



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Последипломски студии по
Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

УЛОГАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ КАКО ДЕЛОВЕН ПАРТНЕР ВО
ОРГАНИЗАЦИИТЕ
THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCES AS BUSINESS PARTNER IN THE
ORGANISATIONS

Кандидат:

Билјана Шуперлиска

Индекс 4342/12

Ментор:

проф.д-р Јован Пејковски

Скопје, 2015 година

СОДРЖИНА

Абстракт	5
Епиграф	9
Вовед	10

ПРВ ДЕЛ

I. ЕВОЛУЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	14
1.1 Човечките ресурси во Република Македонија и значајните активности кои се преземаат за нивниот развој... ..	21
II. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	37
III. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ	38
3.1 Што претставуваат за организацијата човечките ресурси деловен партнер – (HR business partner)	38
3.2 Дефинирање на останатите клучни зборови	40

ВТОР ДЕЛ

IV. МОДЕЛОТ НА ПОВЕЌЕ УЛОГИ НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	41
4.1 Управување со стратешки човечки ресурси (Management of Strategic Human Resource)	44
4.2 Управување со организациската инфраструктура (Management of Firm Infrastructure)	47
4.3 Управување со придонесот на вработените (Management of Employee Contribution)	48
4.4 Управување со трансформацијата и промените (Management of Transformation and Change)	49
V. ДЕЛОВНИОТ ПАРТНЕР И СИТЕ НЕГОВИ УЛОГИ	50
5.1 Одговорностите на секоја од улогите	52
5.2 Нелогичности кои се својствени за улогите на човечките ресурси	53

ТРЕТ ДЕЛ

VI. ПРОЦЕСОТ НА ТРАНСФОРМАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	55
6.1 Градење на бизнис случај – прва фаза	58
6.2 Дефинирање на резултати - Втора фаза	60
6.3 Редизајнирање на Одделот за човечки ресурси – трета фаза	65
6.4 Одговорности на човечките ресурси - Четврта фаза	70
6.5 Чекори кои треба да се направат за да се случи трансформацијата	70
6.6 Фактори на успешно имплементирање на моделот на човечките ресурси деловен партнер	77
6.7. Барииери за трансформација	79

ЧЕТВРТИ ДЕЛ

VII. Работното место „HR Business partner“ или Човечките ресурси деловен партнер	81
7.1 Балансирање на на работата на човечките ресурси деловен партнер	84
7.2 Предвидени работни часови за секое работно место на човечките ресурси деловен партнер	85
7.3 СТРАТЕШКИ ДЕЛОВЕН ПАРТНЕР (Strategic Business Partner)..	89
7.4 Активностите на менаџерот на одделот за човечки ресурси деловни партнери	90
7.5. Промена на начинот на размислување	93
7.6 Активности на работното место деловен партнер	95
7.7 Придобивки за организацијата и вработените со имплементација на човечките ресурси деловен партнер	96
7.8. Имплементација на човечките ресурси деловен партнер во организации во Република Македонија и соседните земји	98

ПЕТИ ДЕЛ

VIII. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	101
IX. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	106
9.1.ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	106

9.2. ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	107
9.3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	107
9.4. ХИПОТЕЗИ	108
9.5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	109
9.6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК	109

ШЕСТИ ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	110
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА	128
АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ..	128
ЗАКЛУЧОК	130
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	133
ПРИЛОГ	138

АБСТРАКТ

Улогата на човечките ресурси деловен партнер е најновиот тренд во еволуцијата на човечките ресурси. Со оваа нова улога на деловен партнер човечките ресурси сакаат да се доближат до бизнисот и да и помогнат на организацијата да ја зголеми продуктивноста на нејзините вработени.

Времето кога менаџерите на човечки ресурси имаа меки вештини „ soft skills “ е дел од далечното минато, во сегашноста постојат само неговите бизнис способности.

Деловниот партнер е дел од менаџерскиот тим кој ја креира стратегијата на организацијата и преку преземање на активности од областа на човечките ресурси, треба да ги оствари бизнис целите и секако да додаде вредност на организацијата.

Во овој магистерски труд накратко се презентира моделот на повеќе улоги на човечките ресурси креиран од Дејв Улрих, потоа процесот на трансформација на човечките ресурси кој го сочинуваат четири фази. При спроведување на фазите од процесот на трансформација предвидено е да се совладаат 13 пресврти кои се редоследно поврзани, не дозволуваат изоставување и сите се задолжителни.

Имплементацијата на новата улога на човечките ресурси деловен партнер носи со себе и систематизирање на работно место деловен партнер кое се состои од четири работни места: операционен менаџер, стратешки партнер, итен одговарач и медијатор за вработени.

Една од најзначајните вештини кои со себе ги носи самото работно место е вештината да се извршуваат сите активности кои се предвидени за работните места и балансирање на тензијата која постои помеѓу нив.

Сите активности предвидени со моделот на деловен партнер се насочени кон доближување на стратегијата на организацијата на вработените, усогласување на стратегијата на човечките ресурси со стратегијата на бизнисот и развој на организациската култура. Се со цел преку трансформацијата на човечките ресурси и

примената на новиот модел на деловен партнер да се влијае на зголемување на успешноста на организацијата.

Од спроведеното истражување кое е дел од овој труд добиени се резултати за заинтересираноста на одделите за човечки ресурси во следење на трендовите во овој домен, потоа колку се вработените во овие оддели информирани за новата улога на човечките ресурси деловен партнер и нивниот став и мислење дали нејзината имплементација би имала важност за успехот на нивната организација.

Клучни зборови: Трансформација на човечките ресурси; улогите на човечките ресурси; Човечките ресурси деловен партнер; Управување со човечките ресурси; Стратешки партнер,

ABSTRACT

Human resource business partner role is the latest trend in human resource evolution. Human resources business partner in this new role want to get closer to the business and help the organisation to increase the productivity of its employees.

Time when human resources managers have “soft skills” is a part from the past and nowadays there are only its business capabilities.

Business partner is a part of the management team that created the strategy of the organization and by undertaking activities in human resources area, required to achieve business objectives and to add value to the organisation.

In this master thesis briefly presents the model of human resources multiple roles created by Dave Ulrich, than the process of transformation of human resources which is composed of four phases.

In implementation phase of the transformation process is planned to master 13 milestones that are ordering related, do not allow to be excluded and all are required.

Implementation of new role of human resources business partner include systematize workplace business partner which consists four business areas: operational manager, strategic partner, emergency response and mediator for employees.

One of the most important skills that job brings with it is the skill to perform all activities which provide jobs and balancing the tension that exists between them.

All activities provided by business partner model are directed to bring the organisation strategy to employess, compliance of human resources strategy with business strategy and development of organizational culture.

Main purpose is through transformation of human resources and the requisition of the new model of business partner to influence the increasing success of the organisation.

From the research that is part of this thesis are aquired results for human resources departments interest in monitoring trends in this domain, then how employees in this departments are informed about the new role of human resources business partner and their attitude and opinion whether implementation of new role would have importance for the success of their organisation.

Keywords: HR Transformation; HR Roles; HR Business Partner; Human Resource Management; Strategic partner

Епиграфи

За да бидеш успешен во Човечките Ресурси, треба да го манифестираш

1. Примерниот интелект на Алберт Ајнштајн;
2. Заразниот шарм и хумор на Џон Кенеди;
3. Креативноста на George O'Keefe;
4. Длабоката харизма на Мартин Лутер Кинг;
5. Големата деловна способност на Џек Велч;
6. Дипломатските вештини на Медлин Олбрајт;
7. Визијата на Стив Џобс;
8. Храброста на Хелен Келер;
9. Управувањето со мудроста на Питер Дракер;
10. Хуманоста на Елиот Рузвелт;
11. Увидот во човековото однесување на Сигмунд Фројд;
12. Длабокото сочувство на Мајка Тереза;
13. Хуморот на Лусил Бол;

... и последно, но не и најмалку важно. . .



14.

(Да се сокриеш од носорогот)

„Size doesn't matter, Expansiveness does“ Space Age Sage

„Големината не е важна, експанзивноста е поважна“

Носорогот во областа на човечките ресурси ја претставува конкуренцијата. Негова основна симболика е дека **"работите не се секогаш така како што изгледаат"**, односно иако поголемиот дел од времето е пасивен, тој е познат по неговата агресивност, како и конкуренцијата.

Негови карактеристики се: самоувереност, стабилност, неконвенционалност и пресудност.

¹ W.M.Kahweiler, J.B. Kahweiler (2005) "Shaping Your HR Role" Succeeding in today's organizations, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford UK

ВОВЕД

Организациите во глобалниот деловен свет кој е нестабилен и постојано се менува, се соочуваат со бизнис опкружување кое е многу комплексно и конкурентски насочено. Заради ваквата состојба во опкружувањето раководното ниво во организацијата мора се повеќе да размислува и делува со изострен деловен ум. За тоа потребни им се способности и вештини со кои ќе можат да ги предвидат идните ризици и да ги надминат со минимални последици врз нивниот бизнис.

Одделите за човечки ресурси во вакви околности потребно е успешно да управуваат со човечките ресурси. Успешноста во управувањето не се однесува само на способноста да се набљудува брзото менување на конкурентското опкружување, туку и способност да се извршуваат работните задачи под такви услови. Покрај ова, менаџерот за човечки ресурси потребно е да ги ангажира, обучува и задржи најталентираниите луѓе во организацијата, а во исто време да презема активности за подобрување на организациските способности и надлежности.

Во последните неколку години во рамки на еволуцијата на човечките ресурси, евидентно е зголемувањето на нивното значење, како даватели на поддршка, како едни од клучните носители на развојот на стратегијата на бизнисот и нејзино спроведување во различни деловни функции на организацијата.

Од колкава голема и значајна вредност се вработените за директорот на една организација, говори и изреката на Хенри Форд² која гласи:

„Можете да ми ги одземете фабриките, запалете ги моите градби, но вратете ми ги луѓето и јас повторно ќе го вратам мојот бизнис назад“.

Нов момент во делувањето на човечките ресурси е тоа што тие покрај спроведувањето на своите основни функции, сега додаваат вредност на бизнисот на претпријатијата, институциите и организациите.

² http://www.leadershipnow.com/leadingblog/2013/07/henry_ford_on_leadership.html преземено на 10.02.2015 година

Комплексните деловните предизвици во кои се опфатени економските, глобалните, технолошките, конкурентните и демографските промени и притисоци, влијаат на бизнис лидерите во организациите да пронаоѓаат нови иновативни решенија за управување со ваквите промени и секако нивно надминување.

„Глобализацијата дефинитивно е еден од најзначајните фактори кои придонесоа за голема турбулентност во опкружувањето, динамиката на промените и неизвесноста што нив ги следи“³. Ваквите турбулентни движења наметнуваат потреба за континуирано следење и антиципирање на промените во бизнис опкружувањето, изнаоѓање решенија за намалување на неизвесноста, како и постојано приспособување и прилагодување на организацијата на новонастанатите услови.

Развојот на информатичката технологија исто така имаше свое влијание во начинот на управување со човечките ресурси, односно допринесе дел од активностите да се извршуваат на полесен и попрецизен начин преку кој се следи развојот на вработените, нивната кариера, потреби за обука, надоградување и сл.

Значајна е промената во професијата што настана во смисла на нејзино поврзување со стратегијата на бизнисот на организацијата. Пред сè, од аспект на емпириска анализа на продуктивноста, на повратокот на инвестицијата во управувањето со човечките ресурси, како и на сите останати мерливи категории во делот на човечките ресурси.

Професијата не е веќе доминирана од организациско-социолошкиот аспект на работењето, туку се повеќе станува менаџментска функција што се користи како механизам за постигнување на целите на компанијата. Менаџерот за човечки ресурси треба истовремено да биде запознаен со многу сегменти од работењето на компанијата, а за реализација на целите да се служи со модерни технологии.

Дејв Улрих⁴ кој од страна на списанието за човечки ресурси од Обединетото Кралство - „HR Magazine“, трипати и тоа во 2005, 2006 и 2008 година е рангиран за

³ Бојаниоски, Д. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје:Економски факултет, страна 32

⁴ www.daveulrich.com преземено на 15.02.2015 година

највлијателна личност во областа на човечките ресурси е основачот на моделот на повеќе улоги. Тој сугерира дека за да се справат со овие комплексни предизвици, организациите треба да одат чекор понапред со човечките ресурси и да ги применуваат четирите нови стратешки улоги⁵ на човечките ресурси и тоа „Стратешки партнер“, „Административен експерт“, „Шампион за вработените“ и „Агент за промени“.

Овој модел преставува процес на усогласување на стратегијата на човечките ресурси со стратегијата на организацијата, со кој се зголемува флексибилноста на организацијата и поефикасно се управува со организациските промени.

Во литературата⁶ може да се најдат податоци дека новата организациска структура и улогата на човечките ресурси се резултат на применување на моделот на Улрих и стратешките човечки ресурси. Улогата на човечките ресурси како деловен партнер е една од целите на човечките ресурси и станува најнова топ тема.

Човечките ресурси како деловен партнер создаваат стратегија за реализирање на сегашните и идните потреби на човечките ресурси, а истовремено ги создава вистинските ресурси со кои организацијата би постигнала успех во организациските цели.

Човечките ресурси како деловен партнер е еден „столб“ од три ножната структура на Дејв Улрих, која е дизајнирана да ја зголеми ефикасноста на човечки ресурси и намалување на трошоците. Останатите два се:

- *Заеднички услужен центар (Shared Service Centres);*
- *Центар за експертиза.*

⁵ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, pages 25

⁶ - Kenton, B. Yarnall, J.(2005), HR - The Business Partner, Burlington:Elsevier Ltd.

- Kenton, B. Yarnall, J.(2010), HR - The Business Partner, Burlington:Elsevier Ltd.

- Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press

Моделот на човечките ресурси како деловен партнер бара од човечките ресурси да учествуваат во стратешкото планирање и да му помогнат на бизнисот да ги исполни сегашните и идните цели. Во исто време човечките ресурси треба да ја креираат и спроведуваат стратегијата на организацијата и да се грижат за потребите на вработените во организацијата.

Притоа, во период на глобални промени, економски кризи, развој на технологијата и отварање на нови глобални пазари, за организациите од суштинско значење е да одржуваат конкурентската предност. Прилагодувањето и одржувањето предност, организациите полесно ќе го направат во соработка со одделот за човечки ресурси, кои во рамки на своите надлежности ги следат овие промени и ги прилагодуваат способностите и компетенциите на вработените.

Човечките ресурси деловен партнер докажаа дека се значајна алка во креирањето на стратегијата и подеднакво важни како и останатите учесници од стратешкиот тим на организацијата. Нивната улога ја докажаа преку поседување способности и вештини да направат позитивни промени со кои се зголемува успехот и вредноста на организацијата и преку способноста да влијаат на вработените и да ја зголемат нивната продуктивност.

ПРВ ДЕЛ

1.ЕВОЛУЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Временската рамка на која се обележани етапите на промени и развој на функциите на човечките ресурси е навистина интересна. Дотолку што некои од основните функции на менаџментот на човечките ресурси може да се препознаат во многу историски артефакти кои потекнуваат од праисторискиот период.

Како на пример: „определени методи за избор на племенски старешини кои се користеле во Кина во 1115 г.п.е или методи на обуки на помошниците на мајсторите во античка Грција“⁷.

Графички приказ бр.1 Временска рамка на развој на човечките ресурси



Инаку, историјата на човечките ресурси започнува со индустриската еволуција и развивањето на големите фабрики, каде имало потреба од голем број на вработени, кои најчесто работеле повеќе од 16 часа во текот на денот. Со ваквата експлоатација на работната сила, се нарушувале основните човекови права, за што органите на власта почнале со активности за запознавање со основните човекови права, како и озаконување на заштитата на работниците во текот на работата.

⁷ Д.Бојациоски (2009), „Менаџмент на човечките ресурси“, Економски факултет Скопје страна 17

Потоа, во периодот пред втората светска војна во раниот XX век улогата на човечките ресурси била во евидентирање на информациите за вработените или со други зборови кажано во целост ја доловува функцијата „*caretaker*“ – чувар на информациите⁸. Во овој период филозофијата на менаџерското управување била наречена „*научно управување*“, чија цел била зголемување на продуктивниот процес преку максимално ангажирање на вработените. Притоа, најефикасен начин на мотивирање на вработените било преку користење на плаќачкиот систем базиран на бројот на изработени делови.

Во периодот после втората светска војна (1945-1960) се појавиле и првите синдикати кои ги смениле правилата на игра, а работодавачите добиле партнер со кого преговарале за подобрување на условите за вработените, без притоа да му нанесат значителни трошоци на работодавецот. За прв пат биле воведени здравствено и пензиско осигурување, како и денови за одмор кои се сметале како платени денови. Во овој период евидентиран е почетокот на употреба на компјутерска технологија во делот на платниот список, која била првата автоматизирана функција на човечките ресурси. Компјутерската технологија во овој период многу малку се користела во персоналната функција на човечките ресурси.

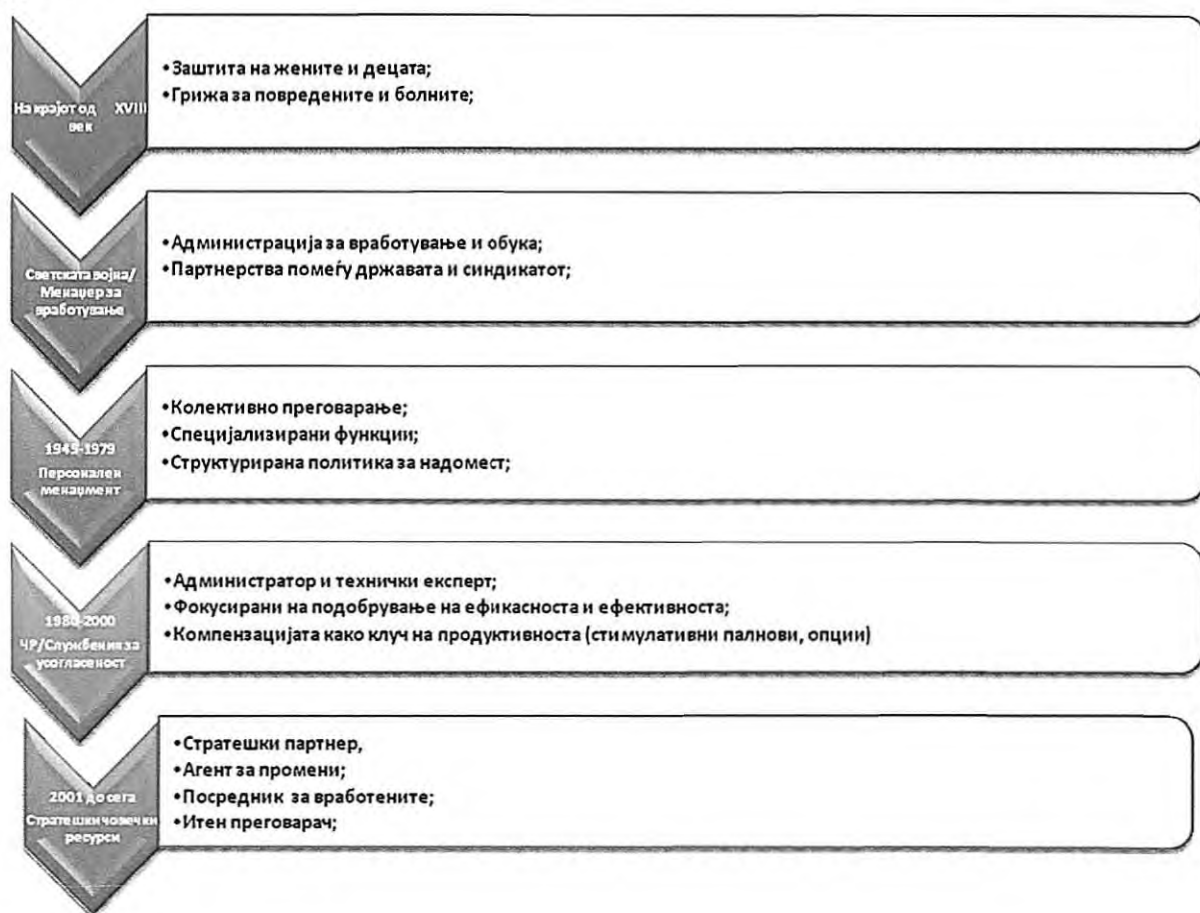
Периодот од 1963-1980 година или уште познат како **ера на социјални прашања**, во кој се направени големи измени во трудовото законодавство. Ова е периодот кога кадровските оддели биле преименувани во Оддели за човечки ресурси и тогаш е всушност родена областа Управување со човечки ресурси.

