работата и во другите функции поврзани со организирањето, управувањето и контролата. Таа им помага на менаџерите да можат да ја дефинираат секоја активност на вработените, да влијаат врз нивното однесување и секако да имаат полза во создавање на успешна стратегија и бизнис план за поголема конкурентност на пазарот.

Има различни ставови околу системот на поставување на анализата на работата, како функција на менаџментот на човечки ресурси. Насоките одат кон тоа дека треба да се преземат низа активности за остварување на точна и успешна анализа. Сите истражувања определуваат 6 етапи како составен дел од тој процес: - *подготовка на анализа на работата*, - *идентификација на работните места*, - *избор на методи на анализа на работата и на лица кои ќе ја спроведат*, - *собирање информации за анализа на работата*, - *сопоставување опис на работата и* - *сопоставување спецификација на работата*. (Бојаноски, Д. Ефтимов, Љ. 2009). Во рамките на овие етапи негде се практикува проширување на определени активности, а тоа е поттикнато од потребите и од спецификите на дејноста. Овде даваме еден преглед на тие етапи по хронолошки ред на активности, со забелешка дека кај секоја етапа може да се јават соодветни форми на надградување:

Подготовката за анализа на работата претставува првата нејзина етапа во која може да се јават повеќе активности. Тие се сегменти кој секој одделно е многу важен за да добиеме една квалитетна анализа. Во оваа етапа треба да се обрне внимание на наредново: да се определување на целта и да се фокусира, да се издвојат конкретните области на опсервација; да се определат средствата и начинот на употреба на анализата, особено оние што се неопходни за анализата, да се определи времето на извршување на процесот на анализа и да се предвиди колку ќе биде потребно да се добијат резултатите што ни се потребни од анализата.

Анализата има определени различни цели. Тие зависат од потребите од кои е проникната анализата и да се дополнуваат со елементи што ќе се јават во текот на оваа етапа. Со определувањето на целите, на пр.: промени со кои ќе се изврши редизајнирање на дејноста за да се зголеми продуктивноста и да се настани со промени, формирање и осмислување нови работни задачи со што ќе се овозможи раздвиженост и ќе се поттикнат вработените со елан да ги извршуваат своите задачи, а со тоа ќе се развие задоволство кај одделни вработени што се трудат, усовршување на системот за исплата со мотивирачки елементи со кои ќе се поттикнат вработените, создавање нови критериуми за селекција и за регрутацијана човечките ресурси, или гриж за доолнителни обуки и дообразување според определени потребите на фирмата за следење на нови технологии или за усовршување на постојните и за кадровска екипираност на човечките ресурси.

Првиот дел на процесот на анализа на работата што опфаќа определувањето на работните места кои се цел на анализата. Се селектираат и се истражуваат местата што се клучни за успехот на претпријатието, наредни се оние места кои имаат потреба од долготрајна обука, наредни се работните места каде што постојано треба да има наплив на нови кадри. Овие се приоритетни во анализата затоа што се носечката клетка на компанијата, а потоа во последната етапа од процесот на анализа се мониторираат сите други работни места за да се направи целосна анализа на постојниот капацитет на човечките ресурси на компанијата.

Важна улога во овие етапи и при анализата има изборот на соодветен метод кој ќе соодветствува на зададените цели. Вообичаено е да се користат веќе испитани, познати методи, на пр.: интервју, непосредно набљудување, прашалници, дневник за работа и други. Изборот е кон оној метод за кој сметаме дека најсоодветно ќе одговори на барањата, притоа се прави анализа преку еден метод или се користат повеќе методи (комбинација од методи). Со тоа се очекува тие да обезбедат клучни, потребни, употребливи информации за дејноста, за системот на работа и за работното место. Вакви анализа најдобро е кога се извршуваат од високостручни обучени лица или консултантска специјализирана

организација. Не се исклучува во овој процес да земат учество менаџерите од компанијата или стручни консултанти, специјалисти што ќе можат веднаш да дадат објаснувања од потесната специјалност.

Системот кој е разработен за собирање информации предвидува повеќе поврзани активности, а тие се нужни за успешна анализа на работата. Оваа етапа бара умешност и поседување искуство и знаење за методологијата и пристапот на собирање информации, потоа за нивно обработување, подредување што е основа за да се искористи добро материјалот и да се добијат квалитетни податоци. Тука не се исклучени сите можни извори што може да се добијат од различни страни (работници што учествуваат во различен процес во дејноста каде што искуството и директниот контакт со проблематиката е неминовен, извештаи и секојдневна деловна кореспонденција поврзана со работата (документација за опремата), стандардите на работата, менаџерите, постојни информации за работата, стручни лица од компанијата и надвор од неа од постојната дејност, информации за курсеви, обуки, дообразование, во и надвор од компанијата, техничко-технолошката, извештаите од извршените обуки на вработените, норми, различни активности итн.

При собирањето на информациите во глобален облик моѓе да се издвојат две сфери:

- *квалитативен*, каде што е даден опис во кој е опфатена содржината на работата, условите за работа со потребите што произлегуваат во процесот и слично, и,
- *квантитативен*, дадени се мерливите компоненти, статистички прикажани со што е можно поголема прецизност (обично изразено во бројки).

Процесот на анализа на работата е многу комплексен и постојано се надградува со нови елементи затоа што можностите што ни ги нуди развиената технологија овозможува достапност и поголема брзина. Во петтата и шестата етапа на анализата на работата се претставуваат резултатите од извршените истражувања. Тие овозможуваат целосен опис на работното место и ги носат информациите за спецификацијата на работата.

Описот на работата обично е претставен преку пишани документи каде што е дадена информацијата за работата на конкретното работно место. Во него се опфатени: основните податоци и задачите за работата, должностите и одговорностите што произлегуваат од работата, овластувањата и авторитетот што произлегуваат од работата и од работните услови. Што се однесува до спецификацијата на работата, таа исто така е претставена преку пишан документ. Во него се дадени податоците за потребните знаења, вештини, способности и други карактеристики коишто треба да ги поседува личноста за да може да ја извршува работата на конкретното анализирано работно место. Не постои некој посебен формат што ќе се јави во некоја унифицирана форма, но од практиката при анализа на работата и при претставување на резултатите од овој процес дадени се определени информации. Што се неминовни, на пр.: основните податоци за работа, кратка содржина на работата, должностите и одговорностите поврзани со работата, овластувањата и авторитетот што произлегуваат од работата и работните услови. (Bogicevic, B. 2006). Другите податоци се наметнуваат и се поттикнати од истражуваната дејност и од поставените цели.

2.2.2. Планирање на човечките ресурси

Планирањето на човечките ресурси претставува една од најважните функции во менаџментот на човечки ресурси, кој придонесува за остварување на целите на организацијата, содржани во стратегијата и во бизнис плановите. По анализата на работата се преоѓа во планирање кое во основата ги има предвид извршените анализи за креирање остварливи цели и за предвидување на задачите на дејствувањето. Планирањето на човечките ресурси оди рака под рака со стратегиското планирање, ако се однесува стратегиското планирање на организациските одлуки за тоа што сака да постигне организацијата, односно нејзината мисија и цел, и како сака да биде остварено тоа, планирањето на човечките ресурси треба да се вклопи во стратегијата на организацијата и да овозможи нејзино остварување.

Планирањето на човечките ресурси тесно е поврзано со другите функции на менаџментот на човечки ресурси, пред сè, со анализата на работата.

оценувањето на перформансите на вработените, регрутирањето, селекцијата, плаќањето на работата и обуката и развојот.

Голем број автори кои ја проучуваат ова проблематика даваат најразлични дефиниции за тоа што претставува планирањето на човечките ресурси, па така овде вниманието ќе го насочиме само кон некои за кои може да се каже дека даваат дефиниција во која се опфатени основните сегменти, а такви се G.Guerin, J.Y.Le Louam и T.Wils. Според нив планирањето на човечките ресурси се состои во систематско предвидување на идната понуда и побарувачка на работна сила во организацијата, со чие мислење се става акцент само на аспектот на планирањето на човечките ресурси, на предвидувањето. Потоа, според друга група автори го дефинираат планирањето на човечките ресурси како процес со кој една организација според однапред зацртани потреби обезбедува доволен број, соодветни, обучени личности кои може да одговорат на зацртани задачи и кој изразуваат креативност и дисциплинираност во извршување на тие задачи. Целта е да се ангажираат, да се одберат и да се селектираат вистински личности на вистинско место и во вистинско време, за да ги завршат работите на најкорисен и најефикасен начин, со што за разлика од претходната дефиниција, аспектот од предвидувањето го насочува кон процесот на акција што го презема организацијата за наоѓање на потребниот квалитет и квантитет на луѓе. Овој процес може да се одвива преку отвореност на организацијата кон соодветните побарувани кадри или според потребите и токму затоа во развиените земји е развиена брзата на трудот каде што понудата од соодветен кадар е достапна.

Предвид може да се земат и мислењата на трета група автори според која планирањето на човечките ресурси е комплекс на активности што треба да бидат преземени од страна на менаџерите на една организација, кои ги предвидуваат потребите од соодветни лица за потребите на фирмата, тоа ти треба да го извршат преку целосни анализи и со процена ги дефинираат потреби од човечки ресурси. Притоа се води сметка за нивните цели, акциони програми и за краткорочниот, среднорочниот и долгорочниот развој. Овие активности се предвидени со целосна конструкција притоа се идентификуваат потребите на

организацијата, но исто така и потребите на нејзините членови. Така при дефинирањето на планирањето на човечките ресурси предвид се зема сето ова.

Сепак, дефинирањето на планирањето на човечките ресурси, според проф. Димитар Бојациоски во чија дефиниција се вградени основните елементи, претставува процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси кој осигурува организацијата во вистинско време и на вистинското место да располага со луѓе, кои според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини) ќе бидат во состојба да ги извршуваат поставените задачи и на тој начин да придонесуваат во остварување на целите на организацијата. (Д. Бојациоски, 2011).

Колку што е важна анализата на работата исто така планирањето на човечките ресурси има повеќекратна улога во општиот развиток на организацијата. Планирањето има целна намена, во основата со него се постигнуваат некои ефекти во работењето на организацијата што може да се сублимираат во неклку клучни насоки што треба да се исполнат преку планирањето на човечките ресурси. Преку оваа функција се определува ритамот и динамиката за следење на развојот на човечките ресурси во дејноста, па оттаму треба да се предвиди:

- составување соодветни програми што ќе може да ги задоволат потребите за човечки ресурси во организацијата;
- кординирање и воспоставување на непосредни врски меѓу стратегијата и бизнис плановите и човечките ресурси на организацијата, тоа ќе овозможи да дојде до успешно остварување и корелација на тие три сегмента (стратегија- план - човечки потенцијал);
- баланс на релацијата во предвидување на можностите во споредба со потребите за човечки ресурси во организацијата (во квалитативна и квантитативна рамка);
- соодветно користење на постојните способности, вештини, знаењата и умеења на човечките потенцијал, кон ова се придружува и ефикасното искористување на

различните програми за управување на човечките ресурси, имајќи ги предвид потребите на организацијата.

Планирањето на човечките ресурси може да се фокусира на неколку временски периоди, и тоа, малите организации кои за првпат почнуваат со планирање на човечките ресурси изработуваат годишни планови, за разлика од нив пак, големите организации со поголемо искуство во процесот на планирање на човечките ресурси, вообичаено потготвуваат планови на среден рок од две до три години, а кај некои организации, пак, не е исклучено и подготвување на долгорочни планови од три или од повеќе години. Таков пример ни дава и Д. Бојациоски кога во едно јапонско претријатие бил донесен план за наредните 41 година (Д.Бојациоски, 2010). Познати се примери со петгодишни, десетгодишни планови каде се предвидени човечки потенцијали со планиран пристап на целиот систем (бенифиции во образување соодветни кадри според потребите и според дефицитот во определени струки)

Во процесот на планирањето на човечките ресурси, обично, како основни и како задолжителни се предвидени четири фази, и тоа:

- 1) собирање информации за надворешната средина и за организацијата;
- 2) процес во кој се предвидува побарувачката и се има предвид понудата на човечките ресурси;
- 3) подготовка и спроведување на потребни програми за усогласување на побарувачката и понудата на човечките ресурси; и
- 4) следење, евалуација и менување на планот.

Првата фаза во процесот на планирање претставува процесот на собирање информации, што има исклучителна важност во успешноста на планирањето бидејќи од овој прв чекор зависи и квалитетот на планирањето на човечките ресурси. Без соодветни информации (релевантни, точни, употребливи) нште во основата не е можно да се направи добро планирање. Разидувањето и диспаритеот во ова фаза може да предизвика создавање нереални или неостварливи планови. Што се однесува до информации потребни во

планирањето на човечките ресурси тие може да се од два вида, и тоа: податоци кои произлегуваат од соодветната средина и податоци од самата организацијата. Податоците од средината содржат информации за важни аспекти за водење на бизнисот: постојните услови за стопанисување и евентуалните промени кај нив, индустриската гранка на која ѝ припаѓа организацијата и стопанството во целина, технологијата која се применува во организацијата, конкуренцијата, состојбата на пазарот на трудот (невработеност, расположлива работна сила според квалификациите кои се потребни), демографските и социјални трендови, законската регулатива во областа на работата и работните односи, а пак информациите кои доаѓаат од самата организација се однесуваат на долгорочните и краткорочните стратегии и бизнис планови, постојаната состојба на човечките ресурси во организацијата, флукуацијата на вработените и стапката на напуштање на вработените.

Наредната фаза од планирањето на човечките ресурси настапува откако ќе се обезбедат потребните информации, таа е насочена кон предвидувањето на релација побарувачка и понуда на човечките ресурси, во која се планира бројот и структурата на луѓето и нивните способности потребни за извршување на бизнис планот. Тоа овозможува да се утврди степенот на човечки ресурси со кој располага организацијата, колку може да се потпре на постојните човечки капацитети и дали располага организацијата со тие човечки ресурси. Ако не располага со потенцијал таа ќе треба да предвиди ангажирање на соодветни кадри кои ќе може да одговорат на нејзините потреби или да ги обезбеди од потенцијални извори (интерни или екстерни).

Потребата од разни програми што се подготвуваат за усогласување на побарувачката и понудата на човечките ресурси ја опфаќаат третата фаза на планирањето на човечките ресурси. Карактеристика на оваа фаза е дисбалансот или немање рамнотежа, а неа може да ја утврдиме или да ја фокусираме на два начина преку кои се манифестира: таа може да се јави како суфицит, кога понудата е поголема од побарувачката, но и во спротивна насока како дефицит, кога побарувачката е поголема од понудата. Усогласувањето на понудата и побарувачката се постигнува со подготвување на различни програми поврзани со

човечките ресурси. Оттаму може да се изработат наменски програми кои се насочени кон зголемување на работната сила. Од друга страна, спротивно на тоа, може да се јави потреба од програми за намалување. Тука се и програмите за сукцесија на менаџерите, но и програми каде што е предвиден развој на кариерата, посета на обуки (семинари, работилници) или нешто што соодветствува на таквите потреби.

Последната задолжителна фаза во планирањето на човечките ресурси е четвртата фаза. Оваа фаза опфаќа следење, евалуација и менување на планот, кон ова се придружуваат и други активности што може да произлезат од неа. Сепак треба да се предвидат и отстапувањата иако секогаш е присутно настојувањето по секоја цена да се реализира планирањето на човечките ресурси и тоа да биде сторено по квалитетно. Комплексноста на оваа фаза и непредвидливоста на многубројни фактори што може да спречат во реализацијата се надополнува со реакции надвор од предвиденото. Тие многубројни фактори, чие дејство не може да се прецизира, го насочуваат дејството кон преземање активности за нивно менување и усогласување со реалните состојби. Тие, во организацијата, се составен дел од процесот на планирање на човечките ресурси. При планирањето на менаџментот со човечките ресурси каде што се определува потребниот број и структура на човечки ресурси како придружни се јавуваат различни методи и модели кои се применуваат според потребите. Општо разликуваме две групи: квалитативни и квантитативни.

Во квалитативните методи во предвидувањето на побарувачката и понудата на човечките ресурси основната појдовна точка е да се стартува од степенот на знаењата и од нивото на способностите на планерите. Планерите, имајќи ги предвид сите форми на мониторирање во соодветната средина и сето она што е релевантно за неа создаваат сопствена процена и според неа го реализираат планирањето на човечките ресурси. Ваквите методи се карактеристични за мали организации или пак се употребуваат во големи организации кои во насоки да го осовременат процесот на работење, без да навлезат подлабоко во системот на ваквото менаџирање и за првпат го

користат процесот на планирање на човечките ресурси, притоа тие не создале, односно не располагаат со соодветна база од податоци потребни за користење на квантитативните методи работат на достапни модели. Позитивната страна на квалитативните методи и она што ги прави да бидат попривлечни за примена е нивната едноставност, но тие сепак имаат недостатоци, а притоа се јавуваат и ограничувања. Кога ќе се посегне по нив не може да се избегне субјективноста на оценувачите на побарувачката и понудата на човечките ресурси што се јавува како нивна најголема слабост.

Во примената на квантитативните методи конкретни податоци се основата врз која се гради планирањето на човечките ресурси. Кај нив се применуваат различни математички и статистички методи и модели. Предност е што кај нив нема индивидуални процени што ги вршат планерите, на тој начин се обезбедува објективноста во планирањето, а со тоа се елиминира најголемиот недостаток што се јавува во примената на квалитативните методи.

При разликувањето на методите на планирање на човечките ресурси се издвојуваат и оние што се разликуваат според тоа дали се за предвидување на побарувачката или се однесуваат на понудата на работната сила. Во секој случај се препорачува секоја организација да го избере моделот што најмногу ѝ одговара според своите специфичности и според условите што ги диктира актуелниот момент, нејзината поставеност во опкружувањето, успешноста и други параметри кои влијаат при изборот на моделите за планирање на човечките ресурси.

2.2.3. Регрутација на човечките ресурси

Процесот на пополнување на работните места започнува со процес наречен регрутација на човечките ресурси. Потребата од добро изграден систем за реализација на овој процес се огледа во барањето, утврдувањето и привлекувањето соодветни кандидати каде што во основата целната точка е нивниот квалитет кој се огледа во способности, вештини и лични особини што се импулсот што ја носи информацијата дека таквите кадри успешно ќе одговорат на задачите и ќе ги извршуваат на работите на слободните работни местана

високо професионално ниво без оглед на нивната позиционираност. Основна цел и насока на регрутацијата е како да обезбеди поголем број кандидати од бројот кој треба да се вработи (да има можност за подобар избор), а од понудените кандидати менаџерите да извршат соодветна селекциј. Ако станува збор за кандидатикои според бројноста соодветствуваат со слободните работни места, тогаш нема селекција. Во таквите ситуации селекцијата ја вршат пријавените кандидати, а не компанијата и менаџерите. За да настане квалитетната имплементација на процесот на регрутација, во компаниите треба постојано да се оди кон планирање на потребите и перманентно поставување на преиспитување на постојните капацитети, со што ќе се мотивира и постојниот потенцијал да развива максимум. Од друга страна утврдување на потребите за нови работни места, согледување на барањата на слободните работни места, разгледување и утврдување на изворите за регрутирање, привлекување и поттикнување на кандидатите за пријавување за слободните работни места и контактирање со кандидатите треба да се планира како постојана активност, иако тоа во наши услови може да биде и контрапродуктивно бидејќи ќе се јави и чувството на несигурност кај веќе вработените и стрес дека во секој миг мора да се одговори и да се биде во максимална подготвеност и дека и најмалите грешки може да бидат квалификувани како неспособност да се одговори на задачите.

Потребите за човечки ресурси организациите ги задоволуваат на различни начини, во основата може да се јават на два начина: едниот е кога се оди кон вработување нови луѓе или вториот со задоволување на тие потреби од постојните потенцијали со реорганизација (дообука, приспособување) на сопствените вработени.

Регрутирањето се јавува како една од функциите на менаџментот на човечки ресурси. Таа е тесно поврзана со другите функции на менаџментот на човечки ресурси и се јавува во рамките на активностите што се јавуваат во тие функции, како што се: анализата на работата, планирањето на човечките ресурси и селекцијата на кандидатите, но таа си има издвоено место во менаџментот преку градење на соодветни методологии за движењето во тој

процес со што ги поврзува горенаведените процеси со цел да се дојде до подобри резултати со нивната имплементација.