Во **ерата на економска исплатливост** (1980 до почеток на 1990 година) фокусот е насочен кон намалување на трошоците преку автоматизација и други мерки за подобрување на продуктивноста. Во овој период скоро секоја од компаниите применувала некој дел од управувањето со човечки ресурси, при што имале богато искуство во практикување на регрутирањето, обуката и организацискиот развој.

⁸ M.T Michael J. Kavanagh, (2009) “Evolution of Human Resource Management and Resource Information Systems” - The Role of Information Technology, pages 7

Периодот од 1990 година до денес е наречен **ера на технолошки напредок**, односно појавата на стратешко управување на човечките ресурси. Во овој период организациите знаат дека клучот за одржлива конкурентна предност е во поседувањето креативни и иновативни вработени, бидејќи интелектуалниот капитал е тешко да се имитира. Со пренасочување на фокусот на функцијата на управување со човечките ресурси и со додавањето вредност на производ или услуга на организацијата, влијаеа на настанување на човечките ресурси стратешки партнер.

Графички приказ бр.2 Временски редослед на еволуцијата на човечките ресурси⁹



⁹ Z.Mohd.(2011) "The Changing Role & Functions of HR", HR Republic Summit 2011: Trends & Challenges
Unfold

Покрај ова, во еволуцијата на човечките ресурси следна агенда е **конкурентноста**. Конкурентноста ги принудува организациите да го сменат начинот на размислување и да се насочат кон подобрување на услугите кон своите клиенти и креирање на уникатности по кои клиентите ќе ги препознаваат и разликуваат од останатите организации - нивната конкуренција. Во креирањето на конкурентноста заедно учествуваат менаџерите на организацијата и менаџерот на човечките ресурси.

Тие во реализација на оваа агенда потребно е да изградат нови способности со кои ќе ги совладаат неколкуте конкурентни предизвици¹⁰ и тоа:

➤ Глобализација - која преовладува во перспективата на конкурентноста и вклучува нови пазари, продукти, надлежности и нов начин на размислување и пристап кон бизнисот. Во ваква ситуација човечките ресурси е потребно да ги насочат своите активности во создавање модели и процеси кои ќе допринесат за постигнување на глобална подвижност, ефективност и конкурентност. Накратко тие треба да размислуваат глобално, а да делуваат локално.

➤ Синцирот на вредност на бизнис конкурентноста и услугите на човечките ресурси - во иднина ќе биде постојана тема насочена кон создавање и управување со организациите кои ќе понудат подобри услуги на клиентите. Синцирот на вредности е составен од алки кои се креираат како услуги кои се однесуваат на клиентите. Алките од кои е изграден тој синцир се иновациите, создавањето линк помеѓу добавувачите и купувачите, донесувањето одлуки во брза постапка и водење на индустријата по цена и вредност. Создавањето организации кои својата работа ќе ја извршуваат во склад со синцирот на вредности и преку вредноста на бизнис мрежата е задача која е доделена на менаџментот на човечките ресурси и останатите менаџери во организацијата.

➤ профитабилноста преку трошоците и растот – како во сегашноста така и во иднина неконкурентните и непрофитабилните организации, неможат да бидат

¹⁰ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page 2-15

успешни на пазарот. Профитабилноста на организацијата ќе зависи од начинот на кој таа привлекува нови клиенти и создава нови иновативни продукти, како и од начинот на кој ги споделува информациите со вработените. Треба да се фокусираат на пазарот и да бидат во контакт со клиентите.

До поголема профитабилност организациите ќе доаѓаат преку изведување на најразлични комбинации со кои ќе се обидуваат да ги зголемат приходите, а да ги намалат трошоците.

Приоритет на организациите не може да им биде дека по секоја цена мора да се намалат трошоците, туку нивна цел треба да биде како да создадат начини приходите да растат. Сите начини кои ќе се применуваат имаат импликации на човечките ресурси, како на пример: раст преку проширување на клиентите, проширување на основните надлежности или спојувања, аквизиции или заеднички вложувања.

Овој предизвик за откривање начини преку кои ќе се постигнува пораст, условен со намалување на трошоците, ќе им се додели на професионалците за човечки ресурси.

Раководителите на организацијата кои сакаат профитабилен пораст ќе мораат да бидат многу креативни во пронаоѓањето или создавањето на нови начини за реализација на организациските практики.

➤ способност за фокусирање – конкурентноста е основниот код на способностите на организацијата, односно таа е уникатниот дел од работењето на организацијата. По неа организацијата е препознатлива како субјект кој работите секогаш ги прави на подобар и покреативен начин од конкуренцијата.

Способноста за фокусирање може да се гледа од два аспекти и тоа:

- цврста или компактна како што е технологијата или
- мека како што се организациските способности, кои се флексибилни, сложени и комплицирани за нивно креирање, копирање и повторување.

Успешната организација без разлика од нејзината област на делување, се разликува од останатите по своите уникатни, индивидуални и препознатливи компетенции, кои потоа треба да ги претвори во свои уникатни организациски способности.

➤ промени, промени и уште повеќе промени – организацијата заедно со своите менаџери и вработени, мора да изнајде начин да се менуваат брзо и удобно, а притоа ќе треба да се навикнат на состојбата на трансформација која никогаш не завршува. Во тој процес главна улога имаат професионалците за човечки ресурси кои се тука за да и помогнат на својата организација, што е можно полесно да се промени. Човечките ресурси се тие кои го дефинираат организацискиот модел кој ќе се користи при спроведување на промената, а потоа ќе го дистрибуираат низ сите делови на организацијата. Накратко, организацијата треба да има способности да ги детектира новите трендови побрзо од конкуренцијата и флексибилност да пронаоѓа нови начини за реализирање на бизнисот.

➤ технологијата – е таа која влијае да се чувствува и доживува светот како помал, подостапен, поблизок и побрз. Со својот развој технологијата ја надмина географската далечина и разликите кои се однесуваат на јазикот и културата. Најголемата одговорност за рedefинирање на работата во нивните организации ја носат менаџерите и професионалци за човечки ресурси, кои се одговорни и имаат обврска да изнајдат начин да ја направат технологијата да биде продуктивен дел од работата. Да се биде во позиција да се користат податоците за деловните резултати, најважно е да се научи како тие да се искористат и како секогаш да се биде пред информацијата.

➤ привлекување, задржување и мерење на компетентноста и интелектуалниот капитал – организациите во иднина ќе треба да се „борат“ и да се натпреваруваат за да ги ангажираат најдобрите таленти на пазарот на трудот, како што тоа го прават спортските тимови кои ги одбираат најдобри играчи. Но борбата не застанува тука, потоа откако ќе ги ангажираат, мораат да развиваат и креираат политика со која ќе ги задржат на работа најдобрите

таленти. Во процесот на обезбедување на интелектуален капитал, успешни ќе бидат оние организации кои ќе бидат повешти од останатите организации во пронаоѓање, привлекување, развивање и задржување на индивидите кои поседуваат вештини, искуство, визија и можности за постигнување на целите на организацијата. Она што е карактеристично за процесот на обезбедување и надоградување на интелектуалниот капитал е дека во иднина управувањето на организацијата ќе се фокусира на тимско работење, наспроти досегашното индивидуално управување.

Покрај ова, процесот вклучува нов начин на однесување во организацијата со кој се образува и тренира интелектуалниот капитал - вработените на побрзо споделување на идеите и информациите низ организацијата. На пример, денес повеќето организации користат „Intranet“ – мрежа во рамки на една организација преку која се поврзани сите вработени за споделување на информациите и услугите.

Колку е значаен интелектуалниот капитал на организацијата се гледа преку параметрите кои се користат за мерење на нејзината успешност. Денес успехот на организацијата се мери преку нејзиниот интелектуалниот капитал за разлика од минатото кога мерењето на успехот беше фокусирано на економскиот капитал.

➤ пресвртот не е трансформација – тоа што организациите постојано иницираат и спроведуваат големи промени за да бидат поуспешни, како што е реструктурирање на организацијата, намалување на трошоците и ослободување од непрофитабилните бизнис активности, не значи дека тие се трансформираат. Тие со овие активности само се обидуваа да го подобрат бизнисот да биде побрз, погладок и донекаде помодерен, но не прават трансформација.

Целта на трансформацијата е да се смени перспективата на гледање на бизнисот, односно кон бизнисот да се гледа од позиција на клиенти и вработени. Многу е важно за организацијата да знае што мислат вработените и клиентите за

пејзиниот бизнис или продукт кој го произведува, како и за услугата која ја нуди.

На пример. Компанијата Харли Давидсон¹¹ во 80те години клиентите ја гледале како компанија која нуди одлична технологија, но со лош квалитет. За да се промени ова мислење на клиентите за компанијата, потребно е да се направи трансформација во компанијата. Трансформацијата нема да се однесува само на подобрување на квалитетот на продуктот, туку и на негово рекламирање, но најмногу трансформацијата ќе се однесува на промена на начинот на размислување на вработените.

Мислењето на вработените е важно бидејќи тие го нудат производот или ја даваат услугата, тие се во прв контакт со клиентите. Кога вработените се посветени на вредностите и бизнис процесот на компанијата, тие изготвуваат поквалитетен производ или нудат поквалитетна услуга, ја подобруваат комуникацијата со клиентите и го менуваат своето мислење и став за производот или услугата.

При трансформацијата потребно е организациите да ги слушаат клиентите ако сакаат да го променат нивното незадоволство од услугата или мислењето за продуктот, односно да ја заменат старата слика за нивната организација со нова подобра слика.

1.1 Човечките ресурси во Република Македонија и значајните активности кои се преземаат за нивниот развој

Најзначаен двигател и клучен фактор за успехот на организациите се човечките ресурси. Во управувањето и развојот на човечките ресурси континуирано треба да се инвестира, за да се постигнат подобри резултати и функционалност во

¹¹ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page 2-15

работењето. Управувањето со човечките ресурси претставуваа комплексен процес, кој бара соодветен третман на човечките ресурси, за да може да ги остварат оперативните и стратешките цели на организацијата.

Република Македонија го следи развојот и управувањето на човечките ресурси и презема активности со кои најновите трендови во управувањето со човечки ресурси го презентира и имплементира во организациите и институциите. Имено, управувањето со човечките ресурси е предвидено во Законот за администрација и Законот за вработени во јавниот сектор, додека во организациите во приватниот сектор е уредено со внатрешни-интерни акти. Организациите и институциите значајна поддршка добиваат од Агенцијата за администрација која е задолжена за изготвување на документи за внатрешна организација и ситематизација на работните места во одделите за човечки ресурси.

Развојот на човечките ресурси се следи и преку партиципирање на земјата во проекти и програми на Европската унија, во насока на стандардизирање на управувањето со човечки ресурси. За таа цел во рамки на проектот¹² изготвени се два прирачници на тема „Стандарди за управување со човечките ресурси“, додека во рамки на ИПА програмата за развој на човечките ресурси усвоена е Оперативна програма за развој на човечките ресурси 2007-2013.

Исто така, се преземаат активности за образување на кадри за управување со човечките ресурси во високообразовните институции, преку креирање студиски програми во сите три циклуси, предвидени согласно Законот за високото образование во Република Македонија.

¹² Како дел одработната група, во соработка со Пол Мекалион, експертот за управување со човечки ресурси од Велика Британија од Северна Ирска

Законски прописи кои го регулираат управувањето на човечките ресурси

Согласно законот за административни службеници¹³ предвидено е дека во секоја институција со најмалку 30 вработени, задолжително се формира организациона единица за управување со човечки ресурси. Во институциите во кои има помалку од 30 вработени, работите на организационата единица за управување со човечки ресурси, може да ги врши еден административен службеник.

Организационата единица за управување со човечки ресурси, согласно Законот за административни службеници¹⁴ има надлежности кои се однесуваат на:

- обезбедување ефикасна примена на законите, прописите, правилата и постапките за управување со човечките ресурси во институцијата;
- учествува во постапките на вработување, унапредување и мобилност на административните службеници и останатите вработени во институцијата;
- го организира и координира стручното усовршување и управувањето со учинокот на административните службеници и останатите вработени во институцијата;
- врши други работи во врска со човечките ресурси во институцијата.

За успешно извршување на работите Организационите единици за управување со човечки ресурси се организираат во **Мрежа на организационите единици за управување со човечки ресурси**¹⁵, со која претседава државниот секретар за информатичко општество и администрација.

Во Законот за административни службеници¹⁶ предвидени се и носители кои се задолжени за координација со работата на административните службеници на ниво на јавен сектор и на ниво на институција. Во тие активности се опфатени и

¹³ Сл.весник на Република Македонија, бр.27 од 05.02.2014 година

¹⁴ Сл.весник на Република Македонија, бр.27 од 05.02.2014 година

¹⁵ Сл.весник на Република Македонија, бр.27 од 05.02.2014 година

¹⁶ Сл.весник на Република Македонија, бр.27 од 05.02.2014 година

надлежностите кои се однесуваат на управувањето со човечките ресурси, каде главен носител е Министерството за информатичко општество и администрација.

Дел од неговите надлежности се однесуваат на управувањето со човечките ресурси и тоа:

- креирање политики и стратегии од областа на управување со човечките ресурси во јавниот сектор;
- изготвување закони и прописи од областа на човечките ресурси и ја следи нивната примена;
- давање предлози за подобрување и надгледување на усогласувањето на посебните закони и прописи во делот на управување со човечките ресурси со законите и прописите од негова надлежност.

Надлежности и активности на Агенцијата за администрација во делот на управување со човечките ресурси

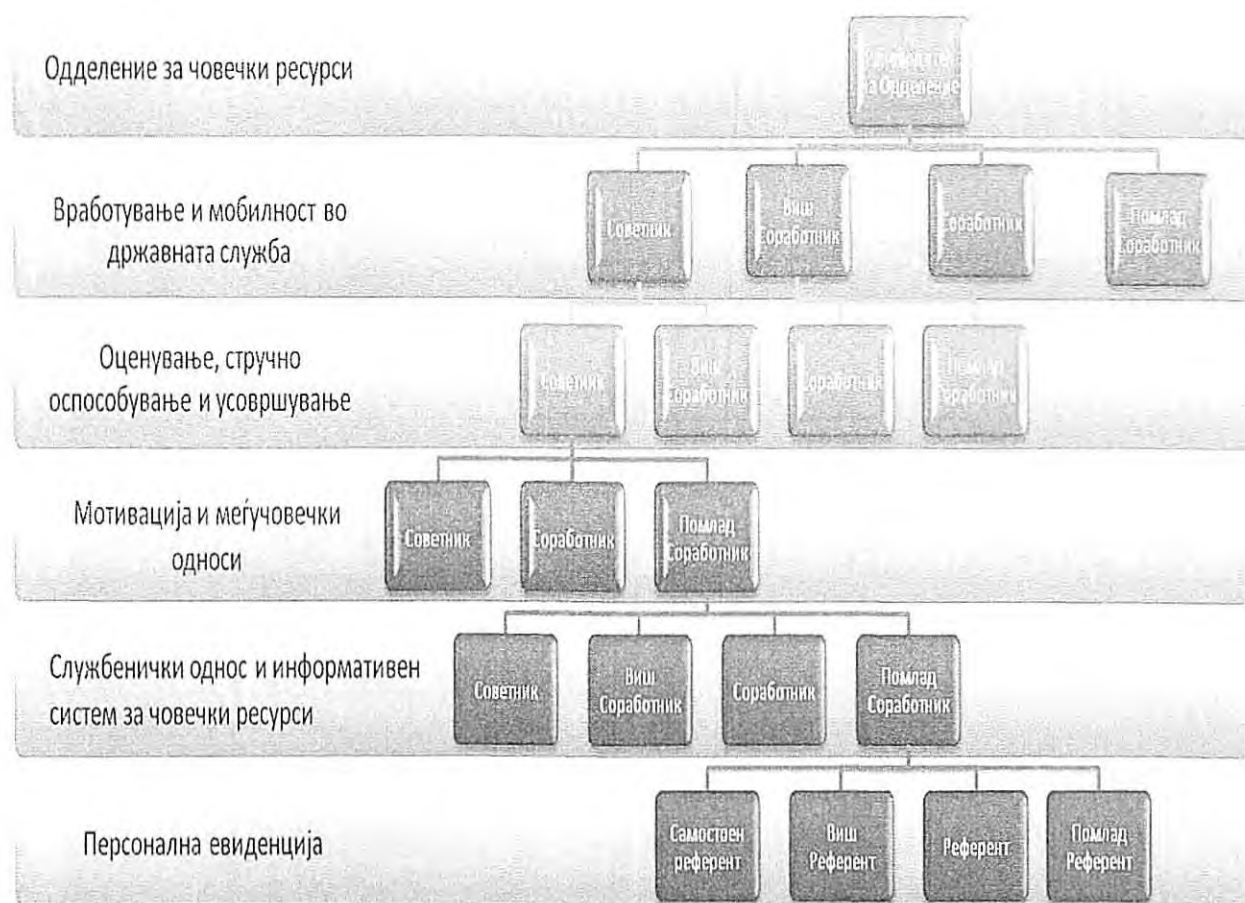
За внатрешна организација и систематизација на работните места на органите на државната и локалната власт и други државни органи основани согласно Уставот и законите, надлежна е Агенцијата за администрација која дава писмена согласност на актите.¹⁷ Во рамки на таа надлежност од страна на Агенцијата се изготвени документи со кои им помага на органите при подготвувањето на актите за внатрешна организација и ситематизација на работните места.

Свој придонес има и во делот на изготвување на документот со кој се стандардизираат описите на работните места во одделенијата за управување со човечките ресурси.

¹⁷ <http://www.ads.gov.mk/> преземено на 10.04.2015 година

Во документот „Стандардизирани описи на работни места во Одделение за човечки ресурси“¹⁸ се предвидени работните места во одделението за човечки ресурси, нивното звање, нивната цел и работните должности и условите кои се потребни за извршување на работата.

Графички приказ бр.3 Стандардизирани описи на работни места во Одделение за човечки ресурси



Владата на Република Македонија преку своите законски овластувања исто така, презема активности во областа на човечките ресурси, кои се фокусирани на развојот и управувањето со човечките ресурси, следење на најновите трендови, имплементирање на најдобрите практики и законски решенија во оваа област. Дел од тие активности се и потпишаните спогодби за надворешни односи со Европската

¹⁸ <http://www.ads.gov.mk/> преземено на 10.04.2015 година

унија во рамки ИПА (Инструмент за предпристапна помош) програмата, при што е изготвена Повеќегодишната оперативна програма "Развој на човечките ресурси" 2007-2013¹⁹.