При процесот на регрутирање, имајќи ја предвид структурираната поставеност може да се издвојат две групи активности: *ipvaiia ēruia* ги опфаќа подготвителни активности и со нив се создава база за успешно регрутирање на кандидати, *vīoraiia ēruia* активности се активности кои се поврзани со непосредното извршување на регрутирањето, односно самиот процес на регрутирање.

Овие активности се условот да се премине кон избор на соодветни кандидати. Со нивното извршување, а наедно и со утврдувањето на потребите за пополнување на слободните работни места. Но, организациите може да се соочуваат со проблемот како да се најдат и како да се изберат соодветните кандидати. Тогаш може да се активираат и да се искористат двата основни извора на регрутација, како што споменавме погоре, станува збор за интерни (внатрешни) и екстерни (надворешни) извори. Кај двата извора како основа се земаат податоците што ги има во соодветна база од податоци на потенцијалните кандидати, а таа база се јавува како неопходна алатка со повеќенаменска употреба и затоа треба да ја имаат и помалите, а уште повеќе поголемите фирми.

Ип̄ернӣе или *вн̄а̄решни* извори се неопходни и нивното постоење преку целосен преглед за капацитетот на една организација треба перманентно да се напојува со нови податоци и во секој момент да може да се види капацитетот на една фирма што се однесува до човечките ресурси. При слободните работни места треба да се има предвид дали при барањето на потребните кандидати таков потенцијал има внатре во самата организација помеѓу постојните вработени во неа. На тој начин се зголемува мотивацијата, лојалноста на вработените кон организацијата. Затоа е неопходно да се има предвид постојниот капацитет на организацијата, а таа да им дава можности за напредок во кариерата на сопствените вработени, тоа ќе биде и стимул што за усовршување на сопствениот развој и обука за вршење на посложени и поодговорни задачи, покреативен пристап. Во процесот на избор од интерни

извори организацијата може да се насочи во користење на три можности за регрутирање потенцијалните кандидати, и тоа:

- интерен оглас за слободни работни места;
- препоракаи од менаџерите; и
- предлог од службата за управување на човечките ресурси.

Екстерниите или *надворешни* извори како можност за избор на човечки потенцијал при пополнување на слободни работни места треба да се применуваат откако организацијата ќе ги исцрпи своите интерни извори на кандидати. Можноста и изборот од овие извори е голем. Во денешни услови на безработица се јавува силна конкуренција, па оттаму за екстерната регрутација стојат на располагање голем број извори. Дел од нив се: јавните огласи (медиумското огласување), агенциите за вработување, пропораките од вработените, факултетите и школите, понудата на работна сила на интернет (електронски медиуми), берза на трудот и други извори на регрутирање.

2.2.4. Селекција на човечките ресурси

Во рамките на функциите на менаџментот со човечки ресурси соодветен простор е отстапен на селекцијата. Таа претставува значајна активност во рамките на менаџментот на човечките ресурси во организациите директно поврзана со конкурентноста и со новите модели на структурата на човечкиот потенцијал во организацијата. Во литература од оваа област, процесот на селекција на човечки ресурси се дефинира како *избор на соодветни кандидати кои ќе ги задоволат долгорочните и краткорочните потреби и барања на претпријатието, со истовремено ресектирање на потребите, аспирациите и желбите на тие исти кандидати*. На селекцијата основно е да се гледа како на двонасочен процес. Како задача на овој процес, односно на селекцијата се јавува е избор на лица (индивидуи) кои имаат потенцијал работата да ја извршуваат успешно, а својата активност да ја насочат така со тоа што од мноштвото квалификувани кандидати за соодветното работно место тие ќе се јават како најсоодветни и кадарни во секој миг да одговорат или да бидат подобри од другите. Специфичноста на процесот на селекција кај соодветното

претпријатие е директно поврзана со големината на организацијата, видот на работните места за кои се бараат кандидати, како и на организациското опкружување. Атрактивните работни места, со голема конкурентност нудат поголеми можности кога е во прашање селекцијата.

За да биде селекцијата квалитетна треба да се употребат сите претходни функции преку кои ќе се избере соодветната личност за соодветно место за кое се заинтересирани повеќе, особено ако имаат капаците и ако станува збор за нијанси. За да се изврши квалитетна селекција значи да се одговори на една многу комплексна задача бидејќи во иднина тоа ќе се одрази врз развојот на организацијата и врз нејзиниот просперитет, а бенефитот од тој просперитет ќе го чувствуваат сите во организацијата. Општо познато е дека квалитетот на луѓето е една од најважните причини за квалитетна и успешна организација. Основни услови за квалитетна селекција на човечки ресурси предвидуваат исполнување на некои основни процеси како што се:

- анализа на работата во која се добро утврдени задачите и одговорностите, предвидени во самото работното место- оние што треба да ги исполни извршителот;
- поставување и утврдување на важните подрачја за успех и поставување на стандардите, зацртани критериуми за организациска успешност;
- избор на квалитетни показатели за оцена на успешноста на кандидатите во извршувањето на работните задачи;
- сигурност во висока точност во прогнозите на индикаторите.

Повеќето претпријатија не се фокусираат кон користењето на само една метода на селекција што наедно не е вообичена практика. Најчесто се користат повеќе практики, односно се применува комбинација на две или повеќе методи. Тогаш условот се шири и изборот зависи од многу фактори. Овде само се претставени главните фактори кои се земаат предвид:

1. **Критериумите на работното место што треба да се пополни.** Во овој случај методата на групна селекција, на пример, може да се јави како најкорисна при селекција на кандидати за специфични видови работни места како што се менаџерски, супервизорски и сл. позиции.

2. **Прифатливост и адекватност на методите** – се однесува на кандидатите кои се вклучени или кои ќе бидат вклучени во процесот на селекција, на пример употреба на тестовите за интелигенција може да биде сфатено како навреда за оние кои се наоѓаат на повисоки функции во организацијата.
3. **Способности на кандидатите вклучени во процесот на селекција**– посебно се однесува на употреба на тестовите и центрите за процена; само личностите кои се соодветно академски квалификувани (дипломирани психолози) или личности кои посетиле реномирани курсеви, може да бидат задолжени за изработка на психолошки тестови.
4. **Административни олеснувања** – од административни причини може да биде поедноставно на пр. организирање на едно или две интервјуа, отколку организирање на панел група од четири члена кои треба да бидат присутни во исто време и на исто место.
5. **Временски фактори**– кога определено работно место бргу мора да се пополни и да се заштеди притоа време, организирањето на индивидуални интервјуа е попрактичен метод отколку користењето на методите на групна селекција што ќе подразбира чекање на ден кога сите кандидати ќе може да присуствуваат заедно.
6. **Прецизност**– точноста при селектирањето генерално се зголемува пропорционално се бројот на адекватните методи и техники што се применуваат во целокупниот селективен процес.
7. **Трошоци**– правењето на тестовите може да биде доста скапо, но нивната примена може да биде прилично евтина штом се направат еднаш. Центрите за процена подразбираат повисоки трошоци, а интервјутото како метода има потреба од ниски трошоци (само за обука на личност задолжена за спроведување на интервјутото), па оттука и нивната примена е релативно исплатлива. Кога се работи за поскапите методи мора да се има предвид фактот дека трошоците за нив мора да го оправдаат нивниот придонес во донесувањето на одлуката при селекцијата кандидатите.

Во процесот на селекција на човечките ресурси постојат релативно дивергентни мислења, во врска со фазите (чекорите) кај еминентните автори во оваа област. Ваквите ставови се однесуваат и на бројот, но ги опфаќаат и содржините на одделните фази. Се забележува дека, глобално, кај сите автори постои согласност и се издвојуваат 6 основни чекори во процесот на селекција, и тоа: разгледување на пријавите (application forms) и проверка на препораките; разгледување на професионалните биографии (CV) и придружните (мотивациски) писма; прелиминарно интервју; тестирање; дијагностичко интервју (second or follow-up interview); и донесување на конечната одлука реалност, кога за едно работно место има поголем број кандидати, реномираните претпријатија најчесто спроведуваат и иницијална селекција со користење на соодветни методи. Овие фази се применуваат кога има конкуренција и изборот е голем, при стеснет избор дел по дел се елиминараат одделни фази

Две фази остануваат како постојани во тој процес на селекција на човечки ресурси- конечната селекција, а исто така и иницијалната се спроведуваат за сите кандидати, а постапка е иста. Сите кандидати што не ја минале иницијалната селекција не се земаат предвид. Стручните лица од одделот (секторот) за човечки ресурси и менаџерите како членови на комисијата за прием неопходно е постојано да имаат на ум дека селекцијата на кандидати е двосмислен процес. Оттаму, ако се донесе одлука која наполно ќе ѝ одговара на организацијата врз основа на сите употребени методи во селекцијата, работата е завршена половично. Во таквите случаи кандидатот ќе треба да се вклучи во работата, треба да се има предвид и неговиот став преку кој може да се предвиди желбата за личен придонес, мотивација, креативност, прифаќање на туѓо мислење, здрава амбиција, смисла за колективитет, прифаќања на организациската култура и сл. Ова треба да се види особено ако се размислува долгорочно и ако се имаат предвид натамошното образование, напредувањето и кариерата на кандидатот.

Современите услови во кои се развиваат организациите наметнаа да се развијат многубројни методи за утврдување на соодветноста (усогласеноста) на кандидатите со барањата на работното место. Методи кои ќе се имаат предвид

како најсоодветни и оние кои ќе се употребат при селекцијата на кандидати во конкретната организација зависат од: карактеристиките на работното место што треба да се пополни, општата политика и стратегија на вработување, согледување на важноста на квалитетниот избор, стручноста на луѓето во ресорот за човечки ресурси, филозофијата и ставовите на менаџментот и други фактори.

При селекцијата само може да помогнат разновидните методи бидејќи тие се извори на информации е основна насока што може да помогне во донесувањето на конечната одлука. Методите и техниките што се употребуваат при селекцијата на човечките ресурси може да се поделат на две групи: конвенционални (стандардни) и неконвенционални (нестандардни), односно алтернативни методи.

Конвенционални методи се: пријави, придружно писмо, професионална биографија (ЦВ), препораки, психолошки тестови, интервју, пробна работа, ситуациони тестови, центри за проценка и медицинските испитувања.

Неконвенционални методи: полиграфски испитувања, графолошки анализи, деловни симулации и проектни техники.

Постапката за селекција ќе варира во длабочина и во бројот на применетите методи зависно од можностите и потребите на конкретното претпријатие. Македонските претпријатија најчесто ги применуваат наредниве методи на селекција: професионална биографија, придружно писмо, психолошки тестови и интервју. Токму затоа анализата треба да биде насочена кон овие методи на селекција. Неконвенционалните методи воопшто не се применуваат при селекција на човечки ресурси во македонските претпријатија

2.2.5. Развој и обука на вработените

Во современи услови и во развитокот на менаџментот на човечките ресурси особено внимание се посветува на развојот и на обуката на вработените. Насоката е на ова прашање да се гледа како на континуиран процес во кој во прв ред е вклучено формалното образование, кон него се надополнуваат работното искуство, флексибилноста и комуникативноста на личноста, нејзините

одделни комуникациски способности, односи со други луѓе и оцена на личноста преку која се согледува нејзината способност. Тоа се основните параметрици на кои се надоградуваат и други придружни што овозможуваат да се дојде до заклучокот дека вработениот може да се подготви за идните работни задачи. Развојот е ориентиран кон иднината, во него се предвидени дообразование и следење на новите тенденции преку постојана (континуирана) едукација која вклучува учење во основата кое треба да се развива во некаков континуитет, но не мора да биде во директна врска со постојната работа на вработениот. Во основа развојот на вработените треба да претставува некоја поинаква форма, а не само обична обука на вработените. Кога станува збор за обука, таа се однесува и е првенствено насочена кон оспособување на вработениот да ги извршува постојните работни задачи, а кога станува збор за развојот на вработените тој го опфаќа сегментот на оспособување на вработените за извршување некакви идните работни задачи, тоа може да биде и работа на други работни места, дури и за такви работни места кои сè уште не постојат. Според тоа низ процесот на развој вработените се подготвуваат за промени на своите сегашни работни места. Тоа може да се јави како резултат на технолошките промени, потребите на пазарот, нови развојни можности, трендови или вкусовите на потрошувачите. Поаѓајќи од тоа произлегува дека обуката треба да се употребува како обврзувачка за сите вработени, а пак кога станува збор за развојот, тој главно се препорачува како техника на следење на вработените кои имаат потенцијал за менаџерските позиции и кои покажуваат тенденција, желба, амбиции за градење кариера. Неминовно е во денешни услови да се даде големо стратешко значење на обуката во една организација, кој треба да се одвива во наизменични циклуси. Но, тешко е да се повлече јасна граница меѓу обуката и развојот на вработените. Преку Табелата I. Сакаме да ги прикажеме основните разлики меѓу обуката и развојот на вработените:

Табела 1. Разлики меѓу обуката и развојот на вработените.

Карактеристики	Обука на вработените	Развој на вработените
Временска организација	Сегашност	Иднина
Употреба на работно искуство	Ниска	Висока
Цел	Подготовка за сегашната работа	Подготовка за промени
Учество на вработените	Задолжително	Доброволно

(Извор, адаптирано по Noe, R.A. 2002 Employee training & development, 2nd, Ed McGraw-Hill, стр.283)

Во процесот на планирање на човечките ресурси треба да се остави простор во кој ќе се предвиди развојот на вработените, но треба и да се поттикнуваат вработените за повисоки стремежи. Во тој процес се вклучува идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активности неопходни да се остварат поставените цели, дефинирање на квантитативни индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временски распоред на активности. Ова е само еден дел од задолжителните елементи каде што се планира развојот на вработените кој неминовно е многу важен во прогресот на организацијата. Во тој процес важна е и улогата на раководителите да им помогнат на вработените при оценувањето на нивните способности и да ги отстранат недостатоците и слабостите; да се развијат интересирања и аспирација; да се оди кон недвосмислено дефинирање на развојните цели; да се определат индикаторите на мерењето на прогресот; да се обезбедат услови за развој и континуирано да се оценува прогресот на вработените, а притоа да се почитуваат дефинираните временски рокови. Вака треба да бидат поставени односите во една современа и успешна организација, но во практиката процесот на развој на вработените најчесто се јавува како резултат на потребите и по иницијатива на вработените, притоа тие бараат во развојниот план да има простор за обуки и можност за развој како дел од нивните индивидуални потреби и цели.

Начинот на кој раководители се однесуваат кон своите вработени ја гради и врската која може да биде лојална и вработените да се посветени на работата, во спротивно имаме обратен ефект. Неопходно менаџерите да

посветат особено внимание и да бидат способни да ги идентификуваат вработените со потенцијал за развој и за напредување и да им овозможат целосно да се реализираат, наедно тоа ќе биде бенефит и на организацијата. Непочитувањето и немањето слух за потребата за развој и за напредување може да доведе способни потенцијали незадоволни да ја напуштат организацијата. Развојот на вработените овозможува тие да се мотивираат и фирмата да си ги задржи квалитетните луѓе, се унапредуваат квалитетите, се развива здрава конкуренција и се вградува флексибилност во организацискиот дизајн што го подобрува општиот впечаток за успешно функционирање на организацијата.

Во развојот на вработените се користат две основни стратегии. Првата стратегија се однесува само на развој на високите нивоа на менаџментот: топ менаџери, високи менаџери и вработени со изразено високи развојни потенцијали. Во овој пристап остануваат исклучени средните менаџери, најодговорни за мотивација и наградување на вработените. Втората стратегија ги опфаќа сите во пристапот, ако се подразбира дека во процесот на развој се вклучени сите вработени- низ посетување на курсеви во рамките на определен индивидуален буџет кој на секој вработен му стои на располагање. Иако се чини дека втората стратегија е поправедна, бидејќи се дава шанса за развој на сите вработени, со ограничување на средствата, главно, се сведува со одржување на формални курсеви за вработените, што е сосема спротивно на препораките на теоријата за учење на возрасните, која нагласува дека возрасните сакаат да учат низ интеракција и дека се далеку помотивирани за учење кога имаат право на избор на програмите и начинот на учење.

Како најпродуктивна и ефикасна стратегија за учење е онаа која е насочена кон индивидуализација во пристапот на развој, со тоа им се дава на вработените простор за да можат да направат избор на целите, потоа за каков пристап во начинот на развој ќе се определат, наедно им е обезбедена и континуирана поддршка, а таа доаѓа директно од непосредните раководители. Во денешни услови, особено во XX век, сè поголем е бројот на компаниите што употребуваат електронски форми на учење за да го поттикнат развојот на вработените. Таков пример имаме во компанијата ИБМ (IBM) која вовела ваков

електронски пристап на развој на вработените, преку модел на учење на четири нивоа:

- Менаџерите имаат постојана достапност на информации за најчестите менаџерски поими.
- Менаџерите се вклучуваат онлајн во решавање на студиите за случаи во кои учествуваат активно во електронска комуникација со другите учесници и добиваат повратна информација за своите предлози.
- Онлајн дискусијата за проблемите или прашањата за менторите, колегите и слично.
- Петдневни работилници во специјализирани училиници со цел да се тестира дотогашното учење и оцена на прогресот.

Во развојот на вработените во практиката се користат четири пристапи, точно предвид се земаат: - традиционални образовни програми, - оценување на развојните потенцијали на вработените, - работно искуство и - меѓучовечки односи.

Традиционални облици на образование

Формалните образовни програми се основата во спроведувањето на традиционалните облици на образование. Станува збор за практикување на курсевите, а сито така и на програми коишто се дизајнирани според специјални потреби кои произлегуваат од природата на конкретни организации: кратки курсеви каде што се ангажирани професионални тренери или обучувачи подготвени за потесни специјалности, универзитетски програми и слично.

Карактеристика на формалните образовни програми е тоа што тие се во вид на предавања кои ги одржуваат стручни лица, експерти од различни области на бизнисот. Во нивните предавања се третираат симулации, потоа се врши студирање на случаи, се организираат состаноци со потрошувачите и во практика се скенира побарувачката и потребите на потрошувачите.

Светските компании од типот на Motorola, IBM, General Electric, Dowe, го третираат ваквиот начин на дообука. Тие развиле сопствени оддели и центри за обука и развој. Во нивните центри се нудат еднодневни, дводневни и неделни

курсеви од различни области. Профитот од ваквите услуги ја покрива висооката цена на овие курсеви во кој се вклучуваат сите уште пред да се вработат, во подготвителниот период. Како пример курсевите на Институтот за развој на менаџерите на компанијата General Electric каде се организира четвородневни курсеви за извршни директори по цена од 14.000 долари. Имајќи ја предвид потребата за усовшување на сопствениот човечки потенцијал се јавува како вообичаена практиката за вработените да плаќа организационата единица во која работи вработениот/ менаџерот. Вакви и слични потези почнаа да се применуваат и во некои компании во Македонија иако обуките и усовршувањето е оставено на трошок на вработените како нивен избор за развој на сопствената кариера, станува збор за курсеви по странски јазици (обично англиски) или којутерски обуки и упатување во некои програми и сл. Обуките што се одржуваат во нашата земја и грижата за образование на вработените ни оддалеку ја немаат таа концепциска поставеност како што може да се види од курсевите што ги нудат компаниите од типот на General Electric .

Табела 2. Примери на некои програми за развој во компанијата General Electric.

Програма	Цел	Целна група	Курсеви
Развој на топ менаџери	Курсевите ставаат акцент на стратемиско размислување, лидерство, меѓуфункционална интеграција, глобална конкуренција, задоволство на потрошувачите	Стручњаци и менаџери со потенцијал за напредок на највисоките позиции	Развој на менаџери. Управување со глобален бизнис. Развој на топ менаџери
Лидерство	Курсевите развиваат функционална експертиса насочена на подобро разбирање на бизнисот и управување со промените	Менаџери	Професионален развој Лидерство Менаџерско искуство
Професионален развој	Курсевите се фокусираат на припрема за специфична кариера	Нововработени	Финансиски менаџмент Управување со човечки ресурси Ревизија

(Извор, адаптирано по <http://www.ge.com/ibcrucl8.htm>)

Појавата на понудата на различни програми на образование во основата насочуваат кон тоа дека вработените треба да учат постојано, да се надградуваат, да ги следат потребите на модерното живеење за да обезбедат прогрес на организацијата што наедно ќе значи и нивен прогрес. Особено ова треба да се применува кога станува збор за менаџерите на различни хиерархиски нивоа – оперативни менаџери, средно ниво на менаџери и топ менаџери. За нив се подготвуваат и се организираат одделни, специјални програми. Во нив обично се се вклучени стручни лица, експерти, високообразовани кадри: инженери, технолози, информатичари итн. Понекогаш компаниите како дел од програмите за развој организираат и курсеви од областа на личниот развој (на пример, компанијата Pfizer организира курсеви за справување со стресот). Во рамките на програмите наменети за топ менаџментот - извршни директори - најчести теми се од областите на лидерството, претприемништвото, електронското работење, глобалното работење и управување со промените.

Практиката да се организираат различни форми на дообразување или обуки во кои се третираат најновите истражувања и методи може да се види во земјите со развиени економии. Таква е на пример американската економија каде што се организираат посебни видови програми, обично на факултети и високообразовни установи и со нив компаниите соработуваат. Тие на компаниите им нудат соодветни образовни кадри. Така е изграден системот во кој високообразовните институции ги следат потребите на пазарот на трудот, односно универзитетите ги следат потребите на компаниите, па оттаму развиваат и организираат соодветни курсеви за одговорот на овие портеби. Станува збор за елитни школи од каде, главно, произлегуваат високите менаџери. Но, постојат и ситуации на неформално образование т.е. развиен систем на обуки кои вработените ги следат со цел да се збогатат работните перформанси. Вакво неформално образование, како дополнителна дејност организираат универзитетите (факултетите) кои се насочени да го извршуваат формалното образование. Преку ваквите организирани дополнителни форми институциите кои се бават со формално образование ја добиваат можност да остварат дополнителна заработувачка, па оттаму ова дејност се разви во профитабилен бизнис.

Одделни, специјализирани програми се кога факултети ги разгледуваат специфичните потреби на компаниите и врз основа на анализата организираат специјализирани курсеви. Таквите курсеви се со цел во најголема мера да се задоволат потребите на компаниите. Таква е, на пример, Работната школа на Универзитет во Колумбија каде што се организираат програми за топ менаџери. Целата програма е така адаптирана за да одговори на потребите кога ќе се бара решавање на случаи од практиката компанијата.

Институциите кои се занимаваат со формално образование на вработените остваруваат големи заработувачки по оваа основа. Можеби во тие насоки треба да се размислува и во нашата земја за да се помогне во планирањето и развојот на економијата и да се овозможат дополнителни средства за образовните институции и за развој на научните истражувања. Табелата 3 ги

содржи називите и заработувачката на образовните институции кои се занимаваат со образованието на топ менаџерите.

Табела 3. Институции кои се занимаваат со образование на врвни (топ) менаџери

Институција	Приходи 1998-1999 во милиони долари	Петгодишен раст	Учество на програмата приспособена на потребите на клиентите	Број на различни програми
Харвард (Бостон)	65	124%	25%	69
Универзитет во Пенсилванија, Вартон школа (Филаделфија)	40,1	151%	29%	89
Универзитет во Мичиген, Ан Арбор, Мичиген	25.3	29%	17%	79
Центар за креативно лидерство, Гринборо, Северна Каролина	50.6	120%	47%	244
INSEAD, Фонтебло, Франција	40	60%	41%	124

(Извор, адаптирано по Schneider M., Reingold, J., Enbar, N., Camria Consulting 1999, - Business week's TOP 20 for nondegree study-, Business week online, October 18, www.businessweek.com)

Сепак, еден од најважните трендови во формалното образование на вработените е дека курсеви организирани од странски експерти или образовни институции ги заменуваат другите видови обуки и влијаат во планирањето на развој на вработените. Таков е случајот со компанијата Avon која користи програма за активно учење. Според таа програма избраните менаџери редовно се состануваат во различни земји каде што Avon има свои филијали. Предвидено е да минат заедно вкупно шест недели во период од осумнаесет месеци. Програмата предвидува почеток каде што се организираат воведни предавања од страна на надворешни консултанти, потоа продолжуваат со тимска работа да се разгледуваат специфични проблеми што се јавуваат на локалниот пазар во

земјата во која се наоѓаат во моментот. Тоа се проблем од типот како да се обезбеди зголемување на пазарното учество на локалниот пазар. Проектите што се направени во текот на курсот се претставуваат од страна на извршните директори на компанијата што е предвидено како завршен дел..

Формалните образовни програми според голем број компании се третирали како средства чија основна цел е да се развие знаењето, да се усоврши способноста за конкретни работни задачи и да се направи план со кој ќе се реагира во секакви ситуации, според однапред определени модели. Во литературата има разлики во сфаќањето на тоа дали овие формалните образовни програми се ефикасни и дали ја исполнуваат целта за развој на вработените. Сепак, размислувањата на стручните лица се главно позитивни во врска со таквите курсеви. Според едно истражување за перцепцијата на топ менаџерите кои посетувале специјализиран курс за повисоко ниво на менаџери, спроведено во Универзитетот Харвард, покажува дека учесниците се многу задоволни од курсеви, тие нагласиле дека се добиле со нови вредни знаења (на пример, како глобализацијата влијае на организациската структура на компанијата), со помош на програмата им се проширила перспективата за третирање на работата и за решавање на определени прашања и проблеми во компанијата. Тие сметале дека овие курсеви влијаат врз зголемувањето на самодовербата и дека тоа им помогнало да се здобијат нови начини на размислување и со поинаква перспектива при гледањето на различни проблеми.

2.2.6. Оценување на перформансите на човечките ресурси

Оценувањето на перформансите на човечките ресурси е едната од функциите што треба да се има предвид при менаџментот со човечките ресурси . Тоа е сложен процес во кој се предвидува постојано следење, вреднување, насочување и приспособување на резултатите на вработените, наедно тука се разгледува и нивното однесување во работата.

Целите на оценување на работната успешност може да се групираат во неколку насоки, па оттаму произлегуваат како основни задачите:

- подигнување на организациската и индивидуалната успешност;
- остварување на организациските и на индивидуалните цели;
- донесување квалитетни одлуки во врска со наградувањето и професионалното насочување на вработените;
- утврдување на соодветни програми за образование и усовршување на човечките ресурси и др.

Предностите кои се јавуваат при вградувањето на добар систем на оценување на работната успешност се:

- реално и непристрасно вреднување на успешноста;
- поттикнување на развојот на кариерата на вработените;
- поврзување на системот на наградување и на работната успешност.

Предностите пак, кои ги истакнуваат вработените при оценувањето се:

- добро разбирање на работата;
- редовно разгледување на работната успешност;
- обезбедување на согласности за потребите на развојот на вработените;
- повратна информација за постигнатите резултати.

При оценувањето на перформансите на човечките ресурси се определуваат наредниве предмети на оценување на работната успешност:

1. квалитет и квантитет на работата на вработените;
2. познавање на работата;
3. односот кон работата, кон раководителите, колегите и кон клиентите;
4. доверливоста на вработените;
5. одговорноста на вработените;
6. способностите на вработените;

7. заинтересираноста за работата.

Во процесот на оценувањето на перформансите на човечките ресурси познати се 3 фази, и тоа:

- определување на работата и на критериумите на успешност во неа;
- оценување на успешноста во работата;
- презентирање на повратна информација (разговор за успешноста).

При определувањето на работата и на критериумите на успешноста во неа, исто така, се познати 3 фази, и тоа:

- утврдување на глобалните задачи и на клучните активности;
- определување на стандардите за работната успешност (во квалитативен и квантитативен поглед);
- дефинирање на целите.

За да се изврши објективно оценувањето на успешноста на извршувањето на работата се поставува како приоритетно утврдувањето на изворот на информации за оценување. Овој процес предвидува неколку фази, а тие се: резултати од работата, непосредното забележување, разговор со лицето што оценува, почитување на роковите и сл. Откако ќе се согледаат овие основни фази се преминува кон избор на најсоодветна постапката за оценување.

Многу е важен разговорот за успешноста и тој се одвива со една цел, а тој се води за да се добијата директно некои информации, како што е: утврдување на барањата за работната успешност, изборот на соодветен метод за процена, обучување на менаџерите за процена, проценување на успешноста кон поставените стандарди. Потоа следува разговорот за оцена на успешноста, па според добиените информации ќе се определат идните работни цели.

Предвидени се и соодветни методите, преку кои ќе се изврши оценување на перформансите на вработените. Тие се различни и може да ги групираме во 4

вида, и тоа: методи за оценување на вработените според категории, компаративни методи, наративни методи и специјални методи.

Методите за оценување според категории може да бидат поделени во:

1. Графичка скала на процена тоа е скала за проверка која е составена од броеви знаци и придавки од типот: *добар, просечен, одличен* или *исклучителен*. Исто така може да биде претставена процената преку вербални или дескриптивни скали на процена. Оценувачот е тој кој се определува за една од понудените опции за успешност.
2. Чек листи кои може да се поделат во листи за слободен избор кои се состојат од десеттина тврдења, оценувачот ја избира или ја обележува онаа којашто најмногу одговара. Потоа се листите каде што има присилен избор на серии од тврдења, притоа во секој комплет од тврдења проценителот прави избор на оној кој одговара најмногу или најмалку.

Компаративните методи пак се состојат од:

- сосема обично рангирање, тоа се применува за групи од 15 до 20 луѓе, прво се врши идентификација и издвојување на најдобрите и на најслабите, а потоа се рангираат другите кои се поделени во неколку групи кои може да бидат потпросечни, натпросечни и просечни;
- редување во парови е методата која се состои од неколку фази, и тоа внатрешно споредување на успешноста во секој пар, се поаѓа од сите можни комбинации на паровите во групи, односно во тимот и секој член се споредува со сите други членови. Методата овозможува сумирање на поголе број информации за перформансите на вработените, а наедно таа обезбедува поголема објективност кон процесот на оценување, како нејзин недостаток е тоа што таа се состои од многу редувања и споредби, а тоа ги зголемува трошоците на оваа метода;
- присилна дистинкција или групно рангирање е она кога проценувањето на успешноста на вработените се одвива во големи групи, вработените се групираат во неколку групи, а резултати што ќе се добијат се рангираат од

најдобриот до најслабиот, и кон рангирањето мора да се пристапи кога меѓу групите нема значителни разлики, тоа е причината што се именува присилна дистинкција.

Кога ќе се употребат наративните (описните) методи на оценување на перформансите на вработените, оцените се во писмена форма, а активностите на вработените се опишуваат. Како најчести методи се јавуваат критичниот настан, опис или есеј кои се еден вид опис на перформансите на вработениот во текот на периодот на оценување. Со овакавта метода се врши преглед на подрачјата во соработка со оперативниот менаџер, а со тоа службата за менаџирање со човечките ресурси ја проценува успешноста на вработениот.

Со специјалните методи на оценување се користат за да се определи однесувањето на вработените. Со нив се дава опис за тоа како се однесуваат вработените на работното место, се прави скаларен приказ и се определува на кое место на скалата е вработениот според успешноста и според однесувањето со другите. Овие специјалните методи на оценување на перформансите на вработените обично се употребат за да се помогне во потребата за управување со помош на целите кои се поставуваат од компанијата. Со тоа вработените се вклучени во процесот на дефинирање на целите и определувањето на мерки за нивно остварување, односно со нивна помош се креира тој процес. Основно за успешноста е јасно и прецизно дефинирани цели, онакви што се мерливи и што имаат определени недвосмислени очекувања.

Како факторите од кои зависи изборот на методата за оценување на перформансите на вработените се јавуваат:

- целта на оценувањето на перформансите на вработените;
- бројот на луѓето кои треба да бидат оценети;
- бројот на оценувачите;
- времето со кое се располага за да се спроведе процесот на оценување;
- бројот на работни места на кои работат оценувачите;

- образованието на оценувачите.

При процесот на оценување на перформансите на вработените работната успешност може да ја спроведуваат:

- непосредните менаџери кои во индустријата го прават тоа дури до 95% од случаите;
- соработници и колеги;
- истовремено и менаџерите и колегите, т.н. панел оценување;
- подредени кои може да ја вреднуваат успешноста на менаџерите;
- самопроценување каде вработените треба да бидат пообјективни;
- потрошувачите и клиентите на компанијата.

При спроведување на процесот на оценување на перформансите на вработените може да дојде до проблеми и до грешки како што се нејасната стандардизација на работната успешност, потоа тенденцијата да се дадат поволни оценки што може да предизвикаат грешки во оценувањето.

Грешките при оценувањето може да бидат:

1. Ало ефект– ефект на заслепеност кога врз основа на една карактеристика се добива општ впечаток за вработениот.
2. Грешки предизвикани од преблаго или од престоого оценување.
3. Грешки според сличности– кога оценувачот ги проценува другите споредувајќи ги со себе, на пр. според пол, старост, потекло и сл.
4. Грешка на контраст– кога се јавуваат повеќе лоши вработени, меѓу нив и просечниот вработен ќе се причини дека е подобар од тоа што навистина е.
5. Грешки на контекстот– просечен вработен не остава ист впечаток ако е во лоша и во добра група на вработени околу себе.

6. Временска грешка– се има предвид последната случка, односно се помнат поповите случки, а не се зема предвид поранешната долгогодишна, успешна работа на вработениот во компанијата.
7. Другите грешки– оние што се јавуваат при процесот на оценување на перформансите на вработените како што се предрасуди на оценувачот, физички изглед на оценуваниот, симпатии или антипатии и слично.

Во мерките што се спроведуваат за подобрување на процесот на оценување на перформансите на вработените се: користење на повеќе оценувачи, хоризонтално оценување каде не се оценуваат истовремено сите параметри, подобрување на методите на оценување правилна обука на оценувачите и добивање повратна информација за квалитетот на оцената,.

Разговорот што се води за да се оцени работната успешност треба да биде однапред подготвен и добро смислен. За соговорниците важна е релацијата на менаџерот и вработените, Разговорот треба да се осврне кон анализа на успешноста на работата во претходниот период, потоа со него да се постигне договор за мерките за унапредување на успешноста на вработените. Вработените не треба да знаат кој ги оценувал и дали тоа било добро или лошо. Резултатите од разговор се пишуваат и се чуваат заради употреба во наредните процени за да може да се прават споредби и да се следи поставеноста дали се движи во позитивна или негативна насока.

2.2.7. Плаќање на човечките ресурси

Плаќањето на трудот е едно од најважните сегменти при менаџментот со човечки ресурси и има исклучителна важност бидејќи е директно поврзано со резултатите и со успешноста на секоја организација. Тоа претставува основниот мотив за работниците и во зависност од задоволството од наплатениот труд ќе се развива и однесувањето во работата при што се усогласуваат интересите на организацијата со интересите на вработените. Управувањето со плаќањето на човечките ресурси претставува моќно средство за управување со организацијата во целина. За да има привлечност, рејтинг една работна организација таа треба

да биде стабилна и да биде финансиски моќна соодветно да ги исплати сопствените вработени а тоа ќе влијае врз интегрирање на вработените во неа. Тоа ги мотивира вработените да учествуваат во функционирањето на организацијата, да се посветат, да бидат целосно заинтересирани и да работат за остварување на поставените цели и задачи.

Ако сака претпријатието да го добие максимумот во ангажираноста од своите вработени, тогаш треба да се стреми да создаде квалитетниот систем на плаќање на вработените, а тоа да го извршува во согласност со нивните знаења и способности, но исто така предвид да го има нивниот придонес во остварените резултати. Добрата плата претставува сигурна гаранција за остварување успех во работењето на претпријатието.

Во рамките на системот на плаќање се опфатени сите исплати што ги добива работникот за извршената работата во организацијата. Пред се тука е основната плата, а потоа и сите додатоци кои неа, кои може да бидат плаќани директно, но исто така и индиректно (во пари или во натура). Како основни елементи на системот на плаќање се основната плата и различните додатоци кои значат нејзино зголемување, а се утврдуваат и се исплаќаат врз основа на остварените резултати, односно врз основа на перформансите на вработените. Така ти стануваат директни облици на плаќање. Основната плата која ја зема секој вработен врз основа на вредноста на работното место кое го зазема претставува основен елемент во системот на плаќање, независно од работниот резултат кој го зазема. Во основните елементи на системот на плаќање се придружуваат и индиректни облици на плаќање како што се разни бенифиции и поводности (здравственото и пензиско осигурување, социјалното осигурување). Кон ова се надополнуваат и плаќањата кои поединецот ги прима кога тој не работи како што се државни празници, боледувања, користење на годишен одмор, породилното отсуство кај жените, а во поразниените земји и за мажите и слично, познати како платени отсуства. Опфатени се и разни додатоци кои претставуваат обележје на статусот и положбата на поединецот во организацијата и тие се сметаат за поводности, наедно тука се сместени и други кои ги вбројуваме во индиректен облик на плаќање (обезбедување бесплатна

исхрана или исхрана по бенифицирани цени, користење на службен автомобил, користење службен мобилен, платен годишен одмор, платена рекреација и слично).

2. 2. 8. Развој и управување со кариерата на вработените

Во основните функции на менаџментот со човечки ресурси спаѓа и развојот и управувањето со кариерата на вработените. Тоа е процес во кој менаџментот на човечки ресурси во една организација плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе. Со тоа се врши и оптимално искористување знаењата, способностите и вештините, кои се вградуваат во остварувањето на организациските и на индивидуалните цели и интереси. Во основата тоа претставува процес на обликување и остварување на другите функции при управувањето со човечките ресурси кои се поставуваат постапно и за кои стана збор во другите функции опишани погоре. Улогата на развојот и управувањето со кариерата на вработените е преку нив да се имплементираат други зацртани активности и да се поврзат поставените цели, планираните активности и проектираните стратегии, кои на менаџерите и на експерите за човечки ресурси им овозможува да ги задоволат потребите за квалификувана работна сила. Според барањата на работата и според актуелните и со идните потреби на процесот на работа треба да се има предвид односот на вработените кон сопствената кариера и кон кариерата на фирмата општо, со тоа што треба да се оди кон континуирано поттикнување на желбата за напредување и за планирање на кариерата со соодветни насоки.

2.3. Дополнителни функции на менаџментот на човечки ресурси

Покрај основните функции предвид треба да се имаат и дополнителните функции на менаџментот на човечки ресурси кои се наметнуваат неизбежно во денешното современо работење, а тие се: *стратешкиот менаџмент на човечки ресурси, заштитата на здравјето и унапредувањето на безбедноста на вработените.*

2.3.1. Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси претставува дополнителна функција во менаџирањето со човечките ресурси. Во основата станува збор за интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност. Конкурентската предност е исклучително ретка, вредна и тешка е дека може да се отслика во целост, но таа претставува гаранција која го овозможува остварувањето на стратегиските цели на организацијата, а исто така и го потврдува и го зацврстува опстанокот на организацијата, а наедно и мејзиното развивање на долгорочен план.

Кога станува збор за стратегискиот менаџмент неизбежно е прашањето за глобализацијата како новва парадигма на современото живеење. Глобализацијата е секако еден од најважните фактори што доведоа до разликување во пошироки размери, промените добија една невидена динамика преку која 24 часа имаме активност на пазарот на труд, во економијата и во сите сфери на живеење. Сето тоа е придружено со неизвесноста што ги следува поттикната од овие процеси. Ова ја наметна потреба за постојано следење на промените во бизнис опкружувањето, а тоа ја разви потребата за изнаоѓање начини за намалување на неизвесноста, со тоа се појави и постојано приспособување на организацијата на новите услови. Конкуренција на пазарот стана голема и во тие услови се наметна потребата од примена на вонредни тактики и стратегии. Воената наука прва посвети внимание на процесот на стратегиското планирање, на развојот на ефективните стратегии за војување и принципите врз кои темелат тие, оттаму подоцна сите овие процеси се пренесоа и се имплементираа во други области, посебно во менаџментот на организациите. Во нив сето тоа беше толкувано како единствен начин да се преживее во постојаната борба со конкуренцијата на пазарот. Така, кон крајот на 70-тите и почетокот на 80-тите години од XX почна да се развива потребата за примена на стратегиско планирање кај организациите. Тоа е период кога ефикасното стратегиско планирање се јави како за обезбедување на опстанокот на компаниите. Во 90-от овој концептот на стратегиско планирање беше заменет со концептот на стратегиски менаџмент.