Оперативната програма "Развој на човечките ресурси"²⁰ е креирана да го поттикне развојот на човечките ресурси, да го подобри квалитетот на човечкиот капитал во институциите, кои сами посебе ќе допринесат за повеќе и подобри работни места и ќе ја зголемат националната конкурентност на меѓународно ниво. Во нејзиното изготвување партиципирале Министерството за труд и социјална политика и Министерството за образование и наука во соработка со сите релевантни агенции и институции, вклучувајќи ги и социјалните партнери и невладините организации.

Покрај ова, за обележување е дека нашата држава е дел од неколкугодишниот проект насочен кон реформи во администрацијата и во рамки на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“ во 2014 година²¹, објавена е публикацијата „Стандарди за управување со човечки ресурси“ – второ ревидирано издание. Во неа покрај другото е опфатена и улогата на одделите за човечки ресурси, кои учествуваат и влијаат на создавање конкурентска предност на организацијата, потоа преземаат активности за подобрување на работењето на вработените и нивната продуктивност.

Според публикацијата улогите на одделите за управување со човечки ресурси може да се поделат во **две главни категории**²²:

1. *Стратешка улога* – каде акцентот е ставен на изработка и имплементација на деловната стратегија на организацијата и стратегијата за развој на човечките ресурси;

¹⁹ www.sep.gov.mk, <http://cfed.finance.gov.mk> и http://www.mtsp.gov.mk/evropska-integracija-ns_article-operativna-programa-razvoj-na-coveckite-resursi-2007-2013.nsp

²⁰ Повеќегодишна оперативна програма за развој на човечките ресурси 2007-2013

²¹ Како дел одработната група, во соработка со Пол Мекалион, експертот за управување со човечки ресурси од Велика Британија од Северна Ирска

²² „Стандарди за управување со човечки ресурси“, (2014) Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени страна 15 и 16

2. *Трансакциона улога* – извршување вообичаени активности поврзани со вработување, учење и развој, наградување и работни односи.

Во рамки на оваа публикација од страна на истражувачката куќа IRS (Leaders in Employment Intelligence), спроведено е истражување во организации од приватниот и од јавниот сектор, со цел да се утврдат работни задачи на одделите за човечки ресурси, потребното време за нивна реализација, како и тоа колку се тие важни за организацијата.

Табеларен приказ бр.4 на Резултатите од истражувањето истражувачката куќа IRS²³

Работни активности на ОЧР	Потрошено време (%)	Важност (%)
Вработување	27.3	16.8
Административни	16.4	1.9
Отсуства	12.7	7.7
Плата и бенефиции	12.7	19.4
Односи меѓу вработените	9.1	10.3
Обука и развој	4.2	10.3
Стратешки активности	0	10.3

Од добиените резултатите утврдено е дека организациите за активностите кои се од поголема важност употребуваат многу малку време, па од тука произлегува потребата дека тежиштето на потрошено време треба да се помести кон повеќе стратешките активности. Сосредотчувањето на подобро управување со човечките ресурси е клучен фактор за успешни организации.

²³ „Стандарди за управување со човечки ресурси“, (2014) Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени страна 15 и 16

Образовни институции и други облици кои образуваат кадри за јакнење на Менаџментот за човечки ресурси

Во Република Македонија повеќе од 20 години се образуваат кадри од областа на кадровски менаџмент сега менаџмент на човечки ресурси. За првпат во 1991 година се воведени Постдипломски студии по кадровски менаџмент на Универзитетот „Св.Кирил и Методиј“ – Институт за социолошки и политичко – правни истражувања²⁴, при што студиската програма по менаџмент на човечките ресурси во зависност од потребите на пазарот на трудот се обликувала во следниве области:

- ✚ Професионалец во развојот на човечките ресурси;²⁵
- ✚ Професионалец за одделни аспекти на третманот на кадрите во специјализирани владини или приватни агенции и служби;²⁶
- ✚ Менаџер/сопственик на мала или средна фирма или функциски менаџер во средна или голема фирма, каде што една од клучните функции е односот со кадрите;²⁷
- ✚ Раководител во јавна институција (образовна, здравствена, социјална и сл.), каде што доминантна дејност на менаџерот е работа со човечките ресурси;
- ✚ Консалтинг во областа на менаџментот на човечките ресурси и организациските промени.

²⁴ <http://www.isppi.ukim.edu.mk/> преземено на 09.04.2015 година

²⁵ раководител или извршител во одделот за менаџмент на човечките ресурси кој се грижи за целокупниот циклус на обезбедување, развој, активирање и одржување на човечките ресурси;

²⁶ министерства, локална самоуправа, статистика, бироа за вработување, агенции за посредување при вработување, биро за развој на образованието, консултантски фирми за менаџерска обука и менаџмент консалтинг;

²⁷ нивното избирање и вработување, функционалната обука и кариерниот развој, како и нивното активирање преку мотивирање и други облици на стимулирање во текот на работата;

Институтот за социолошки и политичко – правни истражувања во 2010 година, започна со студиска програма од трет циклус студии по *Организациони науки и управување (менаџмент)*, односно Докторски студии по менаџмент на човечки ресурси²⁸ дизајнирани да ги подготват кандидатите да раководат, консултираат или предаваат во областа на менаџментот на човечки ресурси. Програмата е фокусирана на истражување на интерперсоналните релации на работното место, политиките и процесите кои организацијата може да ги примени за да ја зголеми продуктивноста и задоволството на вработените, се со цел да се подготват да станат *Стратегиски партнер во организацијата за водење и менаџирање на човечките ресурси*.²⁹

На Филозовски Факултет при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје³⁰, организирана е студиската програма по **Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности** во рамки на која се нудат четири модули:

- ✚ Менаџмент на човечки ресурси во образованието и науката;
- ✚ Менаџмент на човечки ресурси во јавната администрација и социјалните дејности;
- ✚ Менаџмент на човечки ресурси во културата и
- ✚ Претприемништво и развој на човечки ресурси во организациите

На Економскиот Факултет Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје³¹ организирана е студиската програма по **Стратегиски менаџмент на човечки ресурси** чија цел е да се едуцираат високо-образовани стручни кадри кои ќе

²⁸ <http://www.isppi.ukim.edu.mk/dejnosti.aspx?id=25&lng=mk> преземено на 10.04.2015 година

²⁹ Проект студиска програма од трет циклус студии по *Организациони науки и управување - менаџмент, за раководител или извршител во одделот за менаџмент на човечките ресурси кој се грижи за целокупниот циклус на обезбедување, развој, активирање и одржување на човечките ресурси; (2010).* Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје

³⁰ <http://www.fzf.ukim.edu.mk/> преземено на 10.04.2015 година

³¹ <http://www.eccf.ukim.edu.mk/> преземено на 10.04.2015 година

бидат способни да ги следат и применуваат најновите знаења и светските практики од областа на менаџментот на човечки ресурси. Професионалците за човечки ресурси треба на иновативен и претприемнички начин да придонесат за развој на својата работна средина и бизнис опкружување и да бидат отворени за брзо приспособување на организациските промени кои ги наметнува денешното глобализирано и динамично работење.

На **Факултетот за менаџмент со човечки ресурси при Универзитетот за туризам и менаџмент Скопје**³², во 2009 година акредитирана е студиската програма за последипломски студии од втор циклус на студиската програма по **„Менаџмент на човечки ресурси“**, додека во 2014 година на оваа студиската програма акредитирани се **прв циклус тригодишни студии од областа на човечките ресурси**.

Со отварањето на овие студии се заокружува целиот процес на студиски програми од областа на Менаџмент со човечки ресурси, односно во образовниот систем на Република Македонија, воспоставени се сите три циклуси кои се предвидени согласно Законот за високо образование.

Исто така, **Бизнис Центарот за тренинг и обука во рамки на Бизнис академијата за човечки ресурси спроведува наставна програма – модул за развој на бизнисот преку стратешко управување со човечкиот капитал**³³. Целта на модулот е учесниците по негово завршување да можат да придонесат во процесите на организацискиот дизајн или ре-дизајн, бидејќи имаат јасна слика за тоа како работите во нивните организации треба да бидат структурирани за да функционираат во насока на остварување на стратегиските цели.

Наставниот модул кој го спроведува Академијата е единствен кој професионалците за човечки ресурси ги образува и надоградува да го разберат

³² <http://www.utms.edu.mk/> преземено на 09.04.2015 година

³³ <http://www.mchamber.org.mk/> преземено на 10.04.2015 година

значењето и неопходноста на стратескиот менаџмент во работење на современите организации и ги усовршува да се наметнат како **бизнис партнер на стратескиот менаџмент во нивната организација.**

Главните елементи³⁴ на кои е конструирана програмата се однесуваат на тоа учесниците да го разберат:

- ✚ значењето и неопходноста на стратескиот менаџмент во работење на современите компании;
- ✚ поврзувањето на функцијата на менаџмент на човечки ресурси со стратеските цели на организацијата;
- ✚ определување на главните стратески улоги на менаџментот на човечките ресурси;
- ✚ избирање на модел за стратески менаџмент на човечки ресурси соодветен за нивната организација;
- ✚ адекватно имплементирање на избраниот модел на стратески менаџмент на човечки ресурси;
- ✚ осигурување дека нивните вработени ги знаат стратеските цели на организацијата и нивната улога во остварувањето на истите;
- ✚ наметнување како бизнис партнер на стратескиот менаџмент во нивната организација.

Во компанијата ЕВН Македонија постои Академија за обуки каде се организираат обуки и тренинзи, особено во делот на специјалистичките обуки кои им се најпотребни на вработените за да ја реализираат услугата што ја

³⁴ <http://www.mchamber.org.mk/> преземено на 10.04.2015 година

нудат за потрошувачите, како и обуки во делот на информатичките технологии, лидерските и менаџерските способности за вработените.³⁵

Во следење на развојот на човечките ресурси во Република Македонија, активно учествува и **МиксИТ - иницијатива на повеќе тимови**, чија мисија е да го поттикнува учењето, знаењето и технологијата, како и да го јакне и унапредува иновативното организациско учење насочено кон развој на човечкиот капитал.³⁶ Тие на крајот од 2014 година го публикуваа прегледот на тема „Трендови во управувањето со човечките ресурси“ во кој беа опфатени три компании во различни дејности во Република Македонија.

Сите три компании кои учествуваат во извештајот истакнале дека преземаат активности со кои одредуваат клучни приоритети во областа на управување со човечките ресурси за тековната година. Нивни приоритети во развојот на вработените се воспоставување систем за управување по учинок, воведување план и стратегија за развој на вработените, воспоставување процедури за воведување на ново вработените лица и задржување и мотивирање на вработените.

Надлежности на секторите или одделенијата за управување со човечки ресурси во организациите и институциите

Надлежностите на секторите или одделенијата за управување со човечки ресурси во организациите или институциите имаат слични карактеристики. Најчесто разликите во надлежностите се однесуваат на дејноста или областа во која делува организацијата. Следниве примери се однесуваат на одделенија за управување со човечки ресурси во неколку министерства.

³⁵ <http://sitel.com.mk/megjunarodna-konferencija-za-chovechki-resursi> преземено на 10.04.2015 година

³⁶ www.mixIT.mk преземено на 10.04.2015 година

Во организацијата на Министерството за правда систематизиран е Сектор за управување со човечки ресурси, стратешко планирање и креирање политики³⁷ во кој има две одделенија и тоа:

✚ **Одделение за управување со човечки ресурси** чии надлежности се:

- проучување и единствена примена на законите и подзаконските акти во врска со остварувањето на правата, обврските и одговорностите на вработените;
- учество во изготвување на законски и подзаконски акти во врска со остварувањето на правата, обврските и одговорностите на државните службеници;
- изготвување на акти за внатрешна организација и систематизација;
- организирање и спроведување на постанката за вработување;
- планирање, евиденција и следење на обуката, стручното оспособување и усовршување на државните службеници, вработени во Министерството;
- подготвување и стручна и аналитичка обработка на податоци заради градење на стратегија и концепт за вработувањето во Министерството за правда;

✚ **Одделение за стратешко планирање и креирање политики** чии надлежности се:

- дефинирање и утврдување на стратешките цели на Министерството;
- организација, координација со секторите во Министерството за правда и изготвување на стратешкиот план на Министерството за правда;
- остварување соработка со надлежните органи во процесот на изготвувањето на стратешкиот план;
- следење на степенот на реализација на стратешкиот план на Министерството за правда;
- изготвување анализи и информации за резултатите од остварувањето на стратешките приоритети, како основа за изготвувањето на стратешкиот план за наредната година;

³⁷ <http://www.pravda.gov.mk/> преземено на 10.04.2015 година

- проучување и единствена примена на законите и подзаконските акти во врска со стратешкото планирање;
- организација, координација и изготвување на предлог-Годишната програма за работа на Министерството за правда;
- обединување на програмите за работа на организационите облици;
- следење на степенот на реализација на Годишната програма за работа;
- водење на евиденција за прописите и другите акти од надлежност на министерството;
- вршење на организациско-технички и протоколарни работи.

Во Министерството за здравство систематизиран е Секторот за управување со човечки ресурси³⁸ кој ги има следниве надлежности:

- врши методолошка, организациска и техничка поддршка во изработка на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места;
- планирање и екипирање на човечките ресурси;
- пополнување на работните места преку вработување со јавен или интерен оглас, прераспоредување, воведување во работата и менторство, оценување на вработените, мотивација и одржување на човечките односи;
- проценка на постигнатото на секој државен службеник во периодот на оценување;
- изготвување Годишна програма за обука на вработените во министерството усогласена со буџетските средства и стратешкиот план на министерството;
- извршува стручна обработка на податоците од извештаите доставени од раководителите на одделенијата;

³⁸ <http://zdravstvo.gov.mk/> преземено на 10.04.2015 година

- се грижи за следење на имплементацијата на Законот за државните службеници и другите законски прописи од областа на работните односи и на другите подзаконски акти во државните органи;
- остварува редовни контакти со другите раководители на секторите, организира и остварува соработка со другите државни органи за работи од оваа област.

Графички приказ бр. 5 Сектор за управување со човечки ресурси и одделенијата



Во делот на управување на човечките ресурси **Царинската управа** во Република Македонија изготви **„Стратегија за управување со човечките ресурси 2013-2015“**, за утврдување на целта, основните принципи и политиките за управување со човечките ресурси, како и стратешките активности за обезбедување, градење, одржување и професионален развој на вработените во Царинската управа³⁹.

³⁹ Стратегија за управување со човечки ресурси на Царинската управа 2013-2015

Покрај ова, за развојот на човечките ресурси активности има и *Македонската асоцијација за човечки ресурси*, која како стручно, невладино, непартиско и непрофитно здружение на граѓани е формирано на 22 април 2009 година⁴⁰. Асоцијацијата е создадена за преземање на мерки, активности и вршење на дејности кои се однесуваат на развојот на работната сила, потоа промоција на управувањето со човечките ресурси, како и унапредување на професијата управување со човечки ресурси.

Во делот на Улогата на човечките ресурси деловен партнер и Македонската Асоцијација за човечки ресурси презема активности со цел да ги запознае организациите за новата улога на човечките ресурси. За таа цел на **23ти ноември 2012 година во М6- Едукативниот центар во Скопје, се одржан 4-та Меѓународна конференција за човечки ресурси, под мотото „Човечките ресурси бизнис партнер“⁴¹**, што воедно преставуваше најголемиот настан за оваа година во организација на Македонската асоцијација за човечки ресурси.

Во 2014 година формиран е и првиот Македонскиот клуб за човечки ресурси и бизнис (Macedonian Human Resources Business Club) чија цел е развојот на човечките ресурси во земјата и регионот, како и да претставуваат лидери во промовирањето на добрите практики во професијата управување со човечки ресурси, што ќе ги применуваат професионалните членови и нивните организации и воедно да ги постават основните национални и регионални стандарди за управување и развој на човечки ресурси.

⁴⁰ <http://www.mhra.mk/> преземено на 22.12.2014 година

⁴¹ <http://www.mhra.mk/aktivnosti> преземено на 25.12.2014 година

II. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Постојат три теориски⁴² пристапи на стратемискиот менаџмент на човечките ресурси и тоа:

1) *Универзален пристап* е базиран на дизајнот на менаџмент на човечките ресурси така наречен „најдобра пракса“, кој е составен од четири интенции на политика на човечките ресурси, кои се фази што е потребно да реализираат за да се постигнат претходно поставените и посакувани успеси на организацијата.

Интенциите кои се дел од овој универзален пристап се⁴³:

- *Стратемшка интеграција* - Менаџментот на човечки ресурси е интегриран во стратемското планирање;
- *Посветеност* – вработените се дел од организацијата што покажуваат со односот према направеното;
- *Флексибилност* – структурата на организацијата е прилагодлива;
- *Квалитет* - висококвалитетни работници обезбедуваат висококвалитетни услуги.

2) *Пристапот на вклопување или можности* – во рамки на овој пристап е предвидено два типа на вклопување и тоа надворешно и внатрешно. Притоа, надворешното вклопување подразбира усогласување на стратегијата на човечките ресурси со потребите на деловната стратегија (економски, политички и културолошки сили). Внатрешното вклопување подразбира дека целокупните активности на човечките ресурси меѓусебно се усогласуваат и тоа мисијата и стратегијата на организацијата, управувањето со човечките ресурси и организациската структура.

⁴² B.Susa, (2009), Menadžment ljudskih resursa, Novi Sad: Cekom – books.d.o.o, strana 44-46

⁴³ B.Susa, (2009), Menadžment ljudskih resursa, Novi Sad: Cekom – books.d.o.o, strana 44-46

3) *Пристап кој се заснова на ресурсите* – се базира на поврзаноста помеѓу внатрешните ресурси, стратегијата и учинокот. Развојот на човечкиот капитал се обезбедува преку конкурентска предност, за која постојат четири начини⁴⁴ преку кои човечките ресурси остваруваат конкурентска предност и тоа:

- *Ресурсот мора да има вредност* – проценување на вредноста преку спојување на компетенциите на поединците со потребите на организацијата;
- *Непостоење фреквенција на ресурсите* – потешкотиите кои ги имаат организациите во трагање на нај „таленти“;
- *Потешкотии во имитирање на ресурсите* – неможност на конкуренцијата да ги копираат ресурсите;
- *Ресурсот треба да биде незаменлив* – човечките ресурси за разлика од технологијата не може да дотрае, тука тие можат да поминуваат од еден на друг пазар.

III. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

3.1 Што претставуваат за организацијата човечките ресурси деловен партнер – (*HR business partner*)

Проблемот кој е опфатен со ова истражување се однесува на новата улога која ја имаат човечките ресурси, односно улогата на деловен партнер во организацијата. За терминот *“Човечки ресурси - деловни партнери”(HR business partnering)* и на називот или титулата на работното место *„Човечки ресурси - деловен партнер“ (HR business partner)* има голем број на дефиниции и толкувања. Дел од дефинициите кои се однесуваат на Човечките ресурси деловен партнер се следните:

- **Човечки ресурси деловен партнер** се всушност професионалци за човечки ресурси кои во своето работење се тесно поврзани со највисокото ниво на

⁴⁴ B.Susa, (2009), Menadzment ljudskih resursa, Novi Sad: Cekom – books.d.o.o, strana 44-46

лидери во организацијата, со цел да се развие агендата за човечки ресурси која ќе ги поддржува севкупните цели на организацијата.⁴⁵

- **„Деловен или бизнис партнер“** во однос на човечките ресурси значи да му се овозможи на Одделот за човечки ресурси да се доближи до бизнисот, односно да им се помогне на организациите да го доближат бизнисот до поголемиот дел од вработените. Целта е човечките ресурси и вработените да се користат повеќе на стратешки начини, за да може на вистински начин да допринесат за поголем успех во бизнисот.⁴⁶
- **Човечките ресурси бизнис партнерство** е процес со кој професионалците за човечки ресурси работат заедно со бизнис лидерите или линиските менаџери, за да ги постигнат заедничките организациските цели. Со посебен акцент на дизајнирањето и имплементирањето на системите за човечки ресурси и процесите кои ги поддржуваат стратешките деловни цели.⁴⁷
- Според една од дефинициите **„деловни или бизнис партнери“** често се користи како начин на опишување на моделот на организираност на функцијата на човечки ресурси, иако **„партнерство или партнери“** често се користи неформално од страна на професионалците за човечки ресурси, кои себеси се гледаат како **„партнери на бизнисот“**.⁴⁸
- **Улогата на бизнис партнер** претставува добро разбирање на стратегијата или способност да се размислува стратешки за потребите на бизнисот.⁴⁹

Човечките ресурси деловен партнер потребно е да го познава бизнисот и преку правилно насочување на вработените да ги оствари реалните потреби на бизнисот. Со новата улога според моделот на Улрих, човечките ресурси ја

⁴⁵ <http://www.hrzone.com>, IIR Business Partnering – What is an IIR Business Partner, преземено на 01.10.2014 година

⁴⁶ <http://www.hrzone.com>, IIR Business Partnering – What does it really mean? Shirley Dalziel is director of develop uk, преземено на 01.12.2013 година

⁴⁷ <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/hr-business-partnering.aspx>, преземено на 15.01.2014 година

⁴⁸ Shirley D., Judith S., Mike W. (2006), IIR Business Partnering, published by the CIPD, pdf преземено на 10.11.2013 година

⁴⁹ Kenton, B. Jane Y. (2010) IIR: The Business Partner, Burlington: Elsevier Ltd. page 2

усогласуваат стратегијата на човечките ресурси со стратегијата на организацијата за да се насочат во реализирање на поставените цели.

Целта на човечките ресурси деловен партнер е да ги усогласи човечки ресурси со стратегијата на организацијата, за да ги постигнат поставените бизнис цели и со тоа да придонесат за поголем организациски успех.

3.2 Дефинирање на останатите клучни зборови

Самиот збор стратегија има корени од воената терминологија. Потекнува од грчкиот збор *strategos*, кој претставува дериват од следните два збора: *stratos* што значи војска и *ago* старогрчки збор што значи водство. Strategos или стратегија во суштината упатува на воен командант или на неговиот план за водење на битка или војна.⁵⁰

Стратешки човечки ресурси го претставуваат процесот на поврзување на искуството на човечките ресурси со бизнис стратегијата.⁵¹

Проактивен значи да се создава или контролира ситуацијата со предизвикување нешто да се случи, наместо да одговора на него откако тоа ќе се случи.⁵² Разликата помеѓу проактивната наспроти реактивната стратегија за управување со човечки ресурси, се сведува на планирање и предвидливост.

Додавањето вредност е вредноста што се додава на кој било производ или услуга како резултат на одреден процес.⁵³

⁵⁰ Бојачиоски, Д. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет, страна 32

⁵¹ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page 189

⁵² http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/proactive преземена на 14.02.2014 година

⁵³ http://www.webopedia.com/TERM/A/added_value.html 02.02.2014 година

ВТОР ДЕЛ

IV. МОДЕЛОТ НА ПОВЕЌЕ УЛОГИ НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

„Светот е една голема сцена и сите ние сме актери на неа“ - Шекспир

Сите луѓе во текот на својот живот во извршувањето на секојдневните активности, без разлика дали се однесува на приватниот или деловниот живот, се како актери од големата светска сцена кои играат повеќе улоги и тоа: работник, менаџер, родител, дете, пријател, граѓанин и сл.

Меѓу нив како актери со повеќе улоги се и професионалците за човечки ресурси, кои низ својот развој постојано создавале нови улоги кои ги користеле при спроведување на својата функција.

Во контекст на ова, пишуваат и авторите⁵⁴ кои човечките ресурси ги опишаа како професии кои се составени од повеќе улоги, односно според Улрих⁵⁵ човечките ресурси за да бидат ефективни во својот делокруг на работење, потребно е да ги поседуваат петте клучни улоги: (1) тренер, (2) архитект, (3) дизајнер, (4) олеснувач, и (5) лидер.

Според Wiscombe⁵⁶ професионалците за човечки ресурси користат преземаат различни улоги во работењето и тоа социјален работник, агент за промена, планер и многу други, додека според Heathfield⁵⁷ човечките ресурси во својот процес на трансформација спроведуваат неколку улоги и тоа: улога на стратешки партнер, застапник на вработените и промена на ментор.

⁵⁴ W.M.Kahweiler, J.B. Kahweiler (2005) "Shaping Your HR Role" Succeeding in today's organizations, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford UK

СЛЕДНИТЕ ФУСНОТИ СЕ ЦИТАТ ОД ПРЕТХОДНАТА ФУСНОТА

⁵⁵ Ulrich, D. 2001. "Adding Value." *Executive Excellence* 18, no. 8: 18–20.

⁵⁶ Wiscombe, J. 2001. "Your Wonderful/Terrible HR Life." *Workforce* 80, no. 6: 32–37.

⁵⁷ Heathfield, SM. 2003. *The New Role of the HR Professional*.

Според создавачот на **моделот на повеќе улоги на човечките ресурси - Дејв Улрих**, за да можат организациите да бидат конкурентни на пазарот, а паралелно со тоа и успешни во бизнисот, потребно е да го имплементираат овој модел на повеќе улоги. Според Улрих менаџерите за човечки ресурси за да создадат вредности и испорачаат резултати на организацијата, потребно е да ги имплементираат улоги кои тој ги креирал, за да го направат нивното деловно партнерство во реалност.

Во неговиот модел постојат **четири улоги на човечките ресурси**⁵⁸ во градење на конкурентна организација и тоа:

- Управување со стратешки човечки ресурси (Management of Strategic Human Resource) – презема активности за успешно извршување на бизнис стратегијата и задоволување на потребите на клиентите;
- Управување со организациската инфраструктура (Management of Firm Infrastructure) – подобрување на организациската ефикасност со реструктурирање на функцијата на човечки ресурси и останатите работни процеси;
- Управување со придонесот на вработените (Management of Employee Contribution) – зголемување на посветеноста и компетентноста на вработените;
- Управување со трансформацијата и промените (Management of Transformation and Change) – презема активности за организациска трансформација и промена на културата.

За полесно осознавање и прифаќање на овие улоги, најпрво организациите треба да се запознаат со тоа каков резултат дава секоја од улогите и кои се активностите кои професионалците за човечки ресурси мораат да ги преземаат за да ја реализираат секоја од улога. Притоа, за секоја од улогите Улрих⁵⁹ користи

⁵⁸ Kenton, B. Yarnall, J. (2005), HR - The Business Partner, Burlington, Elsevier Ltd, page 5

⁵⁹ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page 25

карактеристични метафори или визуелни слики кои ја прикажуваат улогата и нејзините активности.

Табеларен приказ бр.6 Дефиниции за улогите на човечките ресурси⁶⁰

УЛОГА	ИСПОРАКА	МЕТАФОРА	АКТИВНОСТИ
Управување со стратешки човечки ресурси	Извршување на стратегијата	<i>Стратешки партнер</i>	Издначување на човечките ресурси и бизнис стратегијата: „Организациска дијагноза“
Управување со организациската инфраструктура	Градење на ефикасна инфраструктура	<i>Административен експерт</i>	Реинженеринг на организациските процеси: „Заеднички служби“
Управување со придонесот на вработените	Зголемување на посветеноста и способностите на вработените	<i>Шампион за вработени</i>	Сослушување и одговарање на вработените: „Обезбедува средства за вработените“
Управување со трансформацијата и промените	Создавање на обновена организација	<i>Агент за промени</i>	Менаџирање со трансформацијата и промените: „Осигурување на капацитетите за промени“

⁶⁰ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page 25

4.1 Управување со стратешки човечки ресурси (Management of Strategic Human Resource)

При реализирање на оваа улога професионалците за човечки ресурси, своите активности ги насочуваат кон станување на стратешки партнер, чија основна цел е да ги порамни праксите и стратегијата на човечките ресурси со бизнис стратегијата.

Со пресликување на бизнис стратегијата во практиките на човечките ресурси му се помага на бизнисот да го намали периодот од започнување до извршување на стратегијата. Потоа, се олеснува начинот на исполнување на барањата на клиентите бидејќи услугите на клиентите се дел од конкретна и својствена политика, како и со користење на посффикасна стратегија за извршување да се постигнат поголеми финансиски перформанси.

Улогата на управување со стратешки човечки ресурси е фокусирана на извршување на стратегијата, преку нови практики и политики на човечките ресурси. Со примената на овие практики, човечките ресурси стануваат стратешките партнери кои ги усовршиле вештините за организациска дијагноза и усогласување на стратегијата на човечките ресурси со бизнис стратегијата.

Метафората на оваа улога е „стратешки партнер“.

„Стратешки партнер,, – човечките ресурси може да станат само кога партиципира во процесот на креирање и дефинирање на бизнис стратегијата, кога ќе поставуваат прашања кои ќе ја стават стратегијата во акција и кога ќе дизајнираат пракси порамнети со бизнис стратегијата.⁶¹

На менаџерот за стратешки човечки ресурси основна активност во работењето му е да ја преобрази бизнис стратегијата во приоритет на човечките ресурси. Во овој процес на идентификување на приоритетите на човечките ресурси, наречен организациска дијагноза, може да се користи алатката **СВОТ Анализа**.

⁶¹ Ulrich,D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page27

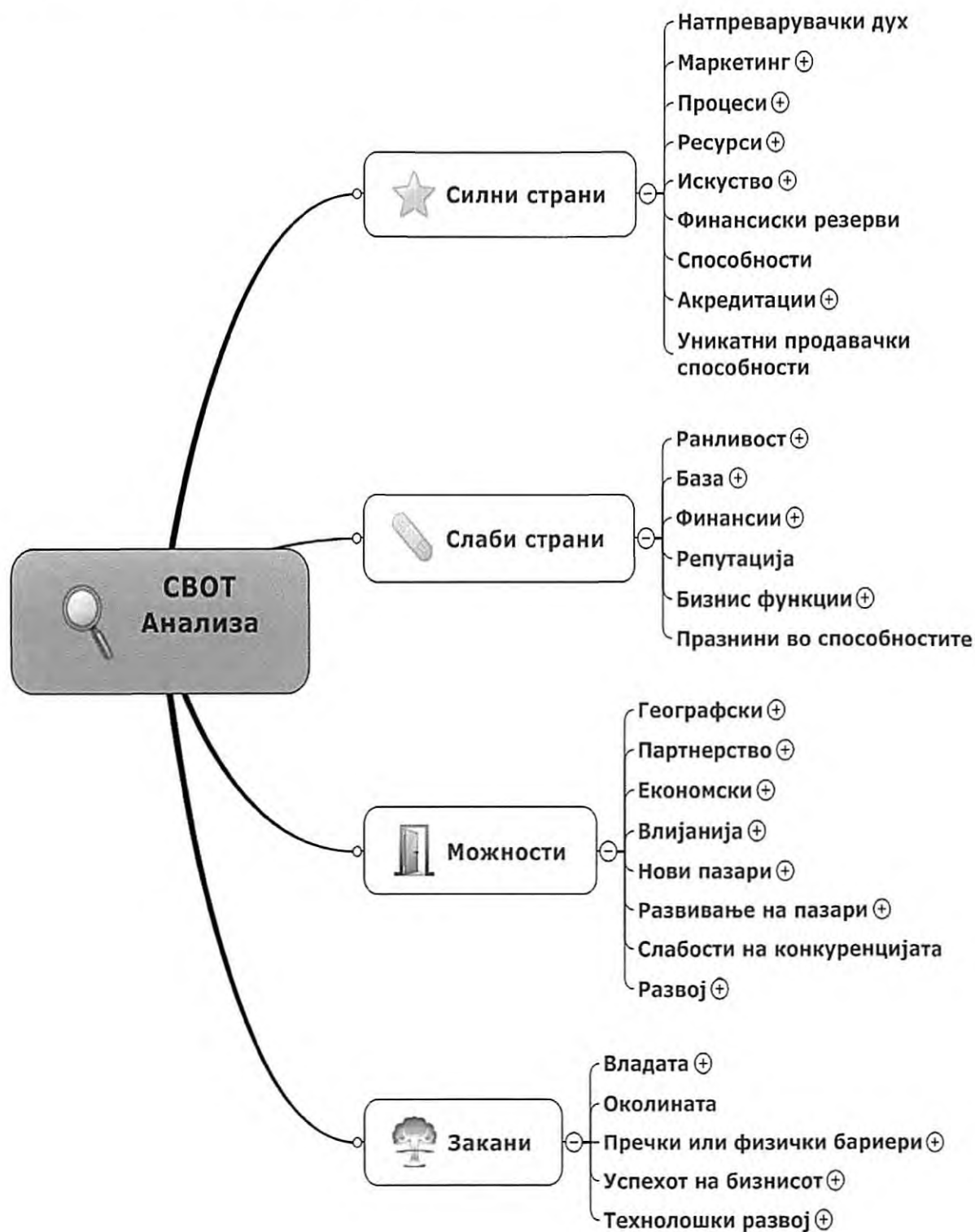
СВОТ Анализата (SWOT Analysis) ⁶² е алатка со која се идентификуваат предностите, слабостите, можностите и заканите на една организација. Поточно, SWOT е основен и јасен модел со кој може да се процени што една организација може или не може да се направи, како и нејзините потенцијални можности и закани. Методот на SWOT анализата е наменет за да се преземат сите информации од анализата на околината и внатрешната (предности и слабости), како и надворешните прашања (можности и закани).

Улрих⁶³ во презентирањето на моделот на повеќе улоги на човечките ресурси, потенцирал дека многу повеќе внимание било посветено на оваа улога со нагласување на потребата од „повеќе стратешки“ и „поголема инволвираност во бизнисот“. Притоа, оваа фокусираност ги насочила професионалци за човечки ресурси, улогата на стратешки човечки ресурси да ја идентификуваат како единствена улога, која ја нуди моделот.

⁶² <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> преземено на 13.01.2015 година

⁶³ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page 27

Графички приказ бр.7 Метод на СВОТ Анализата



4.2 Управување со организациската инфраструктура (Management of Firm Infrastructure)

Една од традиционалните улоги на човечките ресурси е креирањето на организациската инфраструктура. Со овој процес се опфатени тренингот, обуките, оценувањето, промоцијата, развојот, како и останатите делови од менаџирањето кои се однесуваат на управување со вработените во организацијата и нивно следење. Професионалците за човечки ресурси со подобрување на процесите и непрскинато испитување на човечките ресурси, создаваат инфраструктура преку која ќе ги извршуваат тие активности.

Со улогата на управување со инфраструктурата се очекува да се испорача *административна ефикасност*, која човечките ресурси ќе ја спроведуваат на два начини. Според првиот начин „една организација пронаоѓа 24 поединечни системи за регистрација на обука и притоа пејзината ефикасност и финасиската заштеда се постигнува со рационализирање и автоматизирање на сите тие во еден систем“⁶⁴. На вториот начин „раководителите за човечки ресурси ефикасноста на севкупниот бизнис можат да ја подобрат преку зголемување на продуктивноста и редуцирање на трошоците, преку вработување, обука и наградување на менаџери кои ќе го постигнат тоа“⁶⁵.

Со преземањето на оваа улога на управување со организациската структура се бара од човечките ресурси преку употреба на своите функции и надлежности да направат повеќе со помалку. Реализирањето на оваа цел и постигнување на посакуваниот исход за организацијата (со користење на моделот да се постигне повеќе со помалку) е резултат од преземањето на оваа улога.

Метафората за Менаџментот за организациска инфраструктура е „административен експерт“. Како административен експерт, професионалците за човечки ресурси имаат обврска да ги отстранат непотребните трошоци, да ја

⁶⁴ Ulrich,D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page27

⁶⁵ Ulrich,D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page28

подобрат ефикасноста и континуирано да откриваат и создаваат нови начини како да ги направат работите подобри и поефикасни.

4.3 Управување со придонесот на вработените (Management of Employee Contribution)

Основната активност на управувањето со придонесот на вработените се слушањето, одговарањето и изнаоѓањето начини да се обезбедат вработените со ресурс кој ќе ги задоволи нивните променливи барања. Оваа улога на професионалците за човечки ресурси опфаќа секојдневно информирање за потребите, грижите и проблемите, со кои се соочуваат вработените и пронаоѓање начини за нивно решавање или отстранување. Исто така, во овој дел е опфатен и развојот на човечкиот капитал и со оваа активност човечките ресурси ги поврзуваат придонесите на вработените со организацискиот успех.

Метафората за оваа улога е „шампиони за вработените“.

Кога организацијата има вработени со оваа улога „шампиони за вработените“, кои ги разбираат потребите на вработените и преземаат активности во насока на задоволување на потреби на вработените, сите нивни потреби се движат во нагорна линија.

Човечките ресурси со своите активности влијаат на одговорностите на вработени, односно им помагаат на вработените да ја зголемат нивната продуктивност, да работат подобро, поодговорно и посовесно.

Покрај ова, менаџерите за човечките ресурси одржуваат лични контакти - средби со вработените и ги обучуваат и окуражуваат менаџерите на останатите оддели да го прават истото. Во сите бизниси есенцијални се потребите на вработените, бидејќи задоволувањето или незадоволувањето на нивните потреби влијаат на промената на бизнис можностите, надежите и очекувањата на клиентите, но исто така влијае на зголемување на финансиските перформанси.

Кога вработените се одговорни и посветени нивниот интелектуален капитал станува значителен капитал, тие стануваат попродуктивни а тоа се одразува низ позитивните финансиски резултати на организацијата.

На пример, посветените и добри менаџери за човечки ресурси кои ги познаваат своите вработени и го користат нивното лично име во непосредната комуникација, додека прават обиколка низ просториите на организацијата, влијаат на тоа вработените да се чувствуваат како дел од организацијата т.е. развиваат организациска припадност.

4.4 Управување со трансформацијата и промените (Management of Transformation and Change)

Последната улога преку која човечките ресурси со своите активности додаваат вредност на организацијата е улогата да управуваат со трансформацијата и промената. Трансформацијата подразбира основни културни промени во организацијата, при која професионалците за човечки ресурси добиваат улога на културни ментори и регулатори. Промената се однесува на способноста на организацијата да го подобри дизајнот, да ја иницира имплементацијата, како и за сите организациски активности да го редуцира временскиот циклус.

Накратко човечките ресурси помагаат да се идентификува и имплементира процесот за промена.

Метафората за работењето во оваа улога е „агент за промена“.

Како раководителите на човечките ресурси деловен партнер дејствуваат и им помагаат на вработените на полесен, едноставен и помалку стресен начин да се ослободат од старата и полесно да ја прифатат новата култура на организацијата. Но со улогата на „агенти за промена“, раководителите на човечките ресурси и помагаат и олеснуваат на организацијата, на едноставен начин да го идентификува и користи процесот за управување со промените.

При спроведување на промените мора да се внимава и почитува традицијата и минатото на организацијата, додека се преземаат акции за иднината.

Агентот за промена е дел од улогата со која се додава вредност, односно од улогата на професионалците за човечки ресурси деловен партнер. Нејзина улогата на агент за промена вклучува неколку активности како што се идентификување и решавање на проблемите, создавање на доверливи релациски врски во насока на реализирање на акцискиот план.

Професионалците за човечки ресурси кои се агенти за промени, се градители на процесот на промена, посветени се и го разбираат процесот, преземаат дејности за тие промени се реализираат и обезбедуваат промените пред да се случат да бидат најавени.