односно прерасна во стратегиски менаџмент како што се крене менаџментот како одделна научна дисциплина. Така, стратегискиот менаџмент се разви до нивото на посотјните 3 фази– стратегиско планирање, извршување и контрола на стратегијата. Денеска стратегискиот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси ги претставуваат двата најважни интереси и задачи на современиот менаџмент, оттаму нивната меѓусебна интеграција е предуслов за постигнување на конкурентска предност за организацијата. Постоенето на успешен менаџмент во една организација и на добра стратегија и нејзина успешна примена се најрелевантните знаци за успехот на компанијата.

Стратегискиот менаџмент претставува процес преку кој менаџерите планираат долгорочна насока на организацијата. При тоа планирање тие развиваат стратегии, поставуваат специфични цели и ги бараат начините за исполнување на тие цели. Во тој процес предвид се имаат сите релевантни интерни и екстерни околности, наедно се презема она што е потребно за спроведување на тие плански активности. Како основната задача на стратегискиот менаџмент се јавува потребата да се зголеми конкурентската способност и да се подобри конкурентската позиција на организацијата. Тоа се прави преку целосно користење на можностите и на шансите од опкружувањето и интерните предности и сили, со истовремено избегнување на заканите и на опасностите присутни во околината, а исто така и избегнување на своите недостатоци и сопствените слабости.

2.3.2. Заштита на здравјето и унапредувањето на безбедноста на вработените

Заштита на здравјето и унапредувањето на безбедноста на вработените претставува покажување активна грижа од страна на работодавачите за здравјето и безбедноста на своите вработени. Тоа се реализира со поставување различни унапредувања на работните услови, програма во која се води грижа за намалување на повредите на работното место и слично. Во тие насоки, најактуелен процес во последно време е посветеноста на психичкото здравје на вработените. Менаџерите на човечки ресурси заедно со извршните менаџери

особено ги протежираат програмите за управување и за намалување на стресот на работното место кај вработените.

2. 4. Основните цели на менаџмент на човечки ресурси

Улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси може да се објасни преку идентификување на неговите основни цели, како што се: цели поврзани со вработените, цели поврзани со резултатите, цели поврзани со промените и административни цели.

Цели поврзани со вработените

Основна грижа на денешните менаџери на човечки ресурси е осигурување на соодветна организациска структура во нивните компании пополнета со вработени кои ги задоволуваат во целост нивните кадровски потреби, во што е вклучено и дизајнирање на соодветна организациска структура, планирање на потребните човечки ресурси, идентификување на специфичните барања кои треба да ги исполнуваат потенцијалните вработени, како и понатамошно привлекување, селекција и развој со цел успешно задоволување на таквите барања.

Цели поврзани со резултатите

Кога менаџерите веќе ги ангажирале потребните човечки ресурси, на ред е тие да се осигураат дека нововработените ќе бидат заинтересирани и силно мотивирани во давањето на својот максимум во остварувањето на очекуваните резултати во своето работење, но и резултатите на ниво на работниот тим, одделението, секторот или организацијата во целост. Тука, како најчести програми кои се користат за унапредување на лојалноста на вработените и нивен несебичен ангажман за остварување на посакуваните резултати или перформанси се перманентната обука и развој на вработените, како и директните или индиректните системи на плаќање и наградување на вработување, како и можностите за нивна промоција и унапредување.

Цели поврзани со промените

Денеска организациите се соочуваат со сè поголема турбулентност во околината во која дејствуваат. Глобализацијата, интернет револуцијата, современиот транспорт претставуваат само неколку од факторите кои постојано им наметнуваат потреба за секојдневни промени во процесот на нивното работење, дали тоа би биле структурни промени во вид на реорганизирање на работните места или пак промена на организациската култура или навиките на вработените, менаџментот на човечки ресурси игра клучна улога во нивно иницирање и спроведување.

Административни цели

Овој тип цели, иако не се директно одговорни за остварувањето на конкурентската предност на нивните организации, но овозможуваат непречено остварување на другите типови цели. Иако, овие цели на менаџментот на човечки ресурси во голем дел се административни, сепак добар дел од нив освен за интерна употреба треба да се водат за да се задоволат законските прописи кои ги третираат овие подрачја како што се законите за најниска плата, законот за работно време, должината на годишните одмори, водење на стажот, боледувањата, платените и неплатените отсуства од работа, штрајкови, породилни отсуства, обврски на организациите при дополнителните обуки или образование на вработените, колективните договори со синдикатите, пензионирањето, осигурувањето и слични на нив.

2. 5. Улогата на менаџерот во управувањето со човечките ресурси

Имајќи ги предвид современите потреби од соодветно претставување во сите сфери на живеење слободно може да се каже дека менаџментот на човечки ресурси се вметува воедна од петте основни функции на современиот менаџмент. Тој се јавува како една од основните потреби за успешност покрај планирањето, организирањето и контролата, што може да се смета како е наедно и издвоена организациски и самостојна институција(одделение, служба или сектор). Оттаму произлегува дека е основно за менаџерите, а ова се однесува на нивното функциско подрачје на дејност каде што се произнесуваат

(производство, набавки, рекламен маркетинг и сл.), потоа позицијата во која се активни и нивото како се котираат во единицата (оперативно, средно или ма врвот), позицијата на самата компанија и компанијата со нејзиното внатрешно устројство без оглед дали станува збор за мала, средна или голема компанија, покрај сите горе набројани параметри тие треба да поседуваат знаење и умеење, способност и креативност за да се носат со сите проблеми што произлегуваат во текот на работата, а со тоа и успешно да ги решаваат тековните потреби, прашања и проблеми на вработените. Оттаму потребите за навлегување на успешно имплементирање на политиката и на програмата што е поставена од менаџерите со човечки ресурси кои може да даваат совети, да ги утврдуваат насоките за развој, да ги следат програмските цели и да ги утврдат слабостите и во секој момент да понудат соодветни решенија за настанатите ситуации. Динамиката на ангажираност на менаџерите по определени прашања и воопшто динамиката со која треба да се спроведуваат програмите и плановите, а наедно и политиката за управување со човечките ресурси и наметнато од типот на компанијата, нејзината поставеност, големината финансиската моќ просторот и дејноста што е обмислена за менаџирање со човечките ресурси. Во Македонија ова варира од компанија до компанија и може да се забележат крајности, имено станува збор за постоење на цели тимови и одделенија за менаџмент со човечки ресурси до компании каде што воопшто не се дискутира за такво нешто.

Стратегијата за добра поставеност на компаниите е избор на соодветни лица кои од една обична идеја ќе го разградат системот за целата поставеност на дејноста. Обично, а тоа е најчесто, кога станува збор за започнување на нова дејност, а како извршен менаџер обично се јавува сопственикот на бизнисот. Наедно тој ги носи одлуките околу ангажирањето на лица за вршење на дејноста, вработувања, преку соодветни договори, плати, надоместоци и сл. Ист ваков систем се спроведува и во мали компании што не формирале соодветни политики и планови за развој и управување со вработените. Оттаму мерењето на капацитетите на ангажираните лица се извршува со нивен прием во компанијата или тоа ќе се случи тогаш кога ќе дојде до некаков проблем кој се однесува на продуктивноста, но и во периоди на усложнување на дејноста и кога ќе се појави потреба некој друг освен сопственикот да го стори тоа. Понатаму бизнисот се

зголемува, а со тоа се јавува потребата да се активира, односно да се вработи лице што ќе се задолжи да ја врши таа дејност, наедно тоа лице ќе биде избрано од менаџерот и ќе ги исполни неговите барања и ќе одговори според бараните способности. Тоа лице (извршен менаџер) може да има различни задачи, на пр.: да изврши анализа на платите- да ги администрира, да ја анализира продуктивноста во работењето итн.

Сосем поинаку се поставени позициите на менаџерот и неговата улога се шири, особено ако станува збор за кога компанијата ќе ја мине бројката над 150 вработени. Тоа се компании со зголемен обем на работа, а тоа побарува определени специјализирани знаења и стручност и оформување на одделенија или на оддели за МЧР, наедно тие може да бидат организирани како одделна служба во рамките на компанијата или да бидат најмени не како постојано вработување, туку според потребите на определен период. Како се шири дејноста, во големи компании работат цели тимови во сектори за МЧР и тие се со различни профили на едукација, па оттаму на анализите се приоѓа мултидисциплинарно. Во тој состав има различни образовни профили: социолози, психолози, антрополози, правници, социјални работници. Обично се се организирани во четири функционални области што анализираат и извршуваат одделни сфери, на пр.: обука и развој и односи со вработените, вработување, плаќање. Ваквите сектори или служби се раководени од професионален менаџер за човечки ресурси, а тој е одговорен за успешното извршување на наредните четири функции:

1. *Линиска функција*– се насочуваат, се водат и се управуваат активностите на вработените во одделот или во секторот за човечки ресурси.
2. *Координативна функција*– се координираат активностите на линиските менаџери во организацијата, така се потврдува дека се во согласност со општите организациски политики и со практиките за човечки ресурси.
3. *Советничка функција*– се советуваат и им се помага на линиските менаџери за да ги реализираат активностите поврзани со човечките

ресурси, а такви се: вработување, обука, наградување, советување, промовирање и отпуштање.

4. *Стратејска функција* - улогата на менаџерот на човечки ресурси се наметнува со градење цврста врска и сооднос меѓу корпоративната стратегија и стратегијата на МЧР, честопати менаџерот ја има улогата на потпретседател на компанијата, со тоа учествува директно во определувањето на корпоративната стратегија.

3. СОЦИЈАЛЕН ДИЈАЛОГ

Социјалниот дијалог претставува процес на пронаоѓање на решенија за проблемите во сферата на трудот, односно процес во кој учествуваат претставниците на организациите на работниците здружени во синдикати и претставниците на организациите на работодавачите кои може да бидат групирани во индустриски комори или пак во здруженија на работодавачи. Овој процес може да биде бипартитен или дијалог со две странки, како и трипартитен каде често како медијатор во овој дијалог се појавуваат владите на државите претставени од министерот за труд и социјална политика, во некои случаи па и од самиот премиер или од претседателите на државите.

Интересите на работниците и на работодавачите се спротивставени и најнормално е меѓу нив да постојат несогласувања и конфликти, па така, работодавачите ќе се стремат кон пониски плати, краткорочни работни договори, поинтезивен ангажман на работниците, пократки одмори и слични пристапи кон работната сила, додека пак работниците ќе се стремат кон повисоки плати, трајни договори за работа, полежерна работа, подолготрајни одмори. Најчести проблеми кои се јавуваат како причини за иницирање на социјалните конфликти, а подоцна и на социјалниот дијалог, се височината на платите, сигурноста на работните места, условите за работа, должината на работното време, начинот на водењето на претпријатието и слично.

Работодавачите секогаш се стремат да ги намалат трошоците на компанијата со цел да остварат поголеми профити, а работниците пак секогаш ќе се стреми кон поголеми примања, бенифиции и поголеми одмори.

Синдикалното здружување произлегува од потребата за колективна заштита на работниците. Имено, еден работник многу тешко може да се спротивстави и да влијае врз одлуките на работодавачите. Индивидуалната реакција ретко кога дава позитивни ефекти за работникот. Во суштина ретко се случува еден работник да отиде кој својот претпоставен за да му се жали на ниската плата, на лошите услови за работа или на несоодветното работење. Многу е сигурно дека така ќе заработи отказ. Меѓутоа, кога поголем број вработени ќе се групираат во синдикат и ќе ги побараат своите права,

резултатите може да одат во прилог на работниците. Работниците кога се организирани во синдикат поседуваат моќ да го прекинат процесот на работа. Во суштина речиси сите работодавачи покажуваат голем отпор кон синдикатите кои ги сметаат за бариера во реализацијата на целите на претпријатието. Тоа произлегува од можностите да се прекине процесот на работење. Но, сепак треба да се истакне дека синдикатите се реалност во организациите т.е. потребата од синдикално организирање на работниците е реално и дека работодавачите секогаш ќе наидуваат на определени отпори кои не треба да бидат игнорирани. Спротивно на тоа, потребно е да се работи врз стекнување на сознанија за незадоволството на работниците, за факторите кои го предизвикуваат тоа незадоволство и за создавање на услови за мирно разрешување на конфликтите меѓу работниците и работодавачите. Еден од механизмите за воспоставување на повисок степен на рамнотежа е социјалниот дијалог кој работниците и работодавачите ги става на иста преговарачка маса.

Терминот социјално најчесто е употребуван во значењето на една посебна политика која ја создаваат владите на определени држави со цел да ги интегрира поединците во општеството. Во општествата постојат значајни социјални разлики. Постојат поединци со намалени способности за работа какви што претставуваат болните, старите лица, инвалидите. Поради тоа што тие се лишени од средства за егзистенција се интервенира преку социјалната политика со цел да им се обезбедат услови за егзистенција, како и услови преку кои ќе се вклучат во функционирањето на општествената заедница. Постојат и поединци кои, и покрај тоа што се способни за работа, поради лошите коњуктури на пазарот на трудот не се во состојба да најдат работа. Преку социјалната политика се настојува да се намалат негативните последици од невработеноста како и можностите од социјална изолација која уште повеќе ќе ги намали можностите за повторно вработување. Оттаму, терминот социјално секогаш се поврзува со определени проблеми кои се испречуваат пред поединците на патот на нивното вклучување во општеството. Со социјалниот дијалог се поврзуваат проблемите кои се појавуваат во сферата на трудот, односно со усогласување на интересите на работниците и на нивните работодавачи. Сите активности кои ги презема државата со цел да ги разреши социјалните проблеми од различен вид се

нарекува *социјална политика*. Така, социјалниот дијалог е интегрален дел од социјалната политика.

Кога се анализира социјалниот дијалог неопходно е да се истакне дека неговата појава како форма на разрешување на конфликтите меѓу работниците и работодавачите произлегува од политичките состојби во општеството. Современите општества се демократски општества, а тоа значи дека се базираат на формално важење на човековите права и слободи и прокламирање на висок степен на партиципација на работниците во процесот на донесувањето на одлуките. Така, демократијата и демократските принципи навлегуваат и во сферата на трудот од каде се јавува и поимот *индисциплинска демократија*. Овој термин се однесува на системот на институции со кои се регулираат односите меѓу работниците и работодавачите, со што работниците може да ги остварат своите права во рамките на институциите и на организиран начин. Како термин се појавува на почетокот на XX век кога синдикалните движења веќе добиваат голем замав и кога се наметнува потребата од донесување на закони со кои ќе се легитимира нивното дејствување. Социјалното, односно работничкото законодавство се базичните столбови на индустриската демократија. На нив се надоврзуваат различни други институции со посебна надлежност. Такви претставуваат организациите на работниците, организациите на работодавачите, советите кои се формираат во претпријатијата, институциите на државата надлежни за ова материја (министерствата и различни други агенции).

Социјалниот дијалог како практика се појавува на крајот од XX век. Тоа е период на глобална конкуренција кога претпријатијата за да ги намалат трошоците, а со тоа да бидат и конкуренти, градат поинаков пристап кон работната сила. Тоа е период кога значително се зголемува стапката на невработеност и импулсите на пазарот на трудот влијаат врз однесувањето на работниците и нивните организации. Се доаѓа до констатацијата дека доброто работење на претпријатијата и компаниите е од взаемен интерес и за работниците и за работодавачите. Се повеќе преовладува мислењето дека, доколку работниците бараат поголеми плати или бенифиции, тогаш тоа ја загрозуваат конкуренцијата на претпријатието. Неконкурентните претпријатија

одат во стечај при што се губат огромен број работни места. Во вакви услови социјалниот дијалог треба да ги доближи барањата на работниците до границите на конкурентноста на претпријатијата. Решавањето на конфликтите во сферата на трудот преку системот на закони и процедури се нарекува *индустриска демократија*.

3.1. Видови социјални модели

Во индустриските држави се развиле различни облици на индустриска демократија. Карактерот на социјалниот дијалог е во тесна врска со карактерот на социјалниот систем кој се развива државата. Имајќи ги предвид разликите и сличностите на социјалната политика на државите во ЕУ може да издвоиме четири модели на социјална политика како што се:

- *Англосаксонскиот модел* кој се практикува во Велика Британија и во САД каде уште во времето на индустриската револуција се забележувале силни индивидуалистички и либералистички тенденции кои даваат белег врз начинот на кој се решаваат социјалните проблем со што оваа земја отстапува од речиси сите други европски земји, а моделот кој се развива е од либерален карактер, каде социјалната помош е последата алтернативе за социјално загрозените, а можноста да се користи социјалната помош зависи од регуларното вработување, што значи дека главна цел на овој модел на социјална политика претставува намалувањето на сиромаштијата.

- *Скандинавски (нордиски) социјален модел* е модел кој се карактеризира со високо ниво на социјална заштита, многу силни синдикати и значајна улога на државата која преку својата фискална политика (големи даноци) влијае на условите на пазарот на трудот, постигнувајќи голема стапка на вработеност. Овој модел се развива под големо влијание на социјалдемократските движења и се најстојува преку социјалните програми да се опфати целокупната популација на загрозени и сиромашни со што се довива универзалистички карактер каде клучен термин со кој се изразува ова социјална политика претставува *дом за ситие*, каде најзначајно е обезбедувањето на сигурни плати, пензии, детска и здравствена заштита. Особено овде треба да се издвојат додатоците за деца и

целосната заштита на жените и самохраните мајки, од каде доаѓа називот дека се заштитени како *голарни мечки*.

- *Континентален (корпоративистички) социјален модел* е модел на социјална политика што се практикува во земјите од континентална Европа, како Франција, Германија, Белгија, Холандија, Австрија, па затоа и го добил името континентален. Овој модел е карактеристичен по што е значителна улогата на државата во регулирање на социјалните прашања, меѓутоа на многу поразличен начин од нордиските земји, се даваат солидни надоместоци за невработеност, организирање на курсеви и обуки и преквалификување на работниците кои имаат проблем со вработувањето и стабилен систем на пензии. Овој систем на социјална политика води потекло од социјалниот католицизам, односно од историјата и традицијата. Овде се забележува влијанието на либерализмот, но тоа не е толку нагласено како во англосаксонскиот модел на социјална политика. Во овој социјален модел се опфаќаат само вработените односно тој не ги опфаќа невработените и самохраните мајки и социјалните трансфери се добиваат врз основа на платата и на работниот статус. Паричните надоместоци не се големи како во нордискиот модел, а средставата за доделување се собираат со даноците кои вработените ги плаќаат за нивното социјално осигурување, па и логично е само тие да ги користат.

- *Медијеранскиот социјален модел* е модел кој се развива во Италија, Шпанија, Португалија, па и на Балканот, каде постојат социјални бенифиции, каде главно се користи постапката на рано пензионирање се со цел за да се отворат нови вработувања и да се ослободи притисокот на пазарот на трудот. Во овој модел е многу помала даночната основа и се потпира на внатрешно-семејната поддршка (Ѓуровска, 2011).

Карактеристиките на државата на социјална грижа или така наречена *welfare state* доминирале во времето на Втората светска војна. Во суштина социјалната држава се определува како систем на развиени социјални бенифиции, односно надоместоци за невработеност, детски додатоци, мајчински додатоци, здравствено и пензиско осигурување кои биле организирани од страна на државата и ги уживале подеднакво сите државјани на државите. Факторите

кои имаат придонесено за воспоставување на ваква социјална политика треба да се побараат пред сè во политичките и околности по Втората светска војна, како и во економскиот раст во овој период. Тогаш се забележува силно влијание на социјалистичките идеи што произлегува од сојузничството меѓу големите сили за време на Војната, како и силното идеалско присуство на тогашниот СССР во Европа, па дури и во Англија, која се смета за земја од каде доаѓа либерализмот и пазарната регулација. По смртта на Винстон Черчил во 1946 година и во Англија се развива посебен вид на социјална држава чии позиции се губат во големите економски рецесии во 70-тите години. Имено, во тој период веќе се забележуваат негативни тенденции во британската економија т.е. лоштото работење на државните компании, високи социјални трошоци, ниска продуктивност на трудот и други последици кои се објаснуваат со фактот дека на Велика Британија не се својствени државни претпријатија и силни социјални бенефиции бидејќи предизвикуваат мрзеливост и летаргија кај работниците. Владата на Маргарет Тачер ја менува ова состојба приватизирајќи ги јавните претпријатија. Ваквата реакција произлегува од искуството на Велика Британија со социјалните закони кои биле воведени уште на крајот на XX век. Првиот закон за сиромаштија бил донесен во ова држава со цел да се намалат социјалните незадоволства кај граѓаните кои може да ескалираат во револуција, таква кава што избувнала во Франција.