V. ДЕЛОВНИОТ ПАРТНЕР И СИТЕ НЕГОВИ УЛОГИ

Низ работењето искусните организации увиделе дека е време функцијата на човечките ресурси да добие друга димензија, односно од генерална да стане повеќе професионална.

Се почесто професионалците за човечки ресурси се етикетираат како деловни партнери, а терминот деловен партнер се дефинира како „соработка помеѓу менаџерите за човечки ресурси и генералните менаџери на организацијата при имплементација на стратегијата“⁶⁶.

Овој едноставен концепт на деловниот партнер доживеа промени и е многу динамичен и притоа постои во сите четири улоги кои се дефинирани со моделот на повеќе улоги, а не само во стратешката улога.

⁶⁶ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page 37

Графички приказ бр.8 Деловниот партнер и сите негови улоги



- **Стратешкиот партнер** е деловен партнер бидејќи тие го усогласуваат системот на човечките ресурси со бизнис стратегијата и ги подесуваат приоритетите на човечките ресурси со бизнис ентитетите.
- **Административните експерти** се деловен партнер бидејќи ги намалуваат трошоците на бизнисот преку ефикасен дизајн и испорака на системот на човечки ресурси.
- **Шампионот на вработените** е деловен партнер бидејќи обезбедува продуктивноста на вработените да биде на високо ниво, во однос на нивната посветеност и стручност.
- **Агентот за промена** е деловен партнер бидејќи тие му помагаат на бизнисот низ трансформацијата и прифаќањето на новата состојба на бизнисот.

Деловниот партнер бара надлежности во организациската дијагноза, процесот на реинженерство, комуникацијата со вработените и управувањето со културната трансформација.

Од голема важност е при спроведувањето на улогите, односно нивните активности да бидат во хармонија, како при свирење на една композиција. Ако од било која причина некој од членовите стане арогантен и не ги почитува останатите членови, последиците ги чувствува целиот тим. Истото важи и при спроведувањето

на улогите на деловниот партнер. Секоја од овие улоги се од есенцијална важност за целата улога на партнерството.

5.1 Одговорностите на секоја од улогите

Секогаш се поставува критичното прашање: Кои се одговорностите на линиските менаџери во секоја од улогите на менаџерите за човечки ресурси?

Според Улрих ова прашање има одговор составен од два дела и тоа дека „професионалците за човечки ресурси имаат уникатни одговорности и одговорности со кои се осигуруваат дека испораките од секоја улога се исполнети и дека остварувањето на целите и дизајнирање на процесот за достигнување на тие цели се различни работи“.⁶⁷

Иако, остварувањето на целите на сите улоги им припаѓаат на човечките ресурси, тоа не значи дека цела работа треба тие да ја завршат. Тие мораат да гарантираат дека во секоја улога ќе ја достигне највисоката оценка, но притоа тие не мораат да ја завршат целата работа за да се оствари највисоката оценка.

При управувањето со придонесите на вработените, целта не е професионалците за човечки ресурси да ги решаваат сите проблеми, туку да обезбедат линиски менаџери кои ќе можат на ефикасен начин да ги задоволат потребите на вработените, а вработените да поседуваат вештини со кои ќе ги надминат тие предизвици.

Во управувањето на организациската инфраструктура за истакнување е дека се повеќе се користи информатичката технологија, односно се користат компјутери за извршување на административните работи во делот на човечките ресурси.

Стратешкото управување бара професионалците за човечки ресурси и линиските менаџери, како партнери во стратегијата да внесат уникатни вештини и таленти и потоа така здружени како тим да ги остварат целите на бизнисот.

⁶⁷ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press, page 42

При спроведување на улогата за трансформација и промени, покрај професионалците за човечки ресурси и соработката со линиските менаџери, предвидено е при спроведување на промените да користат услуги од надворешни консултанти.

5.2 Нелогичности кои се својствени за улогите на човечките ресурси

➤ Стратешки партнер против Шампионот на вработените

Успехот при реализирање на повеќето улоги бара од човечките ресурси да ја балансираат тензијата која постои помеѓу тоа да се биде стратешки партнер од една страна и шампион за вработените од друга страна.

Парадоксот е во тоа што како стратешки партнер, човечките ресурси истовремено треба да соработуваат со менаџерите одговорни за бизнис стратегијата и да ги заштитуваат и обезбедуваат потребите на вработените пред истите тие менаџери.

Решавањето на овој конфликт може да се постигне само со заедничко учество на човечките ресурси, менаџерите и вработените во организацијата. Кои треба да веруваат дека професионалците за човечки ресурси се способни истовремено да ги преставуваат и застапуваат потребите на вработените и притоа да ја имплементираат агендата на менаџментот на организацијата.

Тоа значи дека истовремено ќе бидат преставници на вработените и менаџментот, а притоа ќе се однесуваат како партнер на двете страни.

➤ Агентот за промени против Административниот експерт

Човечките ресурси постојано треба да ги урамнотежуваат од една страна потребите за трансформација, иновација и промена и од друга страна потребите за дисциплина, стабилност и континуитет. Справувањето со притисокот кој го носат овие две улоги, го предизвикуваат менаџерот да менаџира со многу парадокси во текот на работењето.

Одржувањето на рамнотежа помеѓу стабилноста и промената е една од фундаменталните активности на бизнисот. Стабилноста на бизнисот е од голема важност при обезбедувањето континуитет во делот на продуктите, услугата и производството, бидејќи бизнис кој постојано се менува го губи својот идентитет.

Исто така, бизнисот мора да балансира помеѓу минатото и иднината, односно тие треба да го почитуваат минатото, но мораат да продолжат напред. Старите култури треба да создаваат нови култури, а не да бидат пречка за промена.

ТРЕТ ДЕЛ

VI. ПРОЦЕСОТ НА ТРАНСФОРМАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Во минатото трансформацијата на човечките ресурси, најчесто била фокусирана на тоа постоечките функции на човечките ресурси да ги направи поефикасни и поефективни, за разлика од сегашната трансформација со која од човечките ресурси се бара да се трансформираат во бизнис партнер и на организацијата да и додадат вредност.

Трансформација на човечките ресурси не значи промена на тимот, промена на дел од активностите, обука на вработените, имплементација на системот на човечки ресурси. „Вистинската трансформација на човечките ресурси е интегриран, подреден, иновативен и бизнис фокусиран пристап, со кој ќе се рedefинира како работата на човечките ресурси се извршува во организацијата и како тоа и помага на организацијата да го испорача ветувањето кон клиентите, инвеститорите и останатите заинтересирани страни“.⁶⁸

Процесот на трансформација на човечките ресурси е предвидено да се спроведе во **четири фази**⁶⁹, во рамки на кои треба да се одговорат и четири прашања, при што според Улрих третата фаза е најкритична, во која често се поставува прашањето: Дали се спроведува трансформацијата на вистинскиот начин?

❖ **Фаза 1:** *Да се изгради бизнис случај.* (Зошто да се прави трансформација?) Во оваа фаза на трансформацијата човечките ресурси даваат јасно и конкретно образложение, за тоа зошто трансформација е потребна на организацијата.

❖ **Фаза 2:** *Дефинирање на резултати.* (Кои се резултатите од трансформација?)

⁶⁸ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" (2009) published by the RBL Institute page 9

⁶⁹ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" (2009) published by the RBL Institute page 9

Во оваа фаза се опфатени начинот на мерење на резултатите на трансформацијата, во која трансформацијата не се мери според извршените активностите, туку според постигнатите резултати од преземање на тие активности.

- ❖ **Фаза 3:** *Редизајнирање на човечките ресурси.* (Како се прави трансформацијата на човечките ресурси)

Оваа фаза на трансформацијата е најзначајна во целиот процес, од тие причини таа е и пообемна во однос на останатите фази, а се состои од три клучни составни делови. Првиот дел се однесува на начинот на кој човечките ресурси се однесуваат кон вработените, во смисла на кој начин ги вработуваат, обучуваат, развиваат и прераспоредуваат. Вториот дел се однесува на методологијата на управување со перформансите (наградите, бенефитите, надоместоците) и комуникацијата (споделување на информациите), додека третиот дел се однесува на управувањето со работата.

Фаза 4: *Одговорности на човечките ресурси.* (Како да се направи трансформацијата?) Во оваа фаза се поставува најпарадоксалното прашање за човечките ресурси – Кој треба да ја спроведе трансформацијата? Во последната етапа од трансформацијата се создава тимот кој е задолжен за успешна и ефикасна трансформација на човечките ресурси во организацијата.

Графички приказ бр.9 Моделот на трансформација на човечките ресурси⁷⁰



Deloitte е една од првите фирми која се занимава со глобалната трансформација на човечките ресурси. „*Deloitte leads among the HR Transformation and Tehnology (HRT&T) practices overall*“ - (Делоит води меѓу практиките на трансформацијата на човечките ресурси и технологијата)⁷¹. Огромно е нивното искуство во дизајнирање и развивање на деловното партнерство на човечките ресурси во различни организации.

Голем број од организациите кои при започнување на трансформацијата се соочиле со безизлезна ситуација и тоа најчесто при обидот теоретскиот концепт на човечките ресурси деловен партнер да го претворат во реалност. Во резултатите од истражувањето на Deloitte дадени се неколку јасни индикатори за зрелоста на човечките ресурси деловен партнер.

⁷⁰ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" (2009) published by the RBL Institute page 10

⁷¹ <http://www.kennedyinfo.com/> - Kennedy Consulting Research & Advisory; HR Technology and Transformations Consulting Marketplace 2010-2013;

Според Deloitte човечките ресурси деловен партнер треба да ги поседува следниве карактеристики⁷² и тоа:



... Фокусираност на **стратегиските потреби** кои се однесуваат на развојот и одговорностите на бизнисот;



... Да се има **перцепција на голема слика** во однос на организациските приоритети и цели;



... Да се има **личен став и кредибилитет** за да се влијае на клучните донесувачи на одлуки;



... Да се биде **дипломат и преговарач** во усогласувањето на агендите на бизнисот и функцијата на човечките ресурси;



... Да се има докажан сет од **вештини и ширина на знаење** кои ќе додаваат вредност на клиентите, потрошувачите и бизнисот.

6.1 Градење на бизнис случај – прва фаза

Во првата фаза најважно е да се објасни и образложи потребата од трансформација и воедно да се одговори на прашањето *Зошто да се прави трансформацијата?* Кога на вработените во една организација ќе им се објасни подетално зошто е потребна трансформацијата, тие полесно го прифаќаат тоа и даваат помал отпор при спроведување на трансформацијата. Лидерите на човечките ресурси во оваа фаза не треба своите погледи да ги насочат само кон бизнис

⁷² www2.deloitte.com pdf “Business driven HR Unlock the value of HR Business Partners” - source Deloitte HR Maturity Diagnostic

стратегијата, туку тие треба преку стратегијата да ги видат бизнис условите или да ја видат надворешната реалност која ја креираат.

„Традиционалните стратегии се како огледало преку кое човечките ресурси ја рефлектираат својата инвестиција“⁷³. Она што е важно и им се потенцира на човечките ресурси дека тие не треба само да ги гледаат работите што се рефлектираат од „огледалото“, туку препорачливо е да се гледа низ „огледалото“ кое во оваа фаза ја преставува стратегијата кон клиентите и инвеститорите. Ова е значајно и важно за да може во целина да се разберат предвесниците на стратегијата.

Најголемиот предизвик за професионалците за човечки ресурси е човечките ресурси да работат подобро, во смисла на подобар извор на таленти, подобрување на ефикасноста на менаџментот, дефинирање на надоместокот на штета и обезбедување на програми за обуки и останати системи за човечки ресурси.

Вистинската трансформација на човечките ресурси започнува со постапување и дејствување со цел да се одговори на општите услови на бизнисот и специфичните клучни работи на заинтересираните страни. Кога човечките ресурси ќе се интересираат и грижат за резултатите кои ги постигнуваат со извршување на своите работни задачи кои се дефинирани од страна на бизнисот, во тој момент создаваат нов начин на конверзација и комуникација со своите линиски менаџери.

Во оваа фаза на целата организација треба да и се презентира бизнис случај преку кој ќе се објасни зошто е оправдана ваквата инвестиција, која пак со промените кои ги создава влијае на одржливоста на трансформација. Во зависност од кој агол ќе се презентира трансформацијата на човечките ресурси, зависи нејзиниот интензитет и авторитет. Трансформацијата е помоќна ако доаѓа од контекст на бизнисот и очекувањата на заинтересираните страни, додека е послаба ако потекнува од внатрешноста на бизнисот.

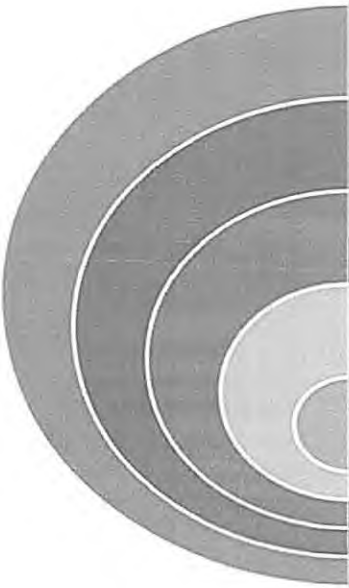
Човечките ресурси во процесот на трансформација треба да веруваат дека не се само партнери со бизнисот, туку дека тие самите се витален дел од бизнисот. Ова

⁷³ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 20

може да се постигне со директно поврзување на човечките ресурси деловен партнер со бизнис резултатите.

Во следниот пример⁷⁴ е презентирано со примери како се постигнува целта на организацијата преку координирање и усогласување на бизнис резултатите и приоритетите на човечките ресурси.

Графички приказ бр.10 Примери како се постигнува целта преку одредување приоритети

	Бизнис резултати	Приоритети
	Одржлив раст на приходите	• идентификување на врвни стратегии за освојување на нови пазари • предвидување на пораст на барањата и изворите на нови таленти
	Зголемување на профитот и намалување на трошоците	• фокусирање на намалување на сопствените трошоци за работата на човечките ресурси • да се помогне на бизнисот во развојот и имплементирањето на надворешните стратегии за поддршка
	Работи паметно: брзина, флексибилност и приспособување	• да се креира комуникација и алатки за зајакнување на културата • да се пронајде експертскиот талент за претонтирање
	Лојалност на клиентите и нивно задржување	• да се оцени лојалноста на вработениот и неговата способност за задржување и влијание на задржувањето на лојалните корисници
	Способност за стратешко извршување	• да се предвидат потенцијалните празнини на раководството и да се развијат иновациите на тој талентите • во програмите за развој на раководството да се имплементираат „способности за извршување“

6.2 Дефинирање на резултати - Втора фаза

Она што е карактеристично за оваа фаза е промената на начинот на кој се мерат резултатите од праксите на човечките ресурси. Во минатото резултатите од праксите на човечките ресурси се мереле во однос на тоа колку луѓе вработиле, колку проценти од незадоволителните резултати се отстранети од организацијата,

⁷⁴ www2.deloitte.com pdf “Business driven HR Unlock the value of HR Business Partners” page 9

колку вработени ги завршиле предвидените часови за обука и колку обуки биле одржани.

Ваквиот начин на мерење на активностите на човечките ресурси не е доволен, односно не е важно само броењето на активностите туку треба да се мерат резултатите или вредностите кои се постигнати со тие активности.

Трансформацијата на човечките ресурси предлага два типа на мерење на резултати⁷⁵:

- ✦ **Првиот тип** го претставуваат очекувањата на заинтересираните страни (вработени, линиски менаџери, клиенти, инвеститори, регулатори и заедницата);

Очекувањата на заинтересираните страни потребно е да се предвидат во планот за трансформација и потоа периодично да се мерат постигнатите резултати, со цел да се одреди напредокот во трансформацијата на човечките ресурси. Со следењето на овие резултати може да се види влијанието на трансформацијата на човечките ресурси од страна на заинтересираните страни.

Табеларен приказ бр. 11 Мерките на клучните заинтересирани страни во процесот на трансформација на човечките ресурси⁷⁶

ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ	МОЖНИ МЕРКИ
ВРАБОТЕНИТЕ	• Поголема способност за сегашните и идните работни места • Повеќе ангажман или обврска • Поголема продуктивност • Зголемување во делот на задржување на талентирани вработени • Подготвеност на компанијата да понуди други потенцијални вработувања

⁷⁵ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 33

⁷⁶ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 35

ЛИДЕРИТЕ И ЛИДЕРСТВОТО

- Мерка на резервен талент (број на квалификувани луѓе за клучните работни места)
- Можност за извоз на таленти на остатокот од компанијата
- Можност да се направи организациска дијагноза и да се идентификуваат клучните способности
- Споделување на фокусот на она што е стратегијата
- Помага стратегијата да се реализира
- Гледано од страна на соработници (на пример, во 360 степени вежбање со давање повратен одговор) како демонстрација на компетенции кои се потребни за лидер

КЛИЕНТИТЕ

- Повеќе клиенти споделуваат таргетирани клиенти
- Повеќе лојалност и задоволство со фирмата на анкетираниите клиенти
- Поголема подготвеност да се вклучат во долгорочни односи со фирмата
- Подготвеност да ја препорачаат фирма на другите

РЕГУЛАТОРИТЕ

- Да и се верува на фирмата која прави вистински работи
- Да и се даде на фирмата глас во дефинирање на одредби
- Да се гледа на фирмата како фирма која ги почитува законите и прописите

ИНВЕСТИТОРИТЕ

- Повисока цена за вредноста на приходи
- Верување во стратегијата за раст
- Поголема доверба во идните приходи
- Доверба во квалитетот на раководството дека ќе донесат правилни одлуки во врска со стратегија, луѓе, клиенти, и операциите

ЗАЕДНИЦАТА

- Добива признание за работодавач на избор
- Управува одговорно со животната средина (ја намалува емисијата на јаглерод)
- Возвратува на заедницата (филантропија) во смисла на време и пари
- Промовира безбедносни и позитивни работни практики
- Гради позитивна репутација како добро место за работа

✚ **Вториот тип** се резултатите добиени од следење на способностите кои се создадени од организацијата. По тие способности се препознава организацијата од останатите организации и тие активности и носат вредност на организацијата. Инвеститорите најчесто ги забележуваат овие карактеристични способности кои прераснуваат во бренд на фирмата по која ја идентификуваат и разликуваат од останатите организации.

На пример. Восхитувањето на даден бренд доаѓа од способноста на организацијата да се издели и истакне во својата област, а не поради структурата, улогата и правилата кои се пременуваат во самата организација.

Организацијата се истакнува по активностите кои ги прави најдобро и оние кои имаат најголема вредност, кои и даваат специфичност по која ја препознаваат клиентите.

Добро менаџираните организации⁷⁷ се препознаваат по:

- *Талент* – Способност на организацијата да привлекува, задржува и надоградува талентирани лица, потоа преку мотивирање на вработените да ја зголеми нивната продуктивност и да ги оспособи за нови работни задачи;
- *Брзина* – Способност на организацијата брзо да се прилагодува на новите трендови, да развива нови продукти и бизнис процеси;
- *Лидерство* – Способноста на организацијата да создава лидери кои ќе носат вистински одлуки на вистински начин;
- *Иновација* – Способноста на организацијата да воведува нови продукти или услуги, на кои клиентите ќе реагираат позитивно и ќе ги задоволуваат нивните потреби и желби;
- *Учење* – Способност на организацијата да пронаоѓа нови идеи, да ги споделува помеѓу вработените и да ги научи на нови методи кои ќе допринесат за подобро извршување на работите и континуиран напредок на организацијата;
- *Ризик* – Способност на организацијата да го предвиди идниот ризик и да го надмине со помала оштета и да се соочи со настанатите промени;

⁷⁷ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 36

- *Едноставност* - Способност на организацијата да ги спроведува процесите, стратегијата и продуктите на едноставен начин;
- *Одговорност* - Способност на организацијата да дава резултати и да развива навики на одговорност преку висока ефикасност;
- *Стратешко единство* – Способност на организацијата да ја сподели стратегијата на вработените, за да можат да ја разберат и да ја спроведат;
- *Поврзаност со клиентите* – Способност на организацијата да придобие и да се поврзе со голем број на клиенти;
- *Соработка* - Способност на организацијата за соработка на сите нивоа, при споделување на искуства, знаења, вештини, информации за поголема ефикасност во работењето;
- *Оптествена одговорност* – Способност на организацијата да работи во рамки на стандардите на заедницата во која ги извршува работите.