На почетокот од XIX век на иницијатива на самата црква биле конституирани католички синдикати кои се бореле за правата на работниците и за воспоставување на праведно општество во ерата на индустријализацијата. Според тоа, црквите биле првите институции кои воделе грижа за работниците кои не можеле да најдат работа, со што претставуваат првите работни институции. Подоцна се развиваат работничките закони и други институции кои дејствуваат во сферата на заштитата при работа, институции кои дејствуваат на намалувањето на ризиците од сиромаштијата, домови за стари лица и други институции.

Во средината на XIX век се развиваат социјалистички идеи според кои виновници за тешката положба на работниците се капиталистите и

капиталистичката експлоатација. Тие се бореле за укинување на капитализмот и за воспоставување на општество каде ќе владеат работниците. Се разбира, ваквите идеи биле прилично опасни за капиталистите кои се претендирале да го направат можен дијалогот меѓу работниците и работодавачите т.е. да креираат институции преку кои работниците ќе ги артикулираат своите интереси во рамките на капиталистичкиот систем. Иако во многу западни држави не дошло до воспоставување на социјализмот, сепак овие идеи и нивната експанзија биле пресудни за конфигурирање на историјата на Европа. Во секоја држава во Европа, историјата покажува дека социјализмот добивал различни содржини како борбата на индустриските работници против условите за работа и против невработеноста, потоа во некои земји социјализмот се поврзувал со развојот на синдикатите или со дејствувањето на партиите кои ги штителе интересите на работниците, па така и денеска социјализмот останува како примарна идеологија на европските синдикати и на голем број политички партии.

По економската криза која зафатила Европа која траела од 1974 до 1975 година со првите нафтни шокови или зголемувањето на цените на нафтата, инфлацијата и порастот на невработеноста значително ги зголемиле трошоците за социјалното осигурување, со што моделот на т.н. welfare state не можел да функционира, па се барал нов ефикасен социјален модел кој претставувал продолжение на веќе постојниот. Главната цел на новиот социјален модел била да ги спроведе принципите на социјална правда, солидарност и универзализам во рестриктивни услови, каде во услови на доминација на либерализмот главниот збор го имале економските актери како што се менаџерите, претприемачите, индустријалците, бизнис елитите, кои се спротивставиле на високите даноци за скапите и непродуктивни социјални програми. Овие промени во Европската социјална политика се огледаат во партиципацијата на корисниците (активна политика) децентрализацијата, деинституционализацијата и зголемениот ангажман на доброволните организации.

3.2. Социјалниот дијалог и промените во државата на социјална грижа

До значајни промени на планот на социјалната политика дошло и заради големите социјални проблем, па така од државата на социјална грижа каде

стапката на невработеност била многу ниска до 3 до 4%, постоење на стабилни семејни односи како што е периодот на baby boom кој се карактеризира со висок наталитет, постоење на рамнотежа меѓу старосните групи на општеството, односно меѓу младата и старата популација, и поблаги социјални разлики, по структурните промени во 89-тите години на XX век се предизвикува структурна невработеност која е предизвикана од намалувањето на вработеноста во секторот на индустријата која се должи на големата продуктивноста на трудот поврзана со воведувањето на новите технологии со што нискоквалификуваните работници биле отпуштани, па со тоа се намалил стандардот на луѓето и се зголемиле социјалните разлики.

Како најспецифичен случај во историјата во поглед на решавање на социјалните проблеми се јавува Велика Британија, која иако по Втората светска војна го прифатила welfare режимот, таа е првата држава која го напушта кон крајот на 70-тите години на XX век. Британците и денеска имаат големи тешкотии да реализираат една welfare програма бидејќи кај нив постои голема дистинкција меѓу јавниот и приватниот сектор и позначајни се одлуките на економските актери, отколку одлуките на државата. Денеска во европските држави најмногу се троши на образованието, здравството и социјалната заштита.

Од односите меѓу работниците и работодавачите значително ќе зависи политиката за вработување во една земја, условите за работа, височината на доходите, должината на работното време и другите права што се поврзани со работата (Ѓуровска, М., 2011). Во рамките на социјалната држава се разликуваат различни варијанти или системи на индустриски односи, и тоа:

- *Корпоративен систем* (Германија, Бенелукс и земјите од алпскиот венец) кој се карактеризира со доминантна улога на работодавачите и синдикален систем на ниво на претпријатие или една гранка.
- *Социјалдемократски систем* (Норвешка, Шведска и Финска) за кој е карактеристичен силен синдикат и централизиран корпоративизам, односно доминантна е улогата на државата која дејствува преку законодавството.

- *Децентрализиран социјален систем* (Англија, Ирска и Шпанија) за кој се карактеристични децентрализирани организации и децентрализирани преговори.

- *Нерегуларен систем* (Јужна Европа) за кој е карактеристична доминацијата на работодавачите и многу малата улога на синдикатите.

3.3. Социјалниот дијалог и мултинационалните компании

Социјалната политика на една држава е креирана од владата на таа држава. Но, сепак при влез на мултинационални компании, социјалниот дијалог или политика е под многу големо влијание, и многу често тие ги условуваат владите да донесат мерки со кои ќе се заштитат интересите на тие мултинационални компании, врз сметка на работничките права, каде во тој контекст се употребува поимот социјален дампинг, кој претставува практика на намалување на социјалните права на работниците или пак тенденција на нивно непочитување, каде самите влади остануваат глуви и слепи. Овој, таканаречен социјален дампинг им овозможува на мултинационалните компании да си ги намалат трошоците и да си го зголемат својот профит. Затоа Европската Унија дава особен поглед врз начинот на кој работат овие мултинационални компании, при што се донесени многу директиви со што ќе се создадат тела кои ќе ги штитат правата на работниците, па така во нивниот извештај од Давињон во 1997 година и во статутот на Европските компании стои дека типот на трудот којшто треба да се развие во рамките на Европските компаниите зависи само од волјата на работодавачите, со што и самите работници треба да се инволвирани во процесот на доцесување на одлуките во своите компании. Во овој контекст, работниците треба да бидат постојано инволвирани и посебно се истакнува значењето на информирањето на работниците за тековните работи, за промените кои следуваат и ќе бидат преземени, воведување на нови технологии и слично.

Според тоа на кој начин би дејствувале мултинационалните компании нив може да ги класифицираме во неколку вида, и тоа:

- етноцентрични мултинационални компании- каде се врши строга контрола од страна на националното централно биро на фирмата и

- корпоративната култура е како онаа како од земјата каде потекнува компанијата;
- полицентрични мултунационални компании- каде стилот на водење и сите други активности се разликуваат од една во друга околина и менаџментот е од околината каде се наоѓа компанијата;
 - региоцентрични мултунационални компании- каде постои регионален пристап, каде фирмата воспоставува граници во регионот и главно ја практикува регионалната култура, и регионалниот менаџмент со тенденција да го интегрира регионалниот пазар; и
 - геоцентричните мултунационални компании- каде стилот на водење на корпоративната политика се глобални и не се врзани за локалните стилови, ниту пак за стилот на земјата од каде што потекнува компанијата, за него се смета дека во реалноста не се среќава, туку дека е само еден идеал.

3. 4. Карактеристиките на синдикалните организации

Заради заштита на своите права и поголеми бенифиции, работниците се здружуваат во здруженија наречени **синдикати**. Синдикатот може да го дефинираме како организација која е оформена се со цел да им даде еден вид општествена поддршка на работниците кои поради своите работни места или заради поширокиот општествен контекст дејствуваат во социјална изолација, без можности да влијаат врз условите во кои тие работат, па со самото пристапување во синдикат тоа им се овозможува (Ѓуровска, М., 2011). Синдикатите претставуваат организации кои имаат своја структура која зависи од начинот на нивното настанување, начинот на кој се собира членството, како и од типот на самата организација. Еден од најважните фактори што ја определува природата на синдикатот претставуваат нивниот број и потеклото на членовите. Со стапката на синдикална организираност се покажува бројот на синдикалните членови, во однос на вкупниот број вработени лица и ова се нарекува синдикална густина на вработените, па така поефективни синдикати се оние кои

имаат подолема синдикална густина со што се дава можност определени групи перманентно да дејствуваат. Синдикатите претставуваат организации кои не се под управа на државата и на власта, туку се организации формирани за водење на институционалната борба против експлоатацијата на работниците од страна на капиталистите, па така иницијативата за нивно формирање никако не смее да дојде од страна државата или власта. Заради овие услови, во социјалистичките држави во кои државата го има главниот збор во сите процеси не постоеле услови за развој на синдикати, па според Ален Турен овде можело да се развијат еден друг вид синдикални здружувања, односно синдикати за интеграција кои целосно се потчинуваат на институциите и на нормите и нивна основна задача е поуспешна адаптација на работниците во тие услови.

Факторите кои влијаат врз синдикалната стапка во една држава може да ги поделиме на индивидуални фактори, односно фактори поврзани со определени карактеристики на работната сила, како што се возраста, образованието, квалификациите, занимањето и полот, потоа фактори поврзани со претпријатието; и на институционални фактори, односно на природата на синдикалните организации, политичкиот контекст и економската состојба. Според некои научници работниците кои сакаат да изградат поголема кариера не треба да се приклучуваат во синдикалните организации, бидејќи тоа ќе претставува пречка во остварување на нивните цели и одење нагоре по хиерархиската скала на претпријатието во кое работат. Занимањето, исто така, претставува уште еден фактор за приклучување кон синдикалните здруженија, па така луѓето чии занимања се сместени погоре на хиерархиската скала во претпријатието не изразуваат интерес кон синдикално здружување, па тука се наоѓаат раководителите кои претставуваат една таканаречена граница меѓу работниците и газдите, па така нивната улога е двосмислена, па така денеска се појавуваат и посебни синдикални здружувања и на самите раководители како што се Националната конфедерација на раководители на Белгија или пак Унијата на синдикати на инженери и раководители на Франција.

Во историјата првите синдикални движења се забележуваат на почетокот на ЦИИ век каде меѓу првите штрајкови најпознат е штрајкот на

филадельфиските работници во печатниците кои успеале да издејствуваат зголемување од 6 долари во ниваната неделна плата (Гуровска.М. 2011). Подоцна, во 1834 година била формирана *Американската национална конвенција на работниците* која ги обединува синдикатите на различни гранки, од која во 1866 се создава NTU(National Trade Union). Работничките организации најпрво се легализирале во Велика Британија во 1871 година каде од англиските тредјунуони се раѓа лабуристичката партија која ги застапува интересите на работниците во политичките структури.

Работничкото законодавство почнува да се развива со конституирањето на Меѓународната организација на трудот (International Labour Organisation) во 1919 година, каде пред да се развие работничкото законодавство работодавачите се однесувале со работниците според личите ставови, па во ова време доминирал отпорот ко синдикалните здружувања па при вработување било услов работниците да не членуваат во некој синдикат. Првиот правен акт е донесен во САД во 1932 година со кој владата ја поттикнува синдикалната активност, носејќи им на работниците легално право да се организираат во синдикати, според кој работниците и кога штрајкувале имале право на паричен надоместок. Потоа во 1935 година овие права се зголемуваат и се формирала специјална институција за примена на работничките права во практиката, односно National Labour Relations Board, каде со новите закони на работодавачите им се забранува да вршат притисок врз работниците во врска со нивното синдикално членство или пак да го оневозможат синдикалното здружување на работниците. Со ова, исто така, се забранува отпуштањето на работниците кои се борат за своите права или пак укажуваат на работнички неправедности кон вработените во претпријатијата, со што по донесувањето на овој закон се зголемило членството во синдикалните здруженија, па по десеттина години опаднала довербата во синдикатите бидејќи самите работници се нашле под притисок на самите синдикати. Затоа во 1947 година се донесува закон со кој се ограничува дејствувањето на синдикатите, забранувајќи им да пријавуваат неправилни практики на работните односи, рedefинирани се правата на работниците како членови на синдикатите и дефинирани се правата на работодавачите, па како значајна новина овој закон (Taft- Hartley) е тоа што самиот претседател на САД има право привремено да

забрани определен штрајк кој го загрозува националниот интерес, при што тој може да именува истражен одбор кој доколку оцени дека штрајкот е нелегитимен може да го забрани во наредните 60 дена, а доколку во тој период не се најде решение забраната може да се продолжи за уште 20 дена. Во овој период штрајкувачите преку тајно гласање одлучуваат дали ќе ја прифатат понудата на работодавачите. Во 1959 година се донесува нов закон со кој за работата на синдикатите со кој се штитат самите работници од нивните синдикати (Акт Landrum - Griffin) со што им се дава право на работниците да го тужат синдикатот во кој членуваат каде ниеден член не може да биде парично казнет и суспендиран без одлука на судот, кој ги утврдува правилата за синдикалните избори (Bogicevic, B 2006).

3. 5. Дејствувањето на современите синдикати

Денеска во дејствувањето на синдикатите се забележуваат две насоки, од кои едната насока е поврзана со обезбедување на сопствената положба, сопствен имиџ и легимитите на синдикатото позади кого би застанале поголем број вработените, а од друга страна е да се подобрат условите за работење, односно борба за повисоки плати, повисоки бенифиции на членовите на синдикатот, работни норми и слично. Па, така во една држава може да постојат повеќе синдикални здруженија меѓу кои се развива голема конкуренција во заземањето на што е можне подобра преговарачка положба, па до самиот работник е да избере во која синдикална група ќе се придружи. Во Република Македонија за репрезентативен синдикат се прогласува оној кој има над 33% од сите синдикални членови. Според А. Турен, од спект на дејствување на синдикатите постојат неколку типа синдикати, и тоа:

- Синдикат поврзан со власта (синдикат на преговарање, бизнис синдикат)
- Синдикат што контролира (синдикат на интеграција и реформи)
- Синдикат што се спротивставува (револуционерен синдикат) .

Политиките и економските услови во земјите од транзиција се изменети по нивниот пресврт, чиј процес до денеска сè уште не е завршен. Овој процес се однесува и на синдикатите кои со промената на социјалистичкиот стопански

систем, нивната задача и можности за застапување на интересите на своите членови се променија од темел. Денеска синдикатите мора да се борат за членство како независни застапници на интересите на вработените, како и за политичко влијание.

Со процесот на транзиција настапуваат и промени во сферата на трудот и на вработувањето, па така синдикалните организации во земјите во кои се спроведува процесот на транзиција постојано бараат нови патишта до старите цели на синдикатите. За овие процеси на промени не постои т.н. рецепт кој ќе се примени во приспособувањето кон нив, туку многу повеќе се бараат индивидуални решенија кои се темелат брз принципиелното поставување на задачите во синдикатите, каде пак не може да се увезат решенија или пак модел за изнаоѓање решенија, па така учесниците во овие процеси храбро и креативно може да работат заедно на успешната иднина на синдикатите.

Искуствата на синдикатите од земјите во транзиција на средна и источна Европа, произлегуваат, пред сè, од социјалистичкиот начин на стопанисување, што на синдикатите им ги определи специфичните задачи. Во тоа време не било толку важно синдикатите автономно и независно од партите или политичките групи да ги застапуваат интересите на работниците со вклучување во играта на судир на интересите, туку многу поважно за синдикатите било во рамките на политиката која била диктирана од горе, особено на ниво на претпријатија, да исполнуваат определена задача. Организираните работници не требало да ги вклучат своите интереси во политичката сфера, туку однапред зададените политички интереси да ги преточат во интереси на ниво на претпријатие и со тоа да придонесат за нивно реализирање. Соодветно на ова, борбата за интересите на гранката за помош на најразлични методи, а особено не за интерес на синдикатите на национално ниво, не била дел од синдикалниот репертоар, каде освен тие, не постоеле други општествени организации коишто можеле да претставуваат конкуренција за синдикатите на кое било ниво од нивната активност. Членување во синдикат било вообичаено за вработените и пред сè имало карактер на пристап до социјална сигурност, отколку карактер на пристап до агилна организација на застапување на интересите на вработените. Соодветно

на овие задачи, структурите на синдикатот не предвидувале централно концентрирана силна организација, туку тие биле значително посилено децентрализирани отколку синдикалните структури во западните европски земји. Појдовна точка на синдикалната работа била синдикатот во претпријатието во кој по правило се пристапувало со самото започнување на работа.

Денеска синдикатите во претпријатијата, во најголем број земји во транзиција, се автономни правни лица кои само врз доброволна основа пристапуваат кон надредената организација, како на пример гранковата или регионалната, што не е така умно да се практикува, бидејќи тоа води до голем број структури во едно претпријатие кои ги застапуваат интересите на вработените, како што може да најдеме денеска постоење на десет различни синдикални организации во едно претпријатие.

Врз основа на овие структури, за синдикалните здруженија во земјите во транзиција е создадена слика како организации кои на средно и повисоко централно ниво едвај располагаат со доволно средства кои им се потребни за пробив во сè поострите судири на интереси во овие земји, каде се покажува дека бројот на членството или степенот на организираност во некои помали области, тешко може да биде мерило за тоа дали некој синдикат може, или не, со успех да ги остварува интересите на вработените кои членуваат во тој синдикат.

Гледано процентуално, синдикатите често имаат повеќе членство, во однос на вкупниот број на ниво на сојузи, отколку што е тоа случај во повеќето синдикати од западноевропските земји, освен ако не се зема предвид посебната ситуација со скандинавските земји, па така и покрај високиот степен на организираност, тие често остануваат слаби во своето дејствување. Во услови на демократија, која во земјите од транзиција сè повеќе и повеќе се развива, за разлика од претходно синдикатите почесто мора да преземаат активни синдикални активности во политичката сфера, каде тие не се извршители, туку често мора да развиваат сопствени предлози и да презентираат подобри алтернативи од веќе постојните, со што од нив се бара поголема креативна компетентност на централно ниво отколку порано, со што може да заклучиме

дека денеска синдикатите претставуваат политички организации, додека порано биле повеќе активни на социјален план.

Па така, денеска од синдикатите и од синдикалните лидери, во значителна мера се бара одговорност во врска со нивната работа, отколку по рано, каде почесто се сведуваше на спроведување на политичките заклучоци на ниво на претрпијатие и на повисоко ниво од претрпијатието. Очекуваната одговорност за сопствената работа има двојно значење и тоа, поголем ризик за оние кои раководат, но и за оние чии интереси ги застапуваат, меѓутоа со ова има и поголеми шанси за сите учесници во поактивноста креирање на работното опкружување и создавање нови и примамливи работни места и секако подобри работни услови. Па оттука, се доаѓа до прашањето како може многубројната сила на синдикалното членство да се искористи така што влијанието врз политиката ќе даде соодветен успех. Со ова се поставува прашањето на моќта или ефикасната реализација на сопствените интереси во демократската рамнотежа на интересите, каде освен моќта да се изборат сопствените интереси, мора да постои и доволна креативна компетентност. Па така бидејќи од синдикатите се бара повеќе самоиницијативност и посодржински активности во политичките дискусии многу повеќе мора да се зацврстува и вториот потпорен столб на овие организации, а тоа е компетентноста на самата организација да се наметне и да се избори за своите интереси, односно на интересите на своите вработени.

3.6. Мотивацијата на работниците за зачленување во синдикати

Се смета дека организирањето на работниците во облик како што се синдикалните здруженија има за цел надминување на беспомошноста на индивидуата и искористување на моќта на колективното здружување како притисок при повреда на правата на работниците и нивна заштита. Интересите на работодавачите и работниците се секогаш различни и постојат многу малку нешта кои условно кажано ги спојуваат, па така нивните интереси се секогаш на спротивната страна од мерката, но нивната борба за приближување никогаш не престанува. Во основата на човековото битие е да се здружува, а така и да се

чувствува заштитено кога е во група, да се приклучува кон посилни од себе и со тоа да се чувствува безбедно и силно.