6.3 Редизајнирање на Одделот за човечки ресурси – трета фаза

Најзначајната фаза во трансформацијата на човечките ресурси е третата фаза која го објаснува начинот на кој тие се редизајнираат. Фазата на редизајнирање на човечките ресурси е составена од **три компоненти**⁷⁸ и секоја од компонентите преставува начин преку кој се дефинира што се подразбира под човечки ресурси.

Првата компонента се однесува на потребата за редизајнирање на функцијата или одделот на човечки ресурси, потоа **втората компонента** се однесува на потребата да се преобразуваат праксите на човечките ресурси со цел да бидат поефикасни или

⁷⁸ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 55

целосно поврзани, интегрирани и иновативни. **Третата компонента** се однесува на доградувањето на професионалците за човечки ресурси за да ги поседуваат способностите потребни за да ја извршуваат својата работа.

Одделот за човечки ресурси се редизајнира за да може да одговори на потребите на бизнисот и да донесе вредност на организацијата, преку поврзување на стратегијата и структурата на бизнисот и човечките ресурси. Нивна цел е да најдат заедничка точка каде овие две страни ќе се соединат и ќе продолжат заедно во остварувањето на бизнис целите на организацијата.

При градењето на стратегијата на човечките ресурси одделите на човечки ресурси потребно е да имаат визија, предлози за додавање на вредности, како и цели или резултати кои сакаат да ги постигнат.

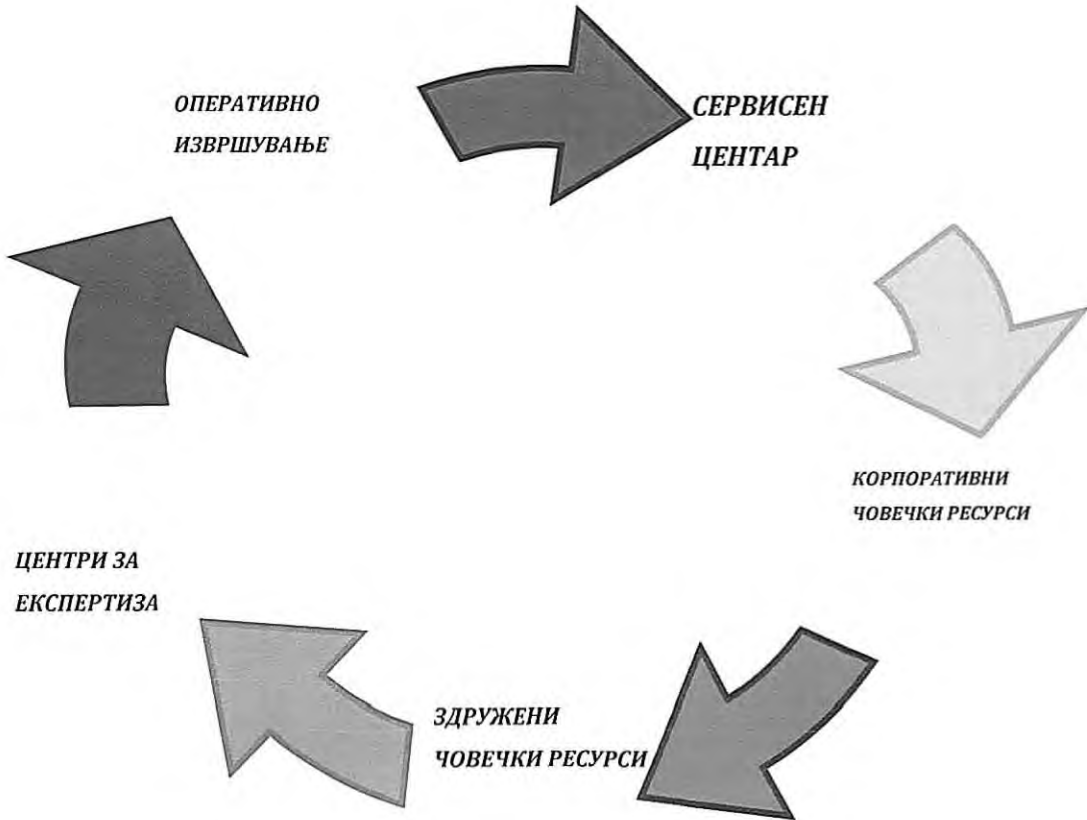
Трансформацијата на организацијата на човечките ресурси има три принципи⁷⁹ на дизајн и тоа:

- ⌞ Организацијата на човечките ресурси ги следи стратегиите и праксите што се потребни на бизнисот;
- ⌞ Организацијата на човечките ресурси ги следи професионалните услуги и продуктивноста на организацијата;
- ⌞ Успешна трансформација на човечките ресурси се добива преку разликување и одделно управување со стратегиската и трансакционалната ефективност на работата.

Овие три дизајнски принципи во развојот на организацијата на човечки ресурси креирале **пет групи на одговорности** кои се различни но понекогаш се совпаѓаат, при што преставуваат **пет начини преку кои човечките ресурси ја вршат својата работа.**

⁷⁹ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 58

Графички приказ бр. 12 Начини преку кои човечките ресурси ја вршат својата работа



Прв начин: Услужни центри

Услужните центри се предвидени за извршување на плаќање, пополнување на апликации и слични задачи во областа на административните задачи. За поефикасно извршување на овие задачи е воведен централизиран и стандардизиран начин. Развојот на информатичката технологија влијаела овие центрите да се пренесат надвор од седиштето на организацијата.

На овој начин се стандардизирани процесите на човечките ресурси кои се однесуваат на традиционалните активности на човечките ресурси, при што се намалува вишокот и дуплирањето на работите, а услужните центри притоа стануваат достапни 24 часа на ден, седум дена во неделата.

Втор начин: Корпоративни човечки ресурси

Улогата на корпоративните човечки ресурси е постојан професионален развој на човечките ресурси преку искуства на учење и развој на можности, а за таа цел се дизајнирани **шест значајни одговорности**⁸⁰ и тоа:

- ✦ Создавање на конзистентна култура и идентитет на организацијата;
- ✦ Обликуваат програми кои ја спроведуваат агендата на извршен директор;
- ✦ Дизајнираат процеси за да бидат сигурни дека работата на човечките ресурси е поврзана со целите на бизнисот;
- ✦ Посредуваат во спорови помеѓу Центрите за експертиза и вградените човечки ресурси;
- ✦ Имаат примарна одговорност на корпоративно ниво за услугите на човечките ресурси и вработените;
- ✦ Го обезбедуваат развојот на професионалците за човечки ресурси.

Трет начин: Здружени човечки ресурси (Стратешки бизнис партнери)

Здружените човечки ресурси се нарекуваат и човечки ресурси деловни партнери кои работат заедно со линиските менаџери за појаснување на стратегијата, креирање организациски способности, селектирање и имплементирање на праксите на човечките ресурси кои се најсоодветни за преземање на стратегијата. Исто така, имаат активности во делот на мерење на перформансите со цел да се увиди дали предвидената вредност е достигната.

⁸⁰ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 67

Четврт начин: Центри за експертиза

Центрите за експертиза дејствуваат како специјализирани фирми за консултирање во внатрешноста на организацијата. Нивните улоги⁸¹ се однесуваат на:

- Создавање на услужна листа поврзана со способностите на водењето на стратегијата;
- Предвидување на потребите и препорака на услугите кои се најсоодветни во дадената ситуација;
- Соработуваат со здружените човечки ресурси при селектирање и имплементирање на услугите;
- Создавање на нови листи на понуди, доколку сегашните понуди се недоволни;

Петти начин: Оперативно извршување

Улогата на оперативното извршување се јавува при недостаток на способности на човечките ресурси да ги имплементираат оперативните тактики, додека се насочени кон клучните проблеми на бизнисот и клиентите. Некои компании одговараат на овие недостатоци со креирање на улога на „јуниор бизнис партнер“ – чија улога е да се сменат стратегиските идеи во оперативни практики, потоа тим од оперативни консултанти- чија улога е бизнис стратегијата да се оствари и советник на случај кој е задолжен за барањата на вработените.

Оперативното извршување е создадено со цел да се спроведе успешна оперативна дејност на човечките ресурси.

⁸¹ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 72

6.4 Одговорности на човечките ресурси - Четврта фаза

Во последната фаза од трансформацијата успешноста се мери со вклучување на вистинските луѓе, во вистинското време и на вистинското место. Во процесот на трансформацијата на човечките ресурси треба да се создаде тим во кој ќе партиципираат сите заинтересирани страни и тоа:

- ⌞ Лидерите на човечките ресурси;
- ⌞ Линиските менаџери;
- ⌞ Надворешните клиенти и инвеститори;
- ⌞ Консултанти и советници;

Колку трансформацијата на човечките ресурси ќе биде квалитетна, какви резултати ќе произведе зависи од квалитетот на професионалците за човечки ресурси и нивната поврзаност со линиските менаџери.

6.5 Чесори кои треба да се направат за да се случи трансформацијата

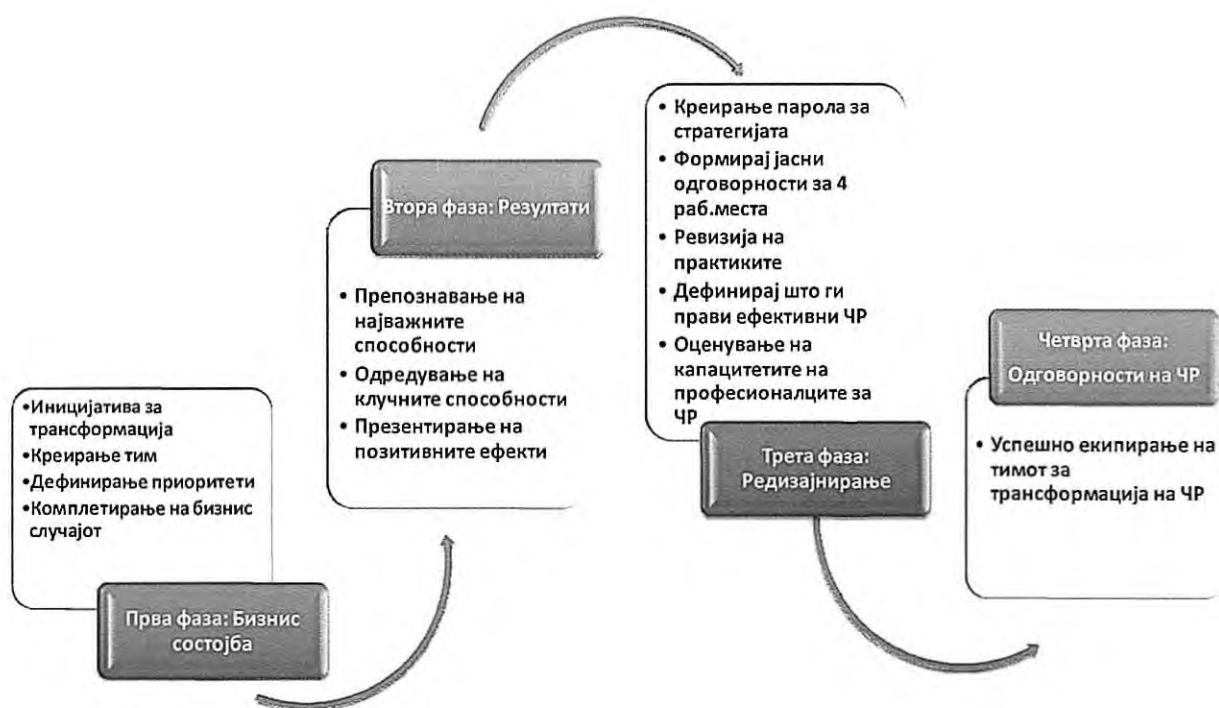
Дури и со внимателно и детално објаснување на фазите и деталите за спроведување на трансформацијата, треба да се нагласи дека промената е крута и комплесна. Трансформацијата е како сложувалка и со неа заедно доаѓаат и незините делови и тоа во форма на пресврти, активности и резултати, а секое од нив има своја улога и цел.

Имено, *пресвртите* преставуваат тоа што треба да се направи, *активностите* дефинираат како да се направи, а со *резултатите* се поставува прашањето како да се каже ако се било добро. Идентификувани се 13 пресврти⁸² (активности и резултати) кои четирите фази на трансформација ги претвораат во акциски план, а кога ќе се разберат и прифатат овие пресврти, тогаш се станува поуспешен во трансформацијата. Сите предвидени делови во постапката се подеднакво важни и ако било кој од овие делови се прескокне, односно недостасува, ќе мора потоа

⁸² Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 143

повторно да се врати постапката назад и да се утврди делот што недостасува, ако се сака да се направи напредок.

Графички приказ бр.13 Процесот на трансформација преку спроведување на четирите фази



Прва фаза: Бизнес состојба

Во првата фаза која ја претставува состојбата на бизнисот предвидени се четири пресврти во процесот на трансформација со кои е предвидено да се опфати формалното признавање дека трансформацијата на човечките ресурси ќе биде од вредност, потоа создавање на тим на трансформација, дефинирање, прифаќање и приоритизирање на новите бизнис реалности кои имаат потреба од промени и

трансформирање на човечките ресурси и комплетирање на бизнис случајот за спроведување на трансформацијата на човечките ресурси.

За реализација на секој пресврт се предвидени активности кои треба да се реализираат, потоа резултатите од тоа и алатки кои треба да се користат.

За првиот пресврт „Формално признавање дека иницијативата за трансформација на човечките ресурси ќе биде од вредност“, предвидени се *активности* во рамки на кои менаџерот на човечките ресурси одредува кога е вистинското време за трансформација на човечките ресурси преку преставување дека бизнис состојбата е подготвена да го направи тоа. Одлуката за трансформација се донесува во договор со останатите лидери, по претходна обсервација на бизнисот. Иницијатор за трансформацијата е менаџерот на човечките ресурси кој добива целосна поддршка од линиските менаџери кои ја разбираат рационалноста и бенефитите од неа.

Вториот пресврт се однесува на **креирање на тим** во кој во рамки на *активностите* е предвидено во тимот да учествуваат голем број на вработени и лидерите на човечките ресурси, како и преставници на линиските менаџери. Тимот истовремено треба да биде и гласот на клиентите и инвеститорите. Тимот кој ќе учествува во трансформацијата потребно е да направи план по кој ќе постапуваат, а во него ќе биде предвиден и временскиот период на одржување на средбите, видот на заклучоците кои ќе се донесуваат, висината на буџет кој ќе им биде потребен итн. Оформениот тим ја промовира трансформацијата на човечките ресурси низ организацијата, кој го поддржуваат линиските менаџери.

Третиот пресврт се однесува **дефинирање, прифаќање и приоритизирање на новите бизнис реалности кои бараат промена и трансформација на човечките ресурси**, а информациите се добиват преку *активностите* со кои се предвидени интервјуа со менаџерите во компанијата, со лидерите во индустријата надвор од организацијата (инвеститори, аналитичари, членови на асоцијации) и од извештаите за технолошките трендови во индустријата. Резултатите од оваа активност се однесуваат на информирање на луѓето да разберат зошто е потребна трансформацијата и какви бенефити и поволности ќе имаат заинтересираните страни.

Четвртиот пресврт се однесува на комплетирање и комуницирање за бизнис случајот за да се направи трансформацијата на човечките ресурси, преку активности за изготвување план за спроведување на трансформацијата преку подготовки на бизнис случајот за трансформација, дефинирање на тоа што преставува трансформацијата и зошто треба да се направи. Трансформацијата на човечките ресурси треба да се презентира пред највисокото ниво на раководители во организацијата, каде се дискутира како тие ќе одговорат понатаму на бизнис стратегијата.

Втора фаза: Резултати

Во оваа фаза трите пресврти се однесуваат на организациските способности да ги препознаат најважните способности кои се бараат од бизнис стратегијата, потоа овие клучни способности да се наведат како резултати на трансформацијата на човечките ресурси и притоа да се прикаже како тие позитивно влијаат на вработените, линиските менаџери, клиентите, инвеститорите и останатите заинтересирани страни.

Најпрво организацијата треба да изготви лист од можни способности и да ги подреди во фази релевантни за бизнисот, а потоа да направи листа на приоритети кои се најважни за организацијата. Овие способности треба да се споделат со заинтересираните страни на трансформацијата.

Потоа, овие способности треба да се следат и набљудуваат за да може да се види дали тие ќе можат да се остварат.

Во последниот предизвик од оваа фаза се преземаат активности кои се однесуваат на креирање на подгрупа задолжена за следење на потенцијалната врска, поединечно за секоја заинтересирана страна во процесот на трансформација. Тие треба да следат дали трансформацијата е успешна и што добиваат со неа заинтересираните страни. Следењето се врши преку обележување и објаснување на способностите на заинтересираните страни (вработените, клиентите, линиските менаџери, потрошувачите, инвеститорите и др.).

Трета фаза: Редизајнирање на човечките ресурси

Во оваа фаза се предвидени најголем број од пресвртите – пет, кои се однесуваат на редизајнирањето на човечките ресурси, како што се⁸³:

- Креирање парола за стратегијата на човечките ресурси (Кој сме ние, што правиме и зошто го правиме тоа);
- Формирање на организација на човечки ресурси со јасни одговорности на центарот за експертиза, стратешкиот бизнис партнер, операционалните човечки ресурси, сервисот на услуги и соработка;
- Ревизија на практиките на човечките ресурси со цел да се изнајдат најдобрите кои ќе можат да се усогласат со стратегијата, да се интегрираат помеѓу себе и да бидат иновативни;
- Да се дефинира што ги прави ефективни професионалците за човечки ресурси во делот на улогата, одговорностите и активностите;
- Инвестирање во професионалци за човечки ресурси кои имаат капацитет да ја спроведат трансформацијата.

Активностите во рамки на редизајнот на човечките ресурси се однесуваат на креирање на визија, мисија или предлог за стратегијата на човечките ресурси, преку која ќе се дадат одговори на следните прашања: Кои сме ние? Што треба да доставуваме? и Зошто го правиме тоа? Откако стратешката визија на човечките ресурси ќе биде усогласена и прифатена од страна на сите менаџери во организацијата, истата треба биде водич за вработување на нови луѓе, унапредување на повисоки позиции и развојот на идни професионалци за човечки ресурси.

Потоа, треба јасно да се стави фокус на стратешката работа и на трансакциската работа. Според начинот на организираност на одделот за човечки ресурси се доделуваат одговорностите и начините за тоа како задачите да бидат

⁸³ Ulrich D., Allen J., Brockbank W. (2009) "HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In" published by the RBL Institute page 147

завршени. Тимот за трансформација на човечките ресурси одлучува дали при редизајнот на организацијата ќе ги користи сите пет поделби од деветиот пресврт или само некои од нив, во зависност од видот на организацијата. Инаку, значајно е да се има во предвид дека структурата на одделот за човечки ресурси е во согласност со структурата на бизнис организацијата. Откако структурата на одделот за човечки ресурси ќе биде одобрена може да се започне со идентификување на клучни позиции и усогласување на описот на работното место, за да потоа се пронајдат вистинските луѓе за тие позиции.