Токму поради горенаведените причини за да се надмине конфликтот, или судирот меѓу вработените се формирале здруженијата преку кои на организиран начин, во рамките на постојното законодавство ќе дојде до регулација на евентуалните конфликти. На тој начин работодавачите се во состојба значително да влијаат врз состојбите во претпријатието врз кои нивната контрола обично е слаба, како што е состојбата на незадоволство на работниците. Од друга страна, на овој начин работниците на посигурен начин, без да го доведат во прашње самото претпријатие, остваруваат определени погодностите во поглед на работните места, условите за работа, платите, како и врз подобрување на многу фактори кои влијаат на задоволството на вработените од работата.

Многу често конфликтот меѓу спротивставените страни не се однесува само за прашања поврзани со сферата на трудот, туку постојат и интерперсонални конфликти кои понекогаш освен деструктивни може да бидат и конструктивни.

Постојат различни причини и мотиви за да пристапи еден вработен кон синдикално организирање т.е да стане член на синдикатот, па како најчести причини се наведуваат:

- економско подобрување,
- сигурноста на работа,
- -општествен статус,
- колективна сила,
- изразување на незадоволство.

Интересен е општествениот статус како мотив за зачленување. Имено, многу често се истакнува посебноста на чувството кога се припаѓа на една посебна група, чувството дека си дел од некоја стабилна структура, дека можеш

да бидеш дел од еден репрезентативен број луѓе и да мислиш дека можеш да придонесеш со самото членство за себе, за својата фамилија, своите колеги. Во основата секој од вработените сака да дејствува како актер кој ќе влијае на промените во претпријатието, да влијае на својата состојба на својот одмор, височината на личните примања, и сето тоа преку влијание врз активностите на менаџерскиот тим.

Успешноста во ваквото организирано дејствување не зависи само од бројот на неговите членови, секако секогаш важи правилото што повеќе тоа подобро, ама постојат и други фактори кои придонесуваат за успех во работењето на синдикалните здруженија, како што се од една страна способноста, знаењето и вештините на нивното раководство, а од друга страна познавањето на теренот и доминацијата на заедничките интереси наспроти личните, индивидуалните. Во сите демократски општества начинот на постигнување на целите треба да биде на демократски начин без употребување на сила, притисоци и уцени, како и со свесно и одговорно однесување на членовите на заедницата.

Многу често во реалноста сè уште се зборува и се сведочи за непочитување на работничките права, за ужасни работни услови, за крајна нехуманост на работодавачите, за обесправеноста и нивната експлоатација.

Феноменот на масовно онесвестување на работниците што произведуваа дизајнерска облека во за западниот пазар и натаму продолжува во Камбоџа, каде работниците почнале да се жалат на непријатните мириси и проблеми со дишењето, за потоа стотици од нив да почнат да паѓаат во несвест. По ова била покрената истрага низ фабриките во истата држава, но за случајот не било преземено ништо, освен 5 долари плус кои работниците ги добивале како здравствен бонус. Од истрагата што била спроведена биле добиени смешни резултати, каде како можна причина за феноменот на онесвестување била наведена хипогликемијата кај работниците, како производ на лошата исхрана. На ова пак директорите цинично тврделе дека инцидентите се резултат на забавите и на лумпувањето на работниците за време на викендите. Но, и по извршените контроли луѓето продолжиле да паѓаат во несвест.

Последниот извештај на Меѓународната организација за труд покажало дека онесвестувањето во фабриките во Камбоџа се совпаѓа со растот на производство и извозот во оваа индустрија, со што побарувачката расте, бројот на работници останува ист, како и катастрофалните услови во кои работат тие, се со цел остварување на поголем профит. (информација преземена од проектот „Подобри фабриките во Камбоџа“)

Познато е дека во производството се користи хемикалија толуене и понифенол кој е забранет во Велика Британија, па така проектот на Меѓународната организација за труд под наслов „Подобри фабриките во Камбоџа“ со зголемени инспекции во тамошните фабрики доаѓа до резултати кои велат дека во поголем број од 169-те фабрики кои ги има таму, овие хемикалии не се складираат правилно и температурите во кои се работи се превисоки, потоа 48% од работниците немаат заштитни маски против прав, 71% од нив немаат столчиња за одмор, 97% немаат доволно осветлување, а 68% од нив немаат лекар во близина, а дури некои од фабриките немаат ни дозвола за работа, а вработените не се ни свесни за тоа.

Азиската кампања за минимална плата на организацијата што се бори против експлоатација на работниците повикува на додавање на трошоците за работа на цената која купувачите ја плаќаат за облеката, за да се стигне до пристојна плата, но и покрај огромната едукативна и медиумска кампања тоа не вроди со плод. Според новинарката Елизабет Мур од „Nacional“ овие мерки ги спроведува со преместување мебел на брод кој тоне, нагласувајќи дека додека западните култури не одлучат да платат за својата евтина дизајнерска облека за да ги подржат луѓето што ја прават ова е само шминка.

3.7. Синдикалното организирање и работничките права во Република Македонија

Кршењето на работничките права, несигурните работни места, неплатените придонеси, работата на диво, нерегулираните годишни одмори, неосигурените работници, плата во готово без регулирани обврски и слични вакви проблеми се секојдневие и со многу наши фирми.

Во Куманово, Штип, Битола, Македонска Каменица и во многу други градови и денеска се прекршуваат правата на шивачките што работат во текстилните фабрики каде не се почитува работното време, годишниот одмор не се користи целосно, а често и условите за работа се крајно неподносливи. Рударите пак се жалат на непресметување на нивниот работен стаж како бенифициран, што пак е условено од работата која ја работат, потоа платите доцнат и не се онолку големи колку што треба да бидат за работниците во рударската индустрија каде по завршувањето на работниот век работниците се речиси неупотребливи за друга работа. Тука синдикатот станува силна преговарачка група која се бори за работничките права и создава зголемен притисок врз менаџментот за нивното остварување.

Еден од посветлите и позитивни примери во нашата држава што може да се забележат се условите во фирмата „Mikrosam“ од Прилеп кои се повеќе од задоволителни. Вработените избираат што ќе јадат и што ќе пијат за време на ручекот на сметка на фирмата, по ручекот имаат лежалки низ паркот, каде што може да се одморат. Платите се во сооднос со сработеното и никој не ви стои над глава додека работите. Менаџментот таму вели дека нивните вработени се на прво место и дека тие сакаат нивните вработени да се чувствуваат комотно и задоволно додека се на работа. Имаат огромна библиотека на располагање, најсовремена техничка опременост, а доколку добијат некоја добра идеја, вработените може и на полноќ да дојдат на работа, велат од менаџерскиот тим на „Mikrosam“.

Искуството кажува дека најважно е правото на редовно земање плата и пензиско и здравствено осигурување, така што кога ќе се најдете во убава работна атмосфера, кога ќе чуete пријатна музика во работниот простор и ќе видите насмеани лица, може да бидете сигурни дека сте создале услови за создавање профит преку квалитетно извршување на работните обврски од страна на вработените. Почитувањето на работничките права, и на човековите права воопшто, е основа за благосостојба и за просперитет на општеството се вели во изјавата на сопственичката на фирмата Tenzor .

3. 8. Стратегији на синдикациите за регрутирање на нови групи работници

Членството на синдикатите е пресудно за да се обезбеди дека луѓето се ангажираат во активностите на синдикатот, се обезбедуваат фондови за финансирање на своите активности преку воведување членарини, и со тоа се добива формално признавање како репрезентативни организации и се оптимизира стратешката ефикасност. Меѓутоа, здружувањето на работниците може да се земе здраво за готово, дури и ако имаат вработените лична корист од резултатите на синдикалните активности, како што се повисоки плати и подобрена сигурност на работното место. Проблемот со „слепи патници“ може да има негативно влијание врз синдикатите, бидејќи иако некои работници не сакаат да ги поднесат трошоците на синдикалната застапеност, тие слободно ги искористуваат бенифициите на таквата застапеност. Една институционална рамка препозната како ефикасен начин на поддржување на синдикалното членство е вклучување на синдикатот во обезбедувањето бенифиции за невработените. Овој така наречен „Ghent sistem“ (Гентски систем) е карактеристичен за некои од европските држави со најјакото синдикално членство како што се Белгија, Данска, Финска и Шведска. Меѓутоа, неодамнешните реформи ја ослабеа улогата на синдикатите во овој поглед што доведе до разјаднување на нивното членство. Правилата и критериумите за репрезентативност се клучен елемент при определувањето на организациските политики на синдикатите: ниво за минимално членство потребно за формално признавање на застапувањето обезбедува силен поттик за инвестирање во организирањето иницијативи со цел задоволување на таквите потреби, но, ако признавањето на синдикатот не зависи од бројот на членството, може да дојде до значително опаѓање на иницијативата за организирање работници. Вакви ситуации се појавуваат кога синдикатите се интегрираат во трипартиитни или бипартитни тела врз основа на политичка одлука или кога постапките за проширување на колективното преговарање не ја проценуваат репрезентативноста во поглед на синдикалното членство. Промената на фокусот во глобалната економија од производствен сектор во услуги и реорганизација на јавниот сектор имаат силно влијание врз бројот на членството во синдикатите, па така синдикатите соочени со промени се принудени да бараат нови групи на

потенцијални членови, како што досега беа младите луѓе, жените и мигрантите.

Се поголемиот број атипични работници како резултат на поголема индивидуализација и флексибилност во работните односи, значи дека синдикатите мора да се грижат и за нивните потреби и барања. И покрај, главно, негативните трендови, синдикатите ја докажуваат својата динамичност и со различни стратегии се обидуваат да ја зголемат својата видливост на потенцијалните нови членови, на пример некои синдикати им даваат внатрешен глас на определени групи работници преку создавање специфични оддели за жени како што е тоа во Австрија, Белгија, Шведска и оддели за млади работници како што е примерот со Литванија и Словенија. Во меѓувреме синдикатите во Литванија, Португалија и Шпанија нагласуваат дека регрутирањето го сметаат како дел од своите секојдневни обврски. Некои синдикати пак се фокусираат на веќе синдикализирани работни места, со што оваа стратегија бара помалку ресурси бидејќи синдикалното застапување веќе постои, освен тоа, ова придонесува за намалување на таканаречените „слепи патници“ кај оние коишто не се членови. Во други случаи синдикатите се обидуваат да воспостават синдикално застапништво на несиндикализираните работни места, понекогаш со помош на надворешна интервенција можеби дури и со интервенција од други држави како што имаме случај со Унгарија. Користењето на интерни мрежи е само уште еден начин за зајакнување на способноста за организирање. На пример, белгиските синдикални здруженија развиле мрежа на контакти за мали и за средни претпријатија, настојувајќи да ги организираат работниците на работни места од подизведувачот, некои француски синдикати имаат традиција да задолжуваат лица коишто не се членови на синдикатот да преговараат за колективните договори во претпријатија коишто немаат синдикални застапништво е често случај кај малите и кај средните претпријатија, но сепак изгледа дека резултатите од таквите преговори се само делумно успешни. Јакнењето на индивидуалната мотивација за пристапување кон синдикат друго средство кое се користи за зголемување на членството. Синдикатите се обидуваат или да охрабрат мобилизација и ангажман на работниците или пак додаваат лични мотиви поврзани со членството. Обезбедувањето посебни услуги особено е важно кога синдикатите се обидуваат да го зголемат своето членство со

работници коишто не може да бидат застапувани од моменталните тури на колективно преговарање како што се на пример самовработените лица. Со неколку исклучоци, членството и степенот на зачленетост во синдикатите постепено се намалија во многу европски држави во последните неколку години, но сепак не се чини дека дошло до ослабување на институционалното признавање на синдикатите и нивната улога во регулирањето на пазарот на трудот. Синдикатите развиваат голем број иницијативи и различни стратегии да го одржат и да го зголемат своето членство со што се создава една динамична слика.

3. 9. Синдикалната сцена во Република Македонија

Во Република Македонија се гради социјален дијалог според препораките на Меѓународната организација на трудот при што официјално е прифатена насоката кон градење на трипартитен социјален дијалог. Со донесувањето на Уставот на Република Македонија во 1992 година и со донесување на Законот за работни односи од 1993 до 2005 година и со ратификација на 66 -те меѓународни конвенции се создадени услови за слободно дејствување на организациите на работниците и работодавачите. Меѓутоа, поради сложеноста на општествената клима во државата и тешката транзиција во која многу компании беа купени за малку пари, или пак банкротирани под сомнителни околности, социјалниот дијалог се остварува бавно. Во тоа време се случува забрзана деинструализација во кој процес се предизвикува губење на работните места на над 100 000 граѓани или пак една четвртина од нацијата остана без работа, потоа пад на БДП и ненадејно опаѓање на стандардот. Па така, во опфатот на социјалната сфера доминантниот партнер беше државата со што социјалните партнери до 2006 година дејствуваа како институции на државата, а не синдикати кои се грижат за правата на работниците. Дури по 2006 година се случува раздвижување во овој сектор, како што е формирањето на независни синдикати и нови организации на работодавачите, со што се подобрува социјалната сфера, со што резултираат покачените пензии за 10 до 20 %, потоа утврдување на минимална плата во индустрискиот сектор, поголеми бенифиции за вработените во државниот сектор како и поголема плата и многу многу други.

Како легитимни партнери, според Министерството за труд и социјална политика во социјалниот дијалог во Република Македонија се јавуваат:

- Сојузот на синдикатите на Македонија (ССМ);
- Организацијата на работодавачи на Македонија;
- Министерството за труд и социјална политика при Владата на Република Македонија;
- Економско- социјалниот совет кој е независно трипартитно тело.

Организацијата на работниците е претставувана од Сојузот на синдикатите на Република Македонија (ССМ) во чии рамки според статутот од 18-от конгрес на ССМ во октомври 2010 година дејствуваат наредниве грански синдикати, и тоа:

- Синдикат на работниците од агроиндустрискиот комплекс на РМ (АГРО Синдикат);
- Синдикат на работниците од угостителството, туризмот, комунално-стапбеното стопанство, занаетчиството и заштитните друштва на РМ (СУТКОЗ);
- Синдикат за градежништво, индустрија и проектирање на Македонија (СГИП);
- Синдикат на работниците од управата, правосудните органи и здруженија на граѓани на РМ (УПОЗ);
- Самостоен синдикат за здравство, фармација и социјална заштита на РМ;
- Синдикат на работниците од текстилната, кожарската и чевларската индустрија на РМ (СТКЧ);
- Синдикат на индустрија, енергетика и рударство на Македонија (СИЕР);
- Самостоен Синдикат на работниците од енергетика и стопанство на Македонија;
- Синдикат на работниците од сообраќај и врски на РМ (СРСВМ);
- Синдикат на хемија, неметали и метали на Македонија (СХНМ);

- Македонски полициски синдикат (МПС);
- Синдикат на поштенските и телекомуникациските работници на Македонија (СПТРМ);
- Синдикат на работниците од трговија на РМ (СРТ);
- Синдикат на графичка, информативна, филмска, издавачка дејност и производство на хартија на РМ (ГИФИХ);
- Синдикат на работниците од шумарство, дрвна индустрија и енергетика на РМ;
- Синдикат на финансиските дејности на Македонија (СФДМ);
- Мултиетнички синдикат за образование на РМ (МЕСО).

Подоцна на седницата одржана во декември 2011 година Советот на ССМ донесе одлука за прием на самостојниот синдикат под полно име - **Синдикат на одбраната и безбедноста (СОБ)**.

Со реорганизацијата во 1994 година во модерен синдикат од стариот сицијалистички систем останати се гранските синдикати на ССМ како наследници на гранските синдикати кои дејствувале во стариот систем, кои дејствуваат според генералната политика на дејствување со што имаат иста правна рамка и делат една генерална политика на дејствување.

Според извори во самиот ССМ синдикалното членство е околу 300 000 членови со што синдикалната густина според ова би изнесувала 80%, со што ССМ управува со 2700 синдикални организации во претпријатијата и 31 регионална административна единица. Овие податоци не се засноваат врз прецизни документи затоа што ССМ го има наследено членството од минатиот систем во кој секој вработен автоматски стануваше член на синдикалното здружение со што ССМ сè уште вака го пресметува своето членство, па затоа на ССМ му преостанува реорганизација во своите редови и систем на пресметување на своето членство и за да биде репрезентативен синдикат треба да има 33% од целокупното членство.

Во транзицискиот период кој траеше од 1991 до 2006 година ССМ ја игра улогата на единствен легитимен претставник на работниците во сите бранши, а од 1994 ССМ е оној кој е единствен легитимен партнер во социјалните преговори и во потпишување на колективните спогодби и договори. Според тогашниот закон за работни односи легимитет стекнува мнозинскиот синдикат, односно синдикалната организација која има мнозинство од членовите, а подоцна со донесување на новиот закон за работни односи во 2005 година легитимитет за учество во преговорите се стекнува според репрезентативниот синдикат, односно оној синдикат кој обезбедува 33% од членството. Со овој принцип на определување на репрезентативноста ССМ претставувава легитимен претставник на работниците во социјалниот дијалог, со што новоформираните синдикални организации не се задоволни како е тоа дефинирано, бидејќи овој принцип целосно ги маргинизира малите синдикални организации и целата власт му е допуштена на ССМ, со што според законот тие не може да учествуваат во социјалниот дијалог, ниту тогаш кога станува збор за гранката која ја покриваат тие.

Како основни извори на финансирање на ССМ се наведуваат членарините на секој нејзин член чија височина изнесува од 0,6% од 1% од нето-платата на секој работник, каде таа се одбива од платата на секој работник и оди на сметката на основната синдикална организација, односно на синдикалната организација на претпријатието. Од таа сума 40% остануваат во синдикатот на претпријатието, а 30% за ССМ. За динамиката и начинот на уплата на членарината од здружените синдикати кон ССМ се склучуваат посебни меморандуми со кои се регулираат меѓусебните односи.

Во овој процес понекогаш се појавуваат проблеми од типот каде браншовите синдикати не сакаат да ги префрлаат парите за ССМ со образложение дека тој недоволно ги застапува нивните права и интереси. Па со ова се доведува во прашање хиерархијата во самиот ССМ кој претставува една голема и разгранета организација во која посебно се негува токму принципот на хиерархија. Организацијата се заснова врз два принципа гранковиот и територијалниот принцип на организирање, каде раководството на ССМ

поседува најголема моќ како највисок орган на ССМ се наведува Конгресот кој се одржува еднаш на пет години, а во тој меѓупериод највисок орган на ССМ е Советот на ССМ. Советот на ССМ е составен од членови кои се избрани од синдикатите, со што секој синдикат има право на еден член во советот, а нивните мандати се верифицираат на Конгресот. Па така, и самиот претседател ССМ е член на советот на ССМ.

По предлог на Претседателството на ССМ, се избираат раководечките функции во ССМ, а и во самиот Совет на ССМ. Претседателството, пак, го сочинуваат претседателот на ССМ, секретарот на Советот на ССМ и претседателите на синдикатите. Претседателот на ССМ го претставува и застапува ССМ. Истовремено е претседател на Советот, Претседателството и Извршниот одбор кој е извршното тело на ССМ, и со тоа раководи со седниците на Претседателството, Советот и Извршниот одбор на Претседателството.

Во ССМ има синдикати кои дејствуваат само во своите бранши со што поради нивната неинтегрираност не може да постигнат репрезентативност и легитимитет да учествуваат во социјалниот дијалог на повисоко рамниште, па така некои од нив биле формирани за да се постигне некоја цел, па потоа биле расформирани. Многу од овие синдикати се пасивни, тие се регистрирани, но скоро и да немаат активности и членство со што се создава и проблем со нивно финансирање, со тоа имаат и постигнато доста мали синдикални ефекти. Синдикалните организации се регистрираат во Министерството за труд и социјална политика, па затоа самата регистрација за некои синдикати траела доста долго и била многу сложен процес. Сепак, одлуката за формирање синдикат ја донесува Владата.

Како позначен чекор на планот на интегрирање на независните синдикати или пак синдикати кои не се под капата на ССМ, може да се наведе формирањето на Конфедерацијата на независните синдикати која е официјално конституирана на 28 декември 2005 година и во неа се здружени СОНК (Синдикатот на образованието, науката и културата), Синдикалната федерација за транспорт и врски, Синдикатот на работниците од финансиските организации на Република Македонија (СРФО) и Независниот синдикат на одбраната (НСО).

Формирањето на Конфедерацијата на слободните синдикати е иницирано од СОНК и АНС Железничари, по што се познати штрајковите кои го потресоа образованието во 2004 година, каде поради ниските плати, односно 60% од просечната плата, штрајковите организирани од СОНК траеја дури и по неколку недели. Меѓутоа, поради политичкото влијание во ССМ и не добивањето на потребната поддршка на СОНК ефектите на овие штрајкови беа многу мали, па се чекаше доаѓањето на новата власт и зголемување на платите во образованието.

Кај работодавачите пак во 2006 година во Република Македонија биле регистрирани четири организации на работодавачи, и тоа:

- Стопанската комора на Република Македонија,
- Организацијата на работодавачи на Република Македонија,
- Сојузот на стопански комори,
- Конфедерација на работодавачите.

Од кои легитимен партнер во социјалниот дијалог од страна на работодавачите е Организацијата на работодавачи на Република Македонија, со решение добиено од Министерство за труд и социјална политика.

По препораките на Европската Унија и Меѓународната организација за труд во 1996 година беше формирано едно тело чија надлежност е социјалниот дијалог во Република Македонија, а тоа е Социјално-економскиот совет, каде во тој период легитимни партнери на трипартитниот социјален дијалог се државата, Стопанската комора и ССМ. Во август, 2010 година беше потпишан договор за формирање на Економско-социјалниот совет, кој иако постоеше од 1996 год. тој не заживеа до 2010. Како причина за тоа беше незаинтересираноста на претходните влади, судирот меѓу синдикалните здруженија и нивната неедиственост. Истото се случувало и со организациите на работодавачите кои немале свои претставници, или пак со еден збор кажано немало политичка волја за заживување на овој совет. Како потписници на спогодбата се јавуваат Владата на РМ, Сојузот на синдикати на РМ, Конфедерацијата на слободни синдикати на

РМ и Организацијата на работодавачите на РМ. Тоа е еден голем чекор напред во социјалниот дијалог во РМ. Социјално-економскиот совет е сместен во просториите на Министерството за труд и социјална политика, па и оттаму е и целокупниот кадар. Дури со доаѓањето на новата власт во 2006 година Министерството за труд и социјална политика конечно формира посебно Одделение за труд во чија надлежност спаѓаат проблемите поврзани со вработувањето, социјалниот дијалог, професионалната едукација и слично. Дотогаш истоименото министерство се занимаваше само со проблеми од областа на социјалната политика. Со донесувањето на промените во Законот за работни односи се дефинираа условите за репрезентативност на синдикатите и организациите на работодавачи дадени во членовите од 211 до 220 во истоимениот закон кои се објавени во Службен весник на 5 февруари 2010 година каде стои дека репрезентативен синдикат на национално ниво е оној кој здружува најмалку 10% од вкупниот број на вработени во Република Македонија. Па така, на 23 јули 2010 година решение за репрезентативност од Министерството за труд и социјална политика добија Сојузот на Синдикатите на РМ и Организацијата на работодавачи на РМ, и со тоа беа создадени услови за формирање на горенаведениот совет.

Економско-социјалниот совет нема свој буџет и свои вработени, во него има 9 члена, вклучувајќи го и министерот за труд и социјална политика кој се јавува како негов претседавач, другите членови доаѓаат од другите партнери, односно по 3 од секоја страна, а во него биле уклучени и два надворешни члена таканаречени експерти. Како главни теми на заседанијата на советот кои се одржувале во министерството за труд и социјална политика, може да се каже дека се усогласување на мислењата за новиот Закон за работни односи, како и анекси и дополнувања на други закони од областа на социјалната регулација, како и постари теми како што се платите, определување на најниската плата, регулирање на работниот ден, работните договори и решенија и слично, а за проблемите со вработувањето не се зборувало бидејќи како и денеска тие биле главно партиски, што слободно може да се нагласи дека е современата болест на вработувањето или пак јавна тајна во Република Македонија.

Сепак, поголема афирмација на социјалниот дијалог доаѓа периодот од 2004 до 2006 година, а тоа се должи на повеќе причини како што се кандидатурата на Република Македонија за членство во Европската Унија, со што овде се многу значајни проектите на Rhare и Cards програмата преку кои се имплементираат Европската социјална политика и стратегијата за вработување на Европската Унија. Како резултат на овие проекти е направен првиот Национален акционен план за вработување (2004-2005) и поставени се основите за нова социјална политика и реформирани се институциите во овој опфат, односно националното Биро за вработување. Со самата кандидатура за членство во ЕУ, тогашната Влада на РМ беше задолжена да гради институции и да развива слични програми на оние кои постојат во ЕУ со што се потенцира значењето и улогата на социјалните партнери, па така во 2004 година сите членови на Социјално-економскиот совет заедно со други социјални актери имаа реализирано престои во земјите-членки на ЕУ сè со цел да воспостават контакт со земјите кои имаат напреден социјален дијалог. Со ова и самите синдикални здруженија воспоставија контакти со меѓународните синдикални организации што влијае што почесто да се употребува и терминот социјален дијалог, кој претходно беше скоро непознат или пак намерно избегнуван, па така ССМ преку проекти со Swiss Labour Assistance се подготвуваше за подобри позиции во социјалниот дијалог, каде во едукацијата на синдикалците доминира стекнувањет на техники за преговарање при што се запоставени подготовките за идентификување на вистинските проблеми како што се вработувањето, одржувањето на перформансите на вработените, како и дефинирање на проблемите во колективните преговарања, со што целосно се запоставени меѓународните декларации и правата на работниците кои синдикалците мора да ги познаваат. Мора да се забележи дека мал број од овие декларации се преведени на македонски јазик. Па така, наталожените социјални проблеми и неповолната бизнис клима предизвикана од високите даноци кои постојано ги донесуваше Владата доведуваат до зголемена потреба од социјален дијалог, тоа резултира со негативни оценки од Меѓународниот монетарен фонд и Светската банка за неприфатливите социјални мерки кои таа Влада ги спроведуваше како што беше купување на социјалниот мир, стимулирајќи пасивност.

Со доаѓањето на новата власт во 2006 година, со создавање на позитивна бизнис клима, кратење на даноците за инвеститорите, рекламирање низ познатите светски медиум со проектите *Македонија вечна* и *Инвестирај во Македонија*, па големата турнеја на Владата низ богатите азиски земји, носење на најбогатите луѓе во светот како што беа шеикот од Катар и мексиканецот Карлос Слим, како крал во телекомуникациите, се отворија вратите за инвестирање во Република Македонија, што донесе многу странски инвестиции, што донесоа нов бран на вработувања, па така социјалниот дијалог се подигна на високо ниво, со исклучок на некои партиски штрајкови, како што беа оние со тутунарите или млекарите, се добива впечаток дека има светло на крајот од тунелот за Република Македонија и социјалната политика во неа. Треба да ги пофалиме последните проекти на ССМ за воведување на најниска плата во РМ, како и иницијативата за проширување на условите за пензионирање. Во соработка со Владата на Република Македонија и ССМ беше подготвен колективен договор каде што беа застапени правата на членовите на синдикалните организации. Кон ова се и заложбите за зголемување на личниот доход во некои сфери кои беа онеправдени од јавниот сектор (судство, наука, здравство и слично). Од друга страна кон ова се надоврзаа делови од Програмата на Владата на Република Македонија што им понудија на малите претпријатија олеснување при вработувањето со финансиска поддршка, кон ова е делот што го опфаќа и самовработувањето. Последното што е на повидок е новиот колективен договор кој треба да се финализира кон средината на 2012 година каде што ќе бидат опфатени не само членовите на синдикатот туку и другите вработени. Ваквите активности на Владата на Република Македонија продолжуваат и се зацртани во нејзината агенда со што се создаваат поволни услови за развој на стопанството на РМ и за поволна почва за закрепнување на економијата.

4. АКТУЕЛНИ СОСТОЈБИ ВО СФЕРАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И СОЦИЈАЛНИОТ ДИЈАЛОГ

Од потребата да се дојде до повеќе информации за аргументирање на тезите за тесната поврзаност на менаџментот на човечки ресурси со социјалниот дијалог беше реализирано едно квалитативно истражување со клучни личности кои дејствуваат во оваа област. Станува збор за реализирање на едно нестандардизирано интервју кое се водеше со лица кои работат на проблемите поврзани со социјалниот дијалог во релевантни институции и министерства во Република Македонија, со претставници (раководни лица) во приватни компании од земјава и од странство, со вработени, како и со претставници на синдикални организации. Вкупно беа реализирани 200 интервјуа.

Како општи прашања околу кои се развиваа разговорите со респондентите беа прашањата:

- Како е поставен менаџментот на човечки ресурси во вашата институција?
- Каков е ставот на вашите претпоставени во однос на менаџирање со човечки ресурси?
- Дали вработените се приклучени на некој синдикат и како ги остваруваат своите работнички права?
- Дали во целина се исполнуваат работничките права во вашата организација?
- Како дејствуваат и какви се синдикатите во РМ?
- Колку работниците можат да очекуваат од синдикатите да се подобри нивната ситуација?
- Како менаџерите гледаат на синдикатите?
- Дали постојат непоходните предуслови да се практикува социјалниот дијалог и да се очекуваат позитивни ефекти од истиот?

Резултатите од интервјуата ќе ги претставиме на интегрален начин. На прашањето за пристапот кон менаџментот на човечки ресурси во институцијата во која дејствуваа испитаниците се добија различни одговори. Така испитаниците од областа на државната администрација истакнаа дека одговорен за човечките ресурси е генералниот секретар на министерствата и дека посебен оддел за менаџирање на човечките ресурси нема. Во некои институции кои се под Владиниот буџет самиот директор или раководител ја презема оваа улога. Потоа самата работа во министерствата и јавната администрација, и институциите под Владина капа, бара поделба на работата на сектори, па така одговорната функција за менаџирање со човечките ресурси од директорот или генералниот секретар се префрла кон раководителот на секторите кој ја извршува функцијата за изнаоѓање на потребниот работен кадар и ја префрла таа информација до одговорните лица. Бидејќи, сите кои работат во јавната администрација треба да го имаат положено испитот за државен службеник по барањето на раководните лица на институциите кои бараат работен кадар, се проследуваат во Агенцијата за администрација каде врз основа на член 15, став 3 од Законот за државните службеници и член 15 од правилникот за начинот за селектирање и вработување на државните службеници по положување на испитот, истоимената агенција издава потврда за положен испит за државен службеник кој има траење од 2 години и потоа повторно се полага ако дотогаш се нема вработено кандидатот. Минималниот број поени за секој дел од испитот кој е составен од општ и практичен дел поодделно треба да изнесува најмалку 21 поен за успешно положување, додека максималниот број поени за секој дел од испитот поодделно е 30. Најдобрите 5 кандидати по освоени поени, се селектираат и се препраќаат на интервју во институцијата која има потреба од вработување. Се разбира такви беа одговорите на државните функционери и друг раководен кадар во сферата на администрацијата. Меѓутоа, голем дел од испитаниците кои работат во јавната администрација истакнаа дека во практиката е поинаку и дека општите процедури на МЧР тука минимално се практикуваат. Тие истакнаа дека во сите функции на МЧР (регрутирање, селекција, наградување, напредување) голема улога имаат други фактори меѓу кои најголема улога има политиката, односно припадноста кон владејачката политичка партија.

Во приватните компании, како што тоа е примерот со *T-Мобајл(T-Mobile)*, Македонија има соодветен сектор за човечки ресурси, претставен од негов менаџер и претставува убав пример за тематиката која ја претставуваме. Овој сектор ги спроведува сите функции кои се состојат во менаџментот на човечки ресурси од планирање на човечките ресурси до нивна обука и развој на кариерите. Во помалите компании од T-Мобајл, во кои е спроведена ова истражување како *Сторџ-Лајф* обложувалниците се обидуваат да организираат менаџирање со човечки ресурси, па така имаат и менаџер кој ги води сите активности. Мора да се истакне дека во овие компании за да се дојде до вработување се извршуваат неколку видови испитување на кандидатите, од проверка на нивните познавања за проблематиката преку тестови или пак интервјуа, сè до тестирање на нивните специфични работни вештини (компјутерски вештини, познавање странски јазик, познавање на повеќе јазици, комуникациски вештини).

Во областа на образованието сè уште не е развиен МЧР. Имавме можност да разговараме со претставници од приватните универзитети во Република Македонија. Станува збор за мошне специфична област која можеби не подлежи на законитостите на МЧР бидејќи изборот на академскиот кадар се прави според специфични процедури инхерентни за универзитетите (рецензии). Меѓутоа, значително нè изненади фактот дека на прашањето за тоа што претставува МЧР тие одговорија дека малку се запознаени што претставува тој.

Во странските компании, менаџментот со човечки ресурси зазема навистина голем влог во секојдневното работење на самата компанија, од однесувањето на колегите еден кон друг, нивните семејни проблеми, до семинари за стрес и за сексуално искористување на работното место, појава на моббинг итн. Тие се грижат за добрата атмосфера во компаниите и за нејзино задржување. Може да се каже дека менаџерите на човечките ресурси во странските компании се своевидни миротворци во нив. Затоа, ако сакаме да нучиме повеќе за МЧР од практиката тогаш треба да се студираат странските компани кои дејствуваат на подрачјето на РМ, поточно да се има предвид сето она што го прават тие при процената на човечкиот потенцијал, преку анализи,

тестови и понатаму преку континуираниот систем на следење на човечките ресурси. Тие во своите организации градат една посебна поткултура на водење на човечките ресурси која може да биде пример за други организации. Но, не треба да се имаат илузии на тој план, не треба да се прифати како конечно дека странските компании и нивните МЧР центри претставуваат ангели чувари на работниците и дека во нив целосно се уживаат работничките права, дека нивниот систем беспрекорно ги штити работниците. Меѓутоа, кога станува збор за регрутација на вработените и за начинот како функционира интерниот пазар на трудот (интерните прераспределувања) на работниците тогаш тие имаат развиено богат инструментариум (тестови и други методи) за мерење на перформансите на работната сила. Одделенијата за човечки ресурси, без оглед како работат тие ги има и тие таму се реалност.

4. 1. Ставот на менаџерите кон човечките ресурси и социјалниот дијалог

Анализирајќи ги податоците на функционерите во сферата на јавната администрација се доби повторно истиот впечаток како и на претходното прашање. Имено, нивните искази беа секогаш афирмативни во однос на МЧР т.е. дека тие навистина имаат многу сериозен пристап при донесувањето одлуки за вработување на нов кадар. Тие истакнаа дека за нив е од особено значење да имаат вистинскиот кадар кој ќе им помогне при остварување на зацртаните цели. Но, од разговорот со други вработени повторно беше истакнато дека во областа на јавната администрација политиката игра голема улога во при вработувањето во различни министерствата и дека не се води сметка за перформансите и професионалните капацитети на лицата што се вработуваат. Некои истакнаа дека се оди дотаму што се работи со определен круг луѓе и дека се примаат лица без разлика на нивното образование и професионална ориентација и дека целиот процес на избор е со однапред познат резултат, а конкурсите и разговорите и тестирањата се покритие дека се врши вистински и непристрасен избор.

Во приватните компании кои имаат развиен менаџмент на човечки ресурси до директорот доаѓаат само месечните извештаи од одговорните во секторот за човечки ресурси, кои тој ги прегледува и ги одобрува. Во развиените компании способноста и образованието на кандидатите играат голема улога при

вработувањето, иако не е исклучено влијанието на роднините и на пријателите бидејќи е многу тешко компаниите да се изолираат од постојната клима во поширокото окружување.

Тука мора да се забележи дека анкетата која беше спроведена во приватните компании, како што се Алфа банка и Тутунска банка, вработените не сакаа да зборуваат за менаџментот воопшто, па ниту за менаџментот на човечки ресурси. Тие истакнуваа дека не сакаат да имаат проблем на работното место и ако се дознае дека тие информации излегле од нив може да добијат казна со намалување на платата, па така нејасно е дали навистина има ваков притисок од самите работодавачи или пак од менаџерите, или самите вработени не сакаат да зборуваат за тоа, но стравот постои, а тоа е секако резултат на општата клима и искуствата од она како функционира компанијата. Тој проблем го немавме кога анкетите беа извршени во јавната администрација, факултетите при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“, како и приватните компании како Т-Мобиле и СпортЛајф обложувалници, па и кај некои функционери на ССМ.

Од разговорите реализирани со работниците во странските компании беше истакнато дека работодавачите имаат огромна доверба во работата на своите менаџери со човечки ресурси. Дека ова одделение има мошне значајна улога и дека одлуките што тие ги донесуваат се прифатени од управата. Претпријатието, главно, се потпира на нивните анализи при планирањето, регрутацијата и селекцијата на новите вработени. Не постојат други критериуми според кои се вработуваат нови лица во организацијата.

4. 2. Синдикалното дејствување во Република Македонија

Со испитаниците се разговараше и за нивниот став кон синдикатот. Речиси сите соговорници имаа изразено негативен став кон синдикатите. Беше истакнато дека тие не се членови на ниеден синдикат и дека нема да пристапат кон ниеден од постојните бидејќи немаат доверба во начинот на кој дејствуваат синдиактите. Нивните ставови беа особено негативни кон синдикалните лидери

кои беа претставувани како лица кои се богатат врз грбот на оние кои страдаат најмногу, односно работниците. Во определени случаи, како кај вработените во здравството, има два синдиката. Едниот е поприфатлив за вработените и таму членуваат поголем број здравствени работници. Овој синдикат значително дејствува во подигнување на стандардите кои лекарите и вработените во здравството го заслужуваат. Исто така се дејствува и врз намалувањето на корупцијата во здравството, па така низ проекти и отворени телефони во соработка со Владата и надлежните министерства, се преземаат акции за нејзиното намалување. Во поново време актуелен е проектот на Министерството за здравство со што на најдобриот доктор според одработеното му се доделува награда во височина од плус една плата од онаа која ја прима, со што се зголемува мотивираноста на докторите. Може да кажеме дека оваа мотивираност најмногу се забележува кај младите доктори кои сакаат да се докажат на своите работни места, а пак оние поискусните или не се трудат премногу или преминуваат во приватните клиники кои ги има сè повеќе и повеќе, за двојно или тројно поголема плата од онаа која ја земале во државните здравствени институции.

Во образованието мора да нагласиме дека вработени своите права ги остваруваат во Синдикатот за образование, наука и култура (СОНК), кој според своите активности како што беа штрајковите во 2004 година постигнува определени резултати кои ќе беа позначители доколку ја имаа соодветната поддршка од ССМ на кој и формално му припаѓаат, па затоа и повеќето вработени се обесхрабруваат и сè повеќе и повеќе не веруваат на овој синдикат. По ова мора да нагласиме дека во приватниот сектор вработените не смеат да спомнат ни С од синдикално здружување бидејќи се бркани од работа експресно, на приватните универзитети велат дека иако им доцнат со плата по неколку месеци не смеат да зборуваат околу тоа бидејќи може да им биде раскинат договорот по кратка постапка, а слично вакво нешто се случува и на државниот универзитет во Штип, каде на професорите не им е исплатен хонорарот по неколку месеци, а раководењето е централизирано така што целосно е под контрола од ректорската управа. Во овие институции работничките права се остваруваат индивидуално, односно кој во колку поблиска врска е со

сопственикот на истоимените. Со вработените во градинките може да кажеме дека нивните договори се на дело и решение за вработување добиваат само оние кои имаат доволно политички врски, што сведочат и штрајковите кои тие сами ги организираа пред Владата на РМ заради злоупотребата која ја прават општините кон нив. Секоја општина различно ги решава овие проблеми, најголемиот проблем најверојатно го има во општина Карпош, каде локалната самоуправа е во контра со самата Влада и Градот Скопје. Последните злоупотреби на работничките права кои се приклучени на синдикални здруженија е примерот во Македонски железници каде отпуштени беа сите оние кои излегоа на штрајк, поради тоа што морале да го најават неколку недели порано истоимениот. Во приватните компании кои имаат посебен сектор за човечки ресурси, како што се Т-Мобиле или Спорт Лајф обложувалниците велат дека не се приклучени кон ниеден синдикат, а и дека нема потреба од такво нешто, бидејќи може да се јават за секој проблем кај својот менаџер со човечки ресурси и преку него да се средат сите проблеми.