За да се имплементира структурата на човечките ресурси потребно е да се инвестира во технологија, а потоа да се креира начин како различните групи ќе работат помеѓу себе, како меѓусебно ќе се информираат и кои информации ќе се споделуваат. Одлуките кои ќе се однесуваат на работните места, начинот на работа и луѓето кои ќе работат се донесуваат врз основа на заеднички договори. За таа цел потребно е да се изготват организациски органограми со сите оддели и нивните позиции.

Во одлучувањето каде е најдобро да се инвестираат финансите, времето и луѓето за да донесуваат поголеми вредности помага правењето ревизија на праксите на човечките ресурси.. Тоа може да се изврши на неколку начини и тоа:

- ❖ **Најдобри практики:** Со дефинирање на најдобрите практики за луѓето, перформансите, информациите и работата се определува колку организацијата работи надвор од овие стандарди.
- ❖ **Перцепција:** Овој дел се однесува на тоа како сите вработени, линиски менаџери и професионалци за човечки ресурси ги доживуваат праксите на човечките ресурси со кои се додава вредност на организацијата.
- ❖ **Стратегија:** Со неа може да се измери до кој степен одредена пракса во човечките ресурси успева да ја реализира стратегијата на организацијата.

- ❖ **Интеграција:** Се одредува до кој степен одредена пракса во човечките ресурси ги поврзува вештините кои се бараат при вработување со идните надоградувања на истите.

Активностите со кои се одредува што ги прави ефективни човечките ресурси во однос на улога, надлежностите и активностите, информираат дека надоградувањето на човечките ресурси веднаш доведува до успех на трансформацијата. Тимот за трансформација на човечките ресурси надлежен е за формирање на проектен тим за креирање на модел за човечки ресурси, со кој ќе се прецизираат работните задачи и потребните способности за човечките ресурси да бидат успешни.

Со активностите од 12от пресврт се предвидува дека е потребно да се оцени и инвестира во професионалци за човечки ресурси за да се биде сигурен дека имаат капацитет за да ја спроведат трансформацијата. За ова може да се користи моделот на 360 степени кој ќе им помогне на човечките ресурси да ги оценат нивните слаби и јаки страни, за да може потоа да изготват план со кој ќе ги надоградат вештините преку обуки, работни искуства и самостојно учење. Инвестирањето во професионалците за човечки ресурси и овозможува на организацијата да добие повисоки придобивки.

Четврта фаза: Одговорности на човечките ресурси

За последната фаза е предвиден само еден пресврт кој се однесува на тоа да се биде сигурен дека тимот за трансформација е екипиран со вистинскиот микс од луѓе и ангажиран со вистинските активности. *Активностите* на овој пресврт се однесуваат на надгледување на процесот на трансформација со цел да се сигурни дека процесот на трансформација се одвива навремено. Тие треба да направа скица за целокупната трансформација во која преку табела ќе ги прикажуваат одговорностите на пресвртите. Ги следат можностите и организациските способности кои се важни за да напредува трансформацијата.

Тимот за трансформација се грижи процесот да се одвива според предвидениот план и трансформацијата да има напредок. Доколку трансформацијата е на пат да ги

дава резултатите предвидени во втората фаза тогаш тоа индицира дека тој тим е добар.

6.6 Фактори на успешно имплементирање на моделот на човечките ресурси деловен партнер

Од своето повеќе годишно искуство во помагањето на организациите успешно да го имплементираат моделот на човечките ресурси деловен партнер, Deloitte утврдил неколку трендови кои се поврзани со организациите кои успешно го имплементирале моделот.

Притоа, Deloitte предлага организациите кои ќе започнат со процесот на имплементација на човечките ресурси деловен партнер, да обрнат посебно внимание на неколку *фактори*⁸⁴ кои можат да го олесна процесот на имплементација на човечките ресурси деловен партнер и тоа:

1. Да се добијат основите на прво место- Улогата на човечките ресурси деловен партнер неможе целосно да биде овозможена или веродостојна, ако притоа не и се обезбедат стандардизирани известувања, технологии и политики.

2. Да се биде кристално јасен за улогата- Експлицитно да се опишат и објаснат типовите на бизнис резултати, за кои се очекува од деловниот партнер да биде фокусиран при нивната испорака.

3. Подготовка на линиските менаџери – Олеснување на начинот на размислување/ менталитетот на линиските менаџери, кои начелно може и нема да бидат волни или спремни да ја прифатат улогата на човечките ресурси деловен партнер.

4. Поврзување на личностите со улогата – Фокусирање на вештините и искуството кои се потребни за да се биде доверлив и кредибилитетен.

⁸⁴ www2.deloitte.com/pdf “Business driven HR Unlock the value of HR Business Partners” - source Deloitte HR Maturity Diagnostic

5. Моќта на информацијата – Обезбедување на навремени и значајни мерни извештаи за управување, со кои ќе се водат луѓето поврзани со одлуките и ќе се следат резултатите.

6. Фокусираност на бизнис потребите – Да се имаат посакуваните бизнис резултати, видливи при движењето.

7. Потребно е време – Да се биде фокусиран на брзи победи, но да не се ветува премногу и пребрзо.

Дали и колку е ефективен моделот на надлежностите на човечките ресурси деловен партнер, говори истражувањето од 2010 година спроведено од страна на професорот Raymond Caldwell од Универзитетот “Birkbeck”⁸⁵. Во ова истражување биле испратени прашалници до 600 организации, од кои само 114 испратиле комплетни одговори. Во истражувањето половина или 53 од организации кои учествувале биле глобални компании во Обединетото Кралство, владини оддели и организации од јавениот сектор со повеќе од 5.000 вработени. Покрај овие, глобални компании во истражувањето биле вклучени и помали организации со помалку од 500 вработени, при што резултатите покажале дека без разлика на големината на организацијата, нема драстични разлики во однос на дадените одговори.

Во истражувањето се поставени три хипотези кои се однесуваат на согледување на ефективноста на надлежностите на моделот на човечките ресурси деловен партнер, во поврзувањето на стратегијата на човечките ресурси и бизнис стратегијата.

Од резултатите е утврдено дека 63% од испитаниците веруваат дека надлежностите на моделот на човечките ресурси деловен партнер се генерално ефективни во селектирање на бизнис партнери, потоа 46% мислат дека овие модели се ефективни во развивањето на бизнис партнерствата и 47% мислат дека овие модели биле ефективни во поврзување на стратегијата на човечките ресурси со бизнис стратегијата.

⁸⁵ Applied H.R.M. Research, (2010), Volume 12, Number1, pages 40-58

6.7. Барјери за трансформација

Процесот на трансформација не може да се заокружи ако не се наведат и барјерите кои ги спречуваат човечките ресурси да ја спроведат трансформацијата во целост, а тоа воедно претставува и предизвик за повеќето оддели за човечки ресурси.

Важно е да се истакне дека без поддршка од раководството, мали се шансите на одделите за човечки ресурси да ја спроведат трансформацијата.

Дефинирани се неколку **барјери**⁸⁶ при трансформирањето на човечките ресурси и тоа:

- ⌞ професионалците за човечки ресурси не можат да влијаат или да донесуваат одлуки за промени кои се поврзани со ИТ секторот – информатичката технологија. Тоа претставува важен дел од напорите при секоја трансформација;
- ⌞ голем дел од одделите за човечки ресурси може да спроведуваат трансформација, без притоа да бидат способни да ја користат или вклучат една од најмоќните потенцијал алатки - напредната информатичка технологија;
- ⌞ зависноста од консултанти доведува до намалување на професионален развој;
- ⌞ некои линиски менаџери без стручна подготовка имаат направено прекрасни работи;
- ⌞ Е-учење, брзиот развој на вештините, развој на лидерството, меките вештини на развој станаа критични;
- ⌞ Фокусираност на краткорочни цели;
- ⌞ Слабости во делот на истражувањата;
- ⌞ Големи празнини во кредибилитетот и неможност да се исполнат сите ветувања;

⁸⁶ Transforming HR Professionals into Business Partners, (2012) European Journal of Business and Management

- ⌞ Недостаток на таленти, талентираниите луѓе не доаѓаат во човечките ресурси;
- ⌞ Недостаток на адекватни ресурси за трансформација.

Совладувањето на бариерите и спроведувањето на трансформацијата зависи од квалитетот на професионалците за човечки ресурси.

ЧЕТВРТИ ДЕЛ

VII. Работното место „HR Business partner“ или Човечките ресурси деловен партнер



Графички приказ бр.14 Сите улоги на човечките ресурси деловен партнер

При спроведување на процесот на трансформацијата создадено е и работното место „HR Business partner“ или човечки ресурси деловен партнер, кое всушност како и самиот модел е составено од четири работни места.

Работните места од кои е составен деловниот партнер⁸⁷ се: операционен менаџер, стратешки партнер, итен одговорач и медијатор за вработени, кои имаат свои активности на делување.

⁸⁷ Improving HR Business Partner Effectiveness-A Comprehensive Look at Competencies and Development Strategies, Corporate Leadership Council(2008) www.spa.ga.gov/pdfs/ImprovingHRBusinessPartnerEffectiveness.pdf, преземено на 12.12.2013 godina

Операционен менаџер (Operations Manager) – OM

Активности на менаџерското делување

- ✿ Оценување на ставовите на вработените;
- ✿ Организациона култура во комуницирањето на вработените;
- ✿ Комуникациски политики и процедури на вработените;
- ✿ Да се осигура дали програмите за човечки ресурси се поврзани со културата;
- ✿ Да се одржува линиско надоградување на иницијативите на човечките ресурси;
- ✿ Следење на трендовите во однесувањето на вработените;

Итен одговорач (Emergency Responder) – ER

Активности на итниот одговорач

- ✿ Подготвување за различни ситуации;
- ✿ Брзо одговарање на поплаките;
- ✿ Брзо одговарање на прашањата на линиските менаџери;
- ✿ Одговара на потребите на вработените;
- ✿ Одговара на потребите на менаџерот;

Стратешки партнер (Strategic Partner) – SP

Активности на стратешкиот партнер

- ✘ Прилагодување на стратегијата на човечките ресурси да одговори на потребите за промена;
- ✘ Развивање на следна генерација на лидери;
- ✘ Идентификување на критични мерки на човечките ресурси;
- ✘ Идентификување на нови бизнис стратегии;
- ✘ Идентификување на прашањата за талент пред тие да влијаат на бизнисот;
- ✘ Давање на приоритети преку потребите на човечките ресурси;
- ✘ Редизајнирање на структурата околу стратешките цели;
- ✘ Разбирање на потребите на талентите на бизнисот;

Посредник за вработени (Employee Mediator) – EM

Активности на медијаторот за вработени

- ✘ Управување со натпреварувачките личности на вработените во организацијата;
- ✘ Управување со конфликтите помеѓу вработените;
- ✘ Управување со конфликтите помеѓу менаџерите;
- ✘ Одговарање на организациските промени;
- ✘ Решавање на политичките проблеми при извршување на бизнис планот.

7.1 Балансирање на работата на човечките ресурси деловен партнер

Човечките ресурси деловен партнер при преземањето на активности кои се дел од неговите четири работни места, потребно е да ја балансира и тензијата која постои помеѓу различните улоги кои ги спроведува. Секое од работните места спроведува активности кои се дијаметрално спротивни од активностите на останатите.

Во следниот графички приказ визуелно се прикажани активностите на секое работно место, а кои се во спротивност со активностите на останатите работни места.

Графички приказ бр.15 Разликите помеѓу четирите улоги на човечките ресурси како деловен партнер⁸⁸



⁸⁸ Improving HR Business Partner Effectiveness-A Comprehensive Look at Competencies and Development Strategies, Corporate Leadership Council(2008) www.spa.ga.gov/pdfs/ImprovingHRBusinessPartnerEffectiveness.pdf, преземено на 12.12.2013 godina

На пример итниот одговарач спроведува итни решенија за разлика од посредникот за вработени кој донесува постојани решенија, потоа ако итниот одговарач се занимава со акутни предизвици – стратешкиот партнер се занимава со хронични предизвици.

Исто така, итниот одговарач одговара на промени за разлика од операциониот менаџер кој се занимава со извршување на постоечкиот план.

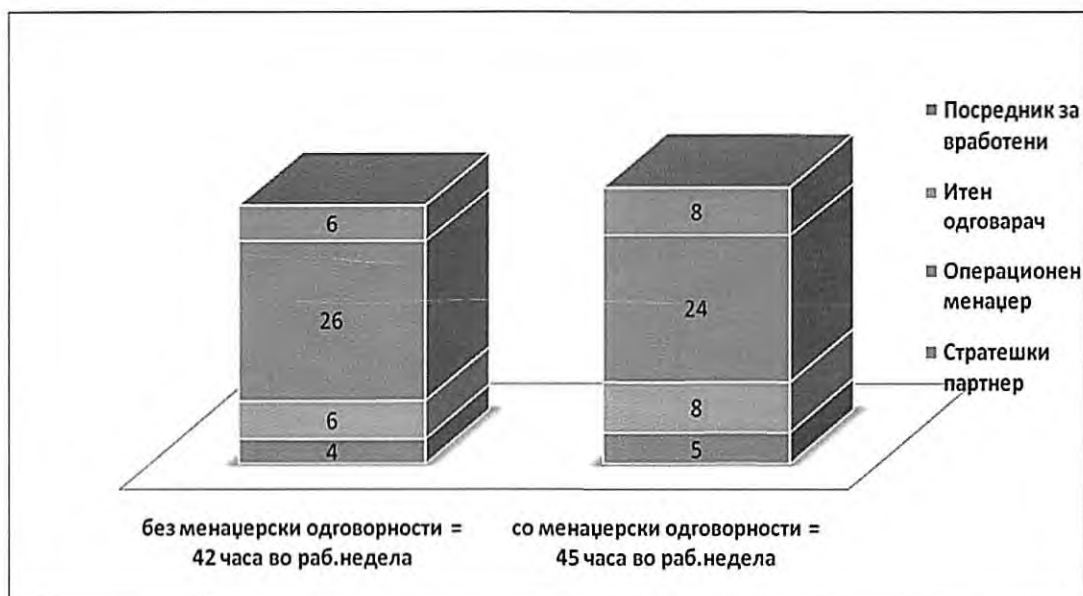
7.2 Предвидени работни часови за секое работно место на човечките ресурси деловен партнер

Предизвик за човечките ресурси е **крсирањето на работното време**, односно застапеноста на активностите на сите четири работни места во рамки на законски предвидените работни часови, во текот на една работна недела. Работните часови се различни во зависност дали се работи за работно место со менаџерски одговорности или за работно место без менаџерски одговорности.

Според спроведеното истражувањето од страна на Corporate Leadership Council(2008)⁸⁹ предвидени се два типа на работни часови и тоа ако се работи за работно место без менаџерски одговорности – 42 часа во текот на неделата, додека за работно место со менаџерски одговорности – 45 часа. И покрај големата важност на улогата на стратешкиот партнер, од истражувањето е утврдено дека деловниот партнер многу повеќе време поминува како операционен менаџер.

⁸⁹ Improving HR Business Partner Effectiveness-A Comprehensive Look at Competencies and Development Strategies. Corporate Leadership Council(2008) www.spa.ga.gov/pdfs/ImprovingHRBusinessPartnerEffectiveness.pdf, преземено на 12.12.2013 godina

Графички приказ бр.16 Работните часови на секое работно место на човечките ресурси деловен партнер



Надлежностите се клучни соработници на ефективностите на човечките ресурси деловен партнер, односно надлежностите го објаснуваат мнозинството од варијации на индивидуалните способности на човечките ресурси деловен партнер. За да се води ефективност на човечките ресурси и резултатите на бизнисот, човечките ресурси деловен партнер мораат да ги поседуваат вистинските надлежности.

Од истражувањето Corporate Leadership Council(2008)⁹⁰ добиени се резултати дека неколку карактеристики на човечките ресурси деловен партнер, влијаат на ефективност, од кои во најголем дел или **66% се застапени надлежностите**, потоа во **24% - претходно искуство** и во **по 5% се застапени мотивацијата и образованието**.

Покрај ова, во рамки на ова истражување опфатени се и критичните надлежности за секоја од улогите, при што само неколку видови на знаење и

⁹⁰ Improving HR Business Partner Effectiveness-A Comprehensive Look at Competencies and Development Strategies, Corporate Leadership Council(2008) www.spa.ga.gov/pdfs/ImprovingHRBusinessPartnerEffectiveness.pdf, преземено на 12.12.2013 godina

вештини се од значајна важност за ефективноста за секоја од улогите. Заедничка карактеристика за сите улоги е тоа што во делот на **знаењето** за сите нив значајна надлежност е **деловната способност**, додека во делот на **вештините** значајна надлежност е **иновацијата**.

За операциониот менаџер и итниот одговорач, дополнително уште две карактеристики им се заеднички и тоа во делот на **знаењето** – **транзакциско знаење** и во делот на **вештините** – **водење на евиденција**, додека на стратешкиот партнер и посредникот за вработени се заеднички карактеристики им се во делот на **знаењето** – **знаење за управување со работната сила** и во делот на **вештините** – **користење на метрика и создавање**.

Графички приказ бр.17 Уникатните надлежности и заедничките надлежности⁹¹



⁹¹ Improving HR Business Partner Effectiveness-A Comprehensive Look at Competencies and Development Strategies, Corporate Leadership Council(2008) www.spa.ga.gov/pdfs/ImprovingHRBusinessPartnerEffectiveness.pdf, преземено на 12.12.2013 godina

Развојот на работните места е важна алка за подобрување на способностите на човечките ресурси деловен партнер. За таа цел Corporate Leadership Council(2008) спровеле истражување⁹² за да се утврдат каков вид на обука му е потребна на секое од работни места на човечките ресурси деловен партнер.

Во истражувањето користеле четири параметри и тоа:

- развој на работното место;
- обука;
- искуство од ротација;
- менторство и тренер.

Според добиените резултати најважен параметар е развојот на работните места, кој потребно е да се инкорпорира во работата на човечките ресурси деловен партнер. Потоа, најнефективно во инвестирањето во обуки за човечките ресурси би било докажувањето на операционите надлежности, додека ограничен успех би имала инвестицијата во менторство и тренер.

Инаку, развојот на работното место е најзначајно за улогата на итниот одговорач или дури 93%, додека пак операциониот менаџер бара најмногу обука – 30%.

⁹²Improving HR Business Partner Effectiveness-A Comprehensive Look at Competencies and Development Strategies, Corporate Leadership Council(2008) www.spa.ga.gov/pdfs/ImprovingHRBusinessPartnerEffectiveness.pdf, преземено на 12.12.2013 godina

7.3 СТРАТЕШКИ ДЕЛОВЕН ПАРТНЕР (Strategic Business Partner)

*„Историски, професијата на човечки ресурси многу често се соочувала со недостатокот на почит и признание за услугите што ги нудела. Сега можноста тропна на вратата за секоја од функциите на човечките ресурси за да ја сменат таквата ситуација. Потребата да се биде се повеќе стратешки и бизнис поврзан е очигледна“.*⁹³

Robinson & Robinson

Стратешкиот деловен партнер како една од четирите улоги на работното место, заслужува посебно внимание пред сè поради неговата значајна улога во обезбедување на систем кој ќе обезбеди импликациите на човечките ресурси и потребните промени на стратегијата, да се дел од одлуките на бизнис раководството.

Притоа, при креирањето на оваа улога треба посебно внимание да се посвети на градењето знаење и вештини кои се неопходни за успехот, а се работи за разбирање на бизнисот, стратешко управување на човечки ресурси, основен организациски развој и партнерство.

Надлежностите околу разбирањето на бизнисот се однесуваат на тоа да го познава и разбира бизнисот во делот на познавање на клиентите, пазарот, конкурентите, мисијата, стратегијата, историјата, културата, опкружувањето и глобалното влијание на организацијата. Потребно е да знае како одредени делови функционираат заедно. *Зошто е тоа важно?* Затоа што тоа е единствениот начин преку познавање на бизнисот на организацијата, да се преземаат активности со кои ќе се користи талентот и продуктивноста на вработените во остварување на бизнис целите.

⁹³ <http://www.theodcenter.com/strategic-business-partner-role-definition-knowledge-skills-operating-tensions-16.10.2013> Rothwell & Budscooter (2012). „The Encyclopedia of Human Resource Management“.: Critical and Emerging Issues in Human Resource Management. San Francisco: Pfeiffer/Jossey-Bass

За да се разберата потребите на бизнисот мора да се размислува и надвор од перспективата на својата функција. Потребно е да се размислува на начин што најдобро ќе му одговара на бизнисот.

Стратешкото управување на човечките ресурси е следната надлежност на улогата на стратешкиот партнер, во рамки на која управувањето со таленти е една од важните вештини кои ги бара организацијата. Накратко управувањето со талентите подразбира поставување на вистинските луѓе, на вистинската работа, со соодветно ниво, со вистинските вештини во вистинското време.

Основниот развој на организацијата треба да креира опкружување кои ќе им овозможи на вработените да работата со целиот свој потенцијал и максимална продуктивност. Ова подразбира гледање од различен агол на организацискиот систем, како и перспектива од позиција на индивидуа, тим и од организација.

Да се сфати значењето на поимот партнер и да се има способност да се биде партнер е подеднакво важно. Во градењето на партнерствата е важно релацијата да биде заснова на отвореност и доверба, за да може истата потоа да се равие во силно партнерство. Во оваа улога откако ќе се запознае бизнисот, а потоа и партнерот се отвара солидна основа за отворена и искрена дискусија. Оваа дискусија е важна за целите, проектот и за додавањето вредност на бизнисот.

Накратко од човечките ресурси како стратешки партнер се очекува да вработуваат лица со потребните вештини кои се од значење за основната организациска дејност, ефикасно користење на информатичката технологија, ефективно лидерство, како и отстранување на неефикасните практики во делот на човечките ресурси кои не придонесуваат за успехот на организација.

7.4 Активностите на менаџерот на одделот за човечки ресурси деловни партнери

Менаџерите на одделите имаат голем број на активности преку кои треба да ја извршуваат својата функција. Тие се задолжени за имплементацијата на процедурите и политиките во доменот на човечките ресурси, односно ги контролираат, организираат и координираат сите процеси во одделот. Ги следат и имплементираат позитивните регулативи во доменот на одделот на човечките

ресурси, потоа прават анализи и ги процесуираат податоците до вработените, ги подготвуваат и обезбедуваат информациите, препораките и иницијативите за решавање и докажување на процесот во делот на човечките ресурси, како и воведување на нови технологии, модерна организираност и напредни методи за работа.

Покрај ова, менаџерите учествуваат во развивање и имплементирање на бизнис планот на одделот и вршат проверка на спроведувањето на одлуките кои се произлезени од бизнис планот, во деловите од организацијата кои се надвор од седштето на организацијата. Учествуваат во процесот на дефинирање на работата, работните позиции и активности преку давање на предлози од областа на човечките ресурси на највисокото раководство на организацијата, по претходна консултација со секој од раководителите на соодветните оддели.

Го надгледуваат развојот на политиката и процедурите кои се однесуваат на планирањето и имплементацијата на промените, а за тоа навремено го известуваат највисокото раководство, односно членовите на управниот и извршниот одбор.

Менаџерите за човечки ресурси деловен партнер имаат визија како организацијата да биде успешна во иднина и имаат активна улога во воспоставувањето на целокупната стратегија за постигнување на тој успех.

Ги идентификува потребите за обука и врши евалуација и мониторинг на успехот на програмите за обука и развој на вработените. Идентификува и изготвува планови за развој на клучните вработени и вработените со висок потенцијал. Ги идентификува вработените кои се подготвени за промоција и врши ротација на најдобрите таленти во различни делови во организацијата.

Изготвува план за идното пензионирање на вработените, го следи пазарот на трудот во земјата за навремено пополнување на испразнети работни места по разни основи.

Неговите главни активности⁹⁴ како деловен партнер се:

- ❖ Делува како единствена контакт точка помеѓу вработените и менаџерите во организацијата;
- ❖ Ја подржува проактивната испорака на човечките ресурси;
- ❖ Управува со комплексни и сложени проекти за човечки ресурси;
- ❖ Гради силни бизнис врски со внатрешните клиенти;
- ❖ Активно ги идентификува празнините, предлага и имплементира неопходни промени за покривање на ризиците;
- ❖ Го олеснува управувањето со тимот за да донесе најдобри решенија за вработените;
- ❖ Ја подобрува ефикасноста и предизвикува позитивни промени во управувањето со луѓето;
- ❖ Дизајнира успешен план за клучните таленти и клучните работни позиции;
- ❖ Развива членови на тимот за човечки ресурси кои можат да станат човечки ресурси деловен партнер;

За да ги реализира неговите надлежности за ова работно место потребно е да се поседуваат неколку клучни вештини како што се комуникациски и преговарачки вештини, аналитички и вештини за решавање на проблеми, тимски играч, вештини за управување со промени, познавање на законските прописи од неговиот домен итн.

⁹⁴ <http://www.simplehrguide.com/> преземено на 14.04.2015 година

7.5. Промена на начинот на размислување

Создавањето на ново работно место не значи само постапка со која ќе се направи преименување на некои работни места или дообучување на вработените за нови работни задачи, туку во делот на човечките ресурси тоа вклучува значајни промени во начинот на размислувањето, задачите и однесувањата.

Организацијата се соочува со прашања кои во минатото не постоеле, затоа не може да се користи истиот начин на работа како порано. На пример: ако во една организација според правилата унапредувањето може се врши на две години, а има топ талент кој е спремен да оди на наредно ниво и доколку се води од правилото од минатото, организацијата се соочува со губење на врвен работник.

Промената на начинот на размислување на стратешкиот деловен партнер е во делот на стратешките потреби на организацијата, за кои треба повеќе да размислува и при изготвувањето на решенија и стратегија за решавање на одредени прашања, да применува поголем број на иновативни и креативни решенија. Исто така, од големо значење е при донесувањето на одлуките да ги следи најдобрите практики.

Иднината предвидува рамноправни партнерства помеѓу стратешките деловни партнери и останатите бизнис лидери. Во соработката се очекува да се употребуваат повеќе консултативни практики и методи, фокусирани кон решавање на спорните стратешки прашања, во рамки на законските прописи.

Човечките ресурси во оваа улога потребно е да знаат како да се однесуваат на подонакви начини и во партнерствата со други, отколку само да се научи да се истакнува пасивната страна и се кажува на вработените што смеат и не смеат да прават и да се примаат наредби од повисоките раководства.

Вработените во одделите за човечки ресурси најчесто се насочени кон креирање програми, политики и процеси. Но покрај ова, тие во своите оддели треба да имаат и вработени кои ќе имаат способности да ги идентификуваат потребите на бизнисот и да ги решаваат деловните проблеми со кои ќе се соочуваат. Од голема важност е да се разбере што значи да се биде деловен партнер и да се има способности за тоа.

Доброто партнерство подразбира спроведување на основните вештини, односно стекнување на доверба, идентификување на области каде може да се додаде вредност, се со цел во понатамошниот процес партнерството да развие појака врска. Партнерството бара способност да се дискутира за разликите и да се решаваат проблемите во секоја фаза на спроведување на бизнис партнерството. Кога ќе се успее во тоа, партнерството ќе биде на ниво каде ќе се дискутира отворено, ќе се соработува и ќе се делува авторитетно во насока на заемно остварување на целите.

При креирањето на улогата на стратешкиот деловен партнер влијаат и неколку насочувачки области за да се изгради потребното знаење и вештина⁹⁵ кои се потребни за успешно извршување на секојдневните задачи, како што се:

- разбирање на бизнисот на организацијата, начинот, финансиите, ресурсите и глобалното влијание;
- препознавање на стратешките аспекти на човечките ресурси;
- препознавање и поставување на вистинските луѓе на право работно место;
- искористување на технологијата за да се редуцираат трошоците и насочување на процесите во поголемо искористување на вработените.

Организацијата потребно е да создаде околина и опкружување кое ќе им овозможи на вработените да работат вложувајќи се максимално.

Значајните промени на работењето, работното место и начинот на размислување се одлична можност да се зголеми ефективноста на организацијата и континуиран раст на рејтингот на организацијата, од една страна и задоволување на потребите на вработените од друга страна.

⁹⁵ <http://www.theodcenter.com/strategic-business-partner-role-definition-knowledge-skills-operating-tensions-16.10.2013> Rothwell & Budscooter (2012), „The Encyclopedia of Human Resource Management“,: Critical and Emerging Issues in Human Resource Management. San Francisco: Pfeiffer/Jossey-Bass

7.6 Активности на работното место деловен партнер

Улогата на деловниот партнер има советодавна и поддржувачка природа. Тој претставува единствена референтна точка во обезбедувањето на различни кадровски услуги, како што се развој на кариера, обука, перформанси, управување со способностите итн. Деловниот партнер дејствува како витална врска помеѓу стратешките и оперативните функции во една организација, кој е фокусиран на претворање на кадарот и организациската способност во одржлива конкурентна предност за организацијата.

Значајно е дека деловниот партнер треба да го зборува деловниот јазик и со неговите активности треба да ги оддржува приоритетите во работењето. Бидејќи со добро познавање на деловното работење може да придонесе и влијае на развојот на инфраструктурата и вработените, односно ќе ги прави промените со најмал отпор и ќе учествува во донесувањето на одлуките.

Деловниот партнер треба да придонесе во креирање на средина во која вработените ќе бидат посветени на успехот на организацијата, односно вработените да бидат ангажирани во процесот на промени, со право на обликување на својата иднина, како и обезбедување на можности да стекнат нови знаења, вештини и способности.

Поконкретно, деловниот партнер е одговорен за:

- Следење на имплементација на политиките и процедурите утврдени од страна на организацијата, со голема внимателност на специфичните културни разлики на вработените;
- Обезбедување на поддршка на директорите и вработените при имплементација на деловната стратегија;
- Следење на пазарот на трудот и пазарните трендови во однос на политиките и процедурите за вработување, избор, обука и наградување;
- Застапување на интересите на вработените и високото раководство, како и подобрување на двонасочната внатрешна комуникација меѓу нив;

- Олеснување на комуникацијата помеѓу сите сектори во организацијата;
- Преземање активности за развој и асимилација на корпоративната култура;
- Консултирање со менаџерите при изготвување на описите на работните места и учество во процесот на оценување на вработените за нивната работа;
- Учествовање во процесот за избор и вработување, преку спроведување на интервјуа со кандидатите и изготвување на листи на потесен избор;
- Партиципирање во процесот на оценување на перформансите на вработените, како и во решавањето на несогласувањата кои можат да произлезат во текот на процесот на оценување;
- Партиципирање во креирање и развој на годишниот план за обука, како и оценување на резултатите од обуката и изготвување извештаи за тоа;
- Детектирање на вработени со потенцијал и нивно поставување во единиците кои се во надлежност на одделот за човечки ресурси;
- Изготвување на планови за задржување на вработените, врз основа на расположивите податоци.
- Учествува во процесот на спроведување на интервју за причините за заминување на вработениот, како и во анализата на податоците од прашалникот за причините за заминувањето на работник и доставување на извештаи.

7.7 Придобивки за организацијата и вработените со имплементација на човечките ресурси деловен партнер

Дел од позначајните придобивки кои организациите⁹⁶ ќе ги имаат и користат со систематизирање на работното место и со примена на новата улога на човечките ресурси деловен партнер, се однесуваат на следното:

⁹⁶ Dalziel, S. Strange, J. Walters, M. (2006), HR Business Partnering, published by the CIPD.

- ⊥ Човечките ресурси деловен партнер ќе работат повеќе на стратешки ниво.
- ⊥ Човечките ресурси почесто ќе се фокусираат на „вистинските“ потреби на бизнисот, отколку на приоритети важни само за човечките ресурси.
- ⊥ Обезбедува подобро искористување на човечките ресурси.
- ⊥ Овозможува на луѓето да обезбедат конкуретна предност за бизнисот, преку фокусирање на нивните вистински таленти и способности.
- ⊥ Човечките ресурси стануваат порелевантни за потребите на организацијата преку обезбедување на најдобри практики за човечките ресурси.
- ⊥ Управувањето со перформансите е одговорност на линиските менаџери.
- ⊥ Човечките ресурси преземаат помалку од „политичката“ улога а повеќе се фокусирани на помагање на менаџерите за да ги преземат и спроведат прагматичните решенија.

Придобивки за човечките ресурси и професионалците за човечки ресурси⁹⁷

- ⊥ Професионалците за човечки ресурси добиваат можност за различни видови на кариери и професионален развој, како и потенцијал за интересни и предизвикувачки улоги.
- ⊥ Им овозможува на партнерите за човечки ресурси да бидат поблиску до создавачите на бизнис одлуките.
- ⊥ Им овозможува да станат експерти во одредени области на човечките ресурси.
- ⊥ Во зависност од улогата, може да им овозможи да бидат помалку вклучени во административните човечки ресурси.
- ⊥ Им овозможува на човечките ресурси да бидат проактивни, наместо реактивни во релација на потребите на бизнисот.

⁹⁷ Dalziel, S. Strange, J. Walters, M. (2006), HR Business Partnering, published by the CIPD.

- ± Им овозможува на човечки ресурси да станат повлијателни во рамки на бизнисот.

7.8. Имплементација на човечките ресурси деловен партнер во организации во Република Македонија и соседните земји

Во организациите во Република Македонија започнат е процесот за трансформација на човечките ресурси и имплементација на човечки ресурси деловен партнер. Се работи за организации кои важат за успешни компании во државата и кои се со странски капитал, односно ќерки на странски компании кои се успешни во својот домен на делување.

Првата компанија каде е систематизирано ова работно место е во доменот на банкарскиот сектор, поточно во **Стопанска банка**. Во оваа банка систематизирана е Дирекција за човечки ресурси бизнис партнери со која управува директор (менаџер) на дирекција за човечки ресурси бизнис партнери, а исто така има и работно место човечки ресурси бизнис (деловен) партнер.

Втората компанијата каде е систематизирано ова работно место е **Македонски телеком и ТМобиле Македонија**. Во оваа компанија систематизиран е Оддел(Сектор) за човечки ресурси бизнис партнери со која управува директор (менаџер), како и работно место човечки ресурси бизнис (деловен) партнер. Директорот на Одделот има надлежности за донесување на решенија за човечките ресурси кои се проактивни, иновативни и ориентирани кон клиентите, а во исто време релевантни за остварување на целите на бизнисот. Развиваат и имплементираат стратегии и тактики за развој на лидерството, долгорочни и краткорочни планови за вработување, како и создавање на база за таленти кои во иднина ќе можат да одговорат на стратегијата за раст и развој на бизнисот.

Оваа компанија има изготвено компаниска стратегија за периодот 2010-2015 година, во која ќе ја реализираат својата визија и ќе се обидат да ја достигнат поставената аспирација да бидат лидери и компанија со највисоко ценета услужна

дејност. Нивната нова компанииска стратегија е составена од три основни пораки „Одржувај-Трансформирај-Иновирај“⁹⁸.

Во рамки на компанииската стратегија се предвидени пет активности од кои две се однесуваат на трансформација на процесите и корпоративната култура на сите вработени и иновативни активности низ синџирот на вредности кои ќе обезбедат раст на компанијата. Останатите полиња на кои ќе биде фокусирана стратегијата се однесуваат на:

- ⌞ одржување на базата на корисници со врвно корисничко искуство;
- ⌞ трансформација на мрежите и процесите за гигабитното општество;
- ⌞ иновативен пристап до атрактивни содржини и апликации.

Во земјите од опкружувањето, односно во Република Хрватска, во изминатите неколку години, организациите во своите оддели за човечки ресурси ја развиваат новата функција на човечките ресурси деловен партнер. Во имплементацијата им помагаат професионалци кои на менаџерите им даваат поддршка од областа на човечките ресурси, за да можат тие поквалитетно да управуваат со своите тимови.

Примери за организации кои ја имплементирале функцијата на човечките ресурси деловен партнер и тоа:

- Во текот на 2008 година „Телеком“ Хрватска⁹⁹ ја вовеле програмата на човечките ресурси – деловен партнер, чија главна задача е да дава поддршка на менаџментот на компанијата во однос на сите прашања поврзани со управувањето со вработените. Во нивниот одел систематизирани се шест човечки ресурси деловен партнер и секој од нив е задолжен за одреден дел од компанијата.

⁹⁸ <http://www.telekom.mk/> преземено на 12.04.2015 година

⁹⁹ <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/hr-partneri-kljucna-karika-upravljanja-poslovnim-timom-279687#> преземено на 10.01.2015 година

- Во текот на 2010 година, фирмата „ИНА“ Хрватска¹⁰⁰ ја имплементирало новата улога на човечките ресурси деловен партнер. Во оваа фирма одделот за човечки ресурси партнер за деловна функција (Sluzba HR partnera za poslovne funkcije) го раководи директор. Улогата е поделена во неколку тимови во согласност со нејзините деловни функции, кои се задолжени за давање на стручна поддршка на човечките ресурси во процесот на развој на кариерата и оценувањето на вработените.

Во Република Хрватска не постои соодветна специјализирана едукација¹⁰¹, па затоа професионалците за човечки ресурси од фирмата „Ина“ се образуваат во Лондонскиот Институт за развој на човечките ресурси (Chartered Institute of Personnel Development-CIPD).

Во Република Србија, новиот модел на човечките ресурси деловен партнер е имплементиран во компанијата ИДЕА¹⁰², авионската компанија “Air Serbia”, “Carlsberg Србија”, Војвоџанска банка, “Nestle Serbia“, “PepsiCo” итн.

¹⁰⁰ <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/hr-partneri-kljucna-karika-upravljanja-poslovnim-timom-279687#> преземено на 10.01.2015 година

¹⁰¹ <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/hr-partneri-kljucna-karika-upravljanja-poslovnim-timom-279687#> преземено на 10.01.2015 година

¹⁰² http://www.poslovi.rs/search_details_final.php?param

ПЕТТИ ДЕЛ

VIII. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Процесот на трансформација на човечките ресурси и ефективност на организацијата од спроведување на новата улога на човечките ресурси во периодот од 2007 до 2013 година е предмет на истражување во рамки на следните истражувања.

Во истражувањето спроведено во 2007 година од страна на CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development)¹⁰³, предмет на истражување е реконструкцијата на функциите на човечките ресурси во кои е искористен моделот на Улрих. Резултатите покажале дека околу половина од организациите или 53%, при реконструкцијата на човечките ресурси во зависност од нивната дејност, имплементирале некој дел од моделот на Улрих.

Поради ваквото парцијално имплементирање на моделот на Улрих, направена е варијација на моделот, кој го нарекле „треножец“¹⁰⁴ и истиот е усвоен и имплементиран од страна на неколку големи организации како што се „Nestle и мобилната телекомуникациска компанија Vodafone“.¹⁰⁵

Организацијата за човечки ресурси на Nestle и Vodafone се примери на организации кои успешно го имплементирале класичниот модел на „треножец“. Притоа, Matt Stripe од одделот за човечки ресурси на Nestle верува дека „Улрих создал