4.3. Исполнување на работничките права

Што се однесува до исполнување на работничките права испитаниците велат дека правата во нивните организации се релативна работа. Во научните институции велат дека делумно се исполнуваат нивните работнички права, бидејќи нема соодветен систем за наградување и за казнување, а оние постојните системи и закони тешко може да се применат во нивните научни институции. Таму велат дека има вработени кои вршат работа и за тројца, а се исто платени како и сите други, со што се зголемува потребата за оформување на соодветен систем за наградување и за казнување. Во јавната администрација работничките права се исполнуваат во рамките на законите, меѓутоа не може да го кажеме истото и за приватните универзитети каде вработените своите плати ги чекаат дури и по неколку месеци, во страв дека ако го кренат својот глас против работодавците може да бидат избркани и неисплатени, па така велат дека мора да се променат некои работи. Во приватните компании велат дека нивните работнички права се остваруваат доволно добро, но потенцираат дека мобингот

на работното место е во подем, затоа нивните компании организираат таканаречени тим билдинг викенди, што може да се каже дека се доста ефективни и за пофалба. Во градежните компании вработените сакаа да останат анонимни, меѓутоа велат дека по трагедиите кои се случија, нивните работнички права се позапазени и повеќе се обрнува внимание на безбедноста на работата, па така ако претходно тие биле терани да работат и на 40 степени во време додека се поколните жештини тие имаат пауза сè додека не се создадат услови за работа. Меѓутоа, мислат дека овие практики за безбедноста на работниците се спроведуваат само во главниот град, а во помалите населени места работодавците гледаат што повеќе да ги искористат вработените. Треба да се нагласи дека има области каде вработените велат дека задолжително треба им се овозможи бенифициран стаж, бидејќи се во постојана опасност по својот живот, како што се бензиските пумпи каде постојано вдишуваат гасови, рафинериите и слично. Истото може да се каже и за Тутунскиот комбинат при обработката на тутунот. Тука може да се послужи со онаа народната дека по туѓ грб сто стапа не болат, па секој од вработените им на нуди на своите работодавачи да се сменат само на еден ден на работните места, па да видат како ќе се чувствуваат и колку сегашното почитување на работничките права се остварени.

Потребите од усвојување на минималната плата се покажуваат навистина големи, таа беше усвоена во јавната администрација, меѓутоа во приватниот сектор работодавците не сакаат ни да слушнат за тоа, па сè поголеми се обидите на Владата и ССМ да изнајдат заедничко решение со здруженијата на работодавците. Повеќето од вработените се жалат за работењето на црно и сивата економија, и велат дека тоа е штетно за бизнисот и за развојот на економијата во државата па затоа Владата низ неколку проекти како инфо броеви се обидува да ја разбие работата на црно, но да бидеме реални многу е мал бројот на вработени кои може да се пофалат со платен персонален данок, па затоа е огромен бројот на оние кои својата егзистенција ја гледаат со работата на црно. Многу од испитаниците се жалат за националната нетрпеливост во своите организации, меѓутоа тоа повеќе важи за јавната администрација каде поради спроведување на рамковниот договор се вработуваат лица без задолжително образование, сè со цел да се исполни неговата имплементација, па

така некој ја работи и нивната работа, а тие само ја земаат државната плата. Додека во приватните фирми се бара образованието како предуслов за добивање на таа работа, како на пример во Нелт Ст генерален увозник на Крафт фудс во Македонија и Џонсон и Џонсон производителите, кандидатите за работни места мора да поминат низ неколку филтри, како тест за интелигенција кој и не е така лесен затоа што само 10% од нив го положуваат позитивно, па потоа неколку интервјуа со неколку од одговорните како што се менаџерите на сектори или комерцијалните директори. Истата оваа процедура се спроведува во сите големи компании, како на пример во ревизорските куќи се тестира знаењето на математика и сметководство, во компјутерските компании, познавањето на софтверите и мрежите и слично.

4.4. Предлози за подобрување на состојбата на синдикатите и социјалниот дијалог во Република Македонија

Подобрувањето на состојбата на синдикатите во нашата држава е од национален интерес. Вработени во јавната администрација и институциите под капа на Владата велат треба да има одделни синдикати во сите области кои ќе бидат во постојан контакт со членството, упатени во нивните проблеми и што е најважно неполитизирани, постојано ќе ги следат потребите и ќе укажуваат на нивното решавање, ќе овозможат подобра информираност за некои прашања како на пример користење на социјалната помош, начин на пријавување на мобинг, програми за справување со стресот, животното осигурување и слично. Со ова може да кажеме дека појдовна точка е фактот дека синдикатите треба, пред сè, да се залагаат ефикасно да ги застапуваат интересите на секој свој поединечен член и неговото семејство.

Во приватните компании пак испитаниците велат дека е потребно да се организираат средби или трибини на кои ќе се кажаат проблемите во компаниите, а поголем дел од вработените се исплашени за своите работни места, па би можело да се организира анонимно пријавување на проблемите, па со добра волја од работодавците јавно да се одговори на нив и да се најде решение за овие проблеми. Неспорен е фактот дека секој вработен е потенцијален член на синдикатот, без разлика каде и во која компанија е

вработен, и какви се неговите образовни карактеристики. Дел од испитаниците додаваат дека синдикатите треба да бидат посложни и поплотени во барањето на своите права, па со актуелните штрајкови во светот на спортот, каде најдобрите и најскапо платените фудбалери и во Европа, и НБА кошаркарите во Америка еден до друг излегуваат на улиците барајќи ги своите права и правата на своите колеги. Кога сме кај спортот мора да забележаме дека е огромна потребата на составување на синдикат или пак синдикално здружение кое ќе ги брани правата на спортистите и спортките работници во Република Македонија, каде како пример се земаат синдикалните здруженија во Хрватска и во Србија, во нашата поблиска околина, и оние во САД како репер за тоа. Интересно беше мислењето на еден од испитаниците вработен во Министерството за здравство каде се вели дека синдикатите треба да имаат поголеми ингеренции, затоа што определени прашања длабоко навлегуваат во можностите кои ги има тоа здравството и средствата кои стојат на располагање, каде посебно во сферата на јавното здравство тоа зависи од буџетот на државата. Исто така се наведува дека треба да има повеќе контролни механизми и да се лимитира мобингот, односно притисоците кои работодавците ги вршат врз определени вработени само поради тоа што биле спротивно политички обоени од самиот работодавач или министер, каде секогаш последниот збор го има претпоставениот, па затоа се бараат поголеми заштитни мерки по ова прашање. Огромен е бројот на оние испитаници кои бараат деполитизација и департизација на синдикатите и синдикалните лидери, и исто така се бара да се чуе нивниот глас, но анонимно и во страв да не се дознае дека тие го кажале тоа, со ова се дава на знаење дека синдикалните здруженија треба да ги избегнуваат политичките влијанија и како што се финансиски независно структурирани да ги извршуваат своите задачи независно и непречено. Интересно е размислувањето дека синдикатите треба да работат подемократски и потранспарентно и да ги вклучат своите вработени во стратегијата која ја создаваат и за сите внатрешни и синдикално-политички прашања. Исто така треба да се истакне дека е огромна потребата синдикатите, според резултатите кои се добиени, да бидат способни за компетентен дијалог, при што треба да се подготвени за компромиси, а исто така и за способност и за искажување на своето незадоволство преку штрајкови.

Многу од испитаниците велат дека синдикатите се само нем сведок при донесувањето на економската политика во нашата држава, па треба да бидат што повеќе вклучени во нејзиното креирање. За тоа би било потребно да бидат и меѓународно поврзани, да бидат во тек со меѓународните глобални стратегии и да бидат способни овие стратегии да ги применат и кај нас. За ова е потребно самите синдикати да влијаат во обуката и развојот на своите членови, испраќајќи ги на соодветни семинари и симпозиуми.

Искреноста на испитаниците, а и стравот на некои од нив, повикувајќи се на своја анонимност, ни дава до знаење дека синдикализмот во нашата држава е сè уште табу тема. За негово разбивање ќе почекаме да видиме дали сегашните политики на Владата и Синдикалните здруженија на чело со ССМ биле вистинските. Да се надеваме дека има светло на крајот од тунелот и за нас...

5. ЗАКЛУЧОК

Денешниот менаџмент на човечки ресурси во голема мера се разликува од кадровото работење во минатиот систем. Со неговата трансформација од бирократизирано и тромо водење со вработените денеска добиваме менаџирање со човечките ресурси кое е флексибилно на промени, менаџмент кој се грижи за вработените во рамките во кои може најмногу, во кој се создава синдром на таканаречена фамилија во компаниите. Во денешни услови сето ова се потпира на концептот на менаџерската револуција што е насочен кон промената на модерната корпорација чија насока е воспоставување на релацијата од сопственикот кон професионалниот менаџер кој е клучната личност во компанијата. Таа релација на подвоеноста на сопственоста и менаџментот е клучот на успехот иако секогаш на релација сопственост може да се менуваат различни фактори. Ако порано се сметало дека богатството на компаниите се состоело во пари, машини и други капитални добра, денеска најголемото богатство на компаниите и организациите низ светот претставуваат токму човечките ресурси.

Имајќи ги предвид дијахрониските истражувања за корените на управувањето со човечките ресурси може да се смета дека тие се основата што ја прикрепила потребата од барање соодветни форми според определени општествени околности и социјални, политички и животни услови. Сепак, како официјален период за кој се смета дека е настанат денешниот менаџмент на човечки ресурси се смета крајот на XIX век и почетокот на XX век.

Во периодот од 1980 до 2011 година, доаѓа до создавање на денешниот менаџмент на човечки ресурси (human resource management), така од 1980 до 1990 година, во светот поради светската рецесија која се случува во овој период доаѓа до масовни отпуштања од работа, до пропаѓање големи фирми, до намалување на економската моќ, со тоа се создава потреба менаџментот на човечки ресурси да создаде и да развие програми за приспособување на вработените во новонастанатите состојби, нивна преквалификација или дообука(во некои компании дури се одобрувале фондови со кои вработените кои би биле отпуштани би добиле определена сума пари да оформат свои бизниси).

Како основни функции на менаџментот на човечки ресурси се сметаат: анализа на работата, плаширањето на човечките ресурси, регрутација на човечките ресурси, селекција на човечките ресурси, развој и обука на вработените, оценување на перформансите на човечките ресурси, плаќање на човечките ресурси, развој и управување со кариерата на вработените. Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси претставува интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност која е ретка, вредна и тешка за имитирање, а која ќе осигури остварување на стратегиските цели на организацијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.

Улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси може да се објасни преку идентификување на неговите основни цели, како што се: цели поврзани со вработените, цели поврзани со резултатите, цели поврзани со промените и административни цели.

Од општата дефинираност на поимот социјалниот дијалог кој може да го сметаме како процес на пронаоѓање решенија за проблемите во сферата на трудот, односно процес во кој учествуваат претставниците на организациите на работниците здружени во таканаречени синдикати и претставниците на организациите на работодавачите, а тие се групиранаат во индустриски комори или во здруженија на работодавачи.

Темата за социјалниот дијалог во контекстот на теоријата и практиката на МЧР, сметајќи дека менаџирањето со човечкиот потенцијал, треба да биде поткрепено со основните права што треба и мора да ги имаат тие и заштитата од различни форми за заштита на тие права. Оттаму и потребата за навлегување во информациите како дејствуваат тие, нивната организациска структура и лидерството во Република Македонија. Но, тоа е само едната страна која е значајна за студирањето на овој проблем, но сепак недоволна рамка за да се опфати целината на проблемот. Менаџерскиот аспект битно се разликува од синдикалниот, или од другите аспекти (социолошкиот или политиколошкиот). МЧР има тенденција да го направи човечкиот фактор ефикасен, односно да ја зголеми неговата функционалност. Кога се зборува за човечкиот фактор не

треба да се запостави фактот дека луѓето работат во колективитети кои на поединците им дава поинакво значење.

Новиот социјален модел има главна цел да изврши спроведување на принципите на социјална правда, од друга страна треба да се развие солидарност и универзализам во рестриктивни услови, каде во услови на доминација на либерализмот главниот збор го имаат економските актери како што се менаџерите, претприемачите, индустријалците, бизнис елитите, кои се спротивставуваат на високите даноци за скапите и за непродуктивни социјални програми. Зголемениот ангажман на доброволните, невладини и непрофитни организации ги следи промените во европската социјална политика што може да се види преку партиципацијата на корисниците (активна политика), а и преку други процеси како што се децентрализацијата, деинституционализацијата итн.

Во Република Македонија се гради социјален дијалог според препораките на Меѓународната организација на трудот при што официјално е прифатена насоката кон градење на трипартитен социјален дијалог. Со донесувањето на Уставот на Република Македонија во 1992 година и со донесување на Законот за работни односи од 1993 до 2005 година и со ратификација на 66-те меѓународни конвенции се создадени услови за слободно дејствување на организациите на работниците и работодавачите.

Според спроведената анкета и резултатите кои се добиени во врска со овој труд можеме да заклучиме дека во Република Македонија се прават обиди во поголемите компании за поставување на менаџментот на човечки ресурси на рамништето на кое припаѓа, создавање на посебни сектори и спроведување на процесите за вработување на новите кандидати, како што се планирањето, анализата за потреба на нови вработени, селекцијата и процесите што одат со неа како што се тестовите на знаење интервјуата и слично, потоа обуките и развојот на кариерите на вработените, системите на наградување и плаќање. Зачудувачки е стравот кој го имаат испитаниците кога ќе се праша нешто на оваа тема или пак на тема на заштита на работничките права, придружување кон синдикалните здруженија и слично, стравот од казни или пак губење на работното место. Токму тоа ни ја дава потврдата дека Република Македонија е

подготвена за еден бум на полето на синдикалните здруженија, будење на заспаната машинерија наречена ССМ, спроведување на процес на реформи во самата синдикална организација и што е најважно според 95% од испитаниците нејзина деполитизација и непартизација. Самите испитаници во секој свој одговор потенцираат дека нешто мора да се промени во овие синдикални организации. Во јавната администрација повторно се судруваме со поимот наречен политизирање, иако агенцијата за јавна администрација ја презема улогата на менаџирање на човечките ресурси и спроведување на тестовите на знаење врз нив, испитаниците велат дека побитна е партиската обоеност отколку знаењето.

Во јавната администрација се јавува проблем на национална основа освен онаа постојната партиска, каде Албанците вработени според рамковниот договор се ставени според испитаниците само за имплементација за горенаведениот договор и тие не работат скоро ништо, освен со определени исклучоци, а ја земаат државната плата врз грбот на оние кои ја работат и нивната работа, а се најчесто од македонска или од други националности. Во поголемите компании како Т-МОБИЛЕ, ОНЕ, ВИП, како најчести проблеми на работните места се јавуваат мобингот и стресот кој им го задаваат работодавачите на своите вработени, па се јавува потребата од организацијата на определени семинари и трибини, и создавање на системи за заштита од овие процеси, па така вреди да се споменат процесите на „тим билдинг“ во горенаведените компании. Огромна беше разликата на испитаниците кои беа вработени на државните универзитети и оние на приватните, каде се среќаваме како проблеми од типот на доцнење на платата по неколку месеци, незнаењето дали воопшто се има оддел кој е способен за менаџирање со човечките ресурси, за разлика од оние на државните универзитети каде немаат такви проблеми, меѓутоа тука се среќаваме со други проблеми каде најзначаен е непотизмот и создавањето на таканаречени династии на факултетите, или оставањето на работните места во наследство како што кажа еден од испитаниците. Тука може да ги спомнеме испитаниците вработени во научните институции во Република Македонија, каде како основни проблеми се јавуваат недостигот на системи на наградување и казнување, справувањето со стресот, па во некои случаи и мобингот.

Според резултатите добиени во ова истражување може да кажеме дека огромен дел на вработените во јавната администрација немаат доверба во синдикатот и синдикалните здруженија, поради како што велат тие нивната политизираност. Ова може да го кажеме и за вработените во научните институции во Република Македонија и оние кои се вработени на државните универзитети, пак оние кои беа испитувани, а се вработени на приватен универзитет велат дека не ни знаат дека постои вакво здружение во нивната институција. Произлегува дека е неопходно да се постави МЧР во корелација со социјалниот дијалог преку определени форми во сите сфери во нашата држава на соодветно место. Во спротивно сите обиди и акции да се крене и да се подобри позицијата на вработените и да се отвори простор за активирање на невработените (да им се даде шанса) ќе бидат само празна реторика или мисловна именка која во моментот само развива искра надеж, но потоа незадоволството станува поголемо и отвора простор за продлабочување на проблемите. Овој мал преглед каде што се обидовме да поврземе две клучни точки во функционирањето на организациите, МЧР од една страна и социјалниот дијалог (синдикалното здружување) од друга само го отвори прашањето за нивната важна улога, а наедно ја откри потребата од понатамошно истражување.

Користена и консултирана литература

- Бојациоски Димитар, Ефтимов Љупчо, Менаџмент на човечките ресурси, Скопје, 2009.
- Геровка-Митев М. ,Социјална политика на Европската Унија, Скопје, 2008.
- Ѓуровска, Милева, авторизирани предавања, Работни односи, мотивација и социјален дијалог, Филозофски факултет, Скопје, 2010.
- Ѓуровска М., Социолошките аспекти на социјалниот дијалог во РМ, Скопје, 2007.
- Ѓуровска М., Социјалните аспекти на ЕУ интеграциите, Зборник за трудови на Филозофскиот факултет, Скопје.
- Ѓуровска М., Авторизирани предавања по предметот Социологија на трудот, Филозофски факултет, Скопје 2008.
- Ѓуровска М., Социолошките аспекти на социјалниот дијалог во Република Македонија, Извештај од проектот за Swiss Labour Assistance, 2006.
- Николоски Т., Психологија на трудот, Филозофски факултет, Скопје, 2000.
- Шуклев, Бобек, Менаџмент, 5 издание, Економски факултет, Скопје, 2008.
- Torrington,D.,Hall L.,Taylor S., Human Resource Management,7th edition, Prentice Hall, England 2008, pg25.
- Siber, Bahrtijarevic Fikreta. Menagement ljudskih potencijala, str.16. Golden marketing, Zagreb, 1999.
- Bogicevic-Milikic, Biljana, Menadzment ljudskih resursa, trece izdanje, Beograd. 2006.
- Mangenot, Michel, and Polet, Robert European social dialogue and the civil services. Europeanisation by the back door, EAPA. 2004.
- Pingott, Judith and Cook, Mark: Interantional Business Economics: A European Perspective July11, 2006.
- Minimalne plaće i industrijski odnosi u Hrvatskoj, Danijel Nestić i Ivana Rašić Bakarić, Institute of Economics, Zagreb, 2006.

- Minimum Wage Systems and Changing Industrial Relations in Europe. National Report Croatia, Danijel Nestić and Ivana Rašić Bakarić. Institute of Economics, Zagreb, 2010.
- Haralambos M. Holborn, , Sociologija, Golden marketing , Zagreb, 2002.
- Torrington,D.,Hall L.,Taylor S Menadzemet ljudskih resursa, data status, Beograd, 2004.
- Gary Dessler: A Framework dor Human resource management, Pearson Education International, London,2009
- Wayne, F. Cascio, Herman Aguinis: Applied Psychology in Human Resource Management. Sixth edition Pearcon Education Onternational, London 2005.
- Стратегија за соработка на Владата со граѓанскиот сектор
- www.vlada.mk/?q=node/2
- Закон за социјална заштита
- www.mtsp.gov.mk
- <http://www.hrmreport.com/>
- <http://www.bls.gov/oco/ocos021.htm>
- <http://www.hrmguide.com>
- <http://www.humannatureatwork.com/Human-Resources-Management-Articles.htm>
- <http://humanresources.about.com/mlibrary.htm>
- <http://www.ecornell.com/individual-course-list/human-resources-management-courses/fam/hr>
- <http://www.balance-and-results.com/articles/articles-on-human-resources-management-issues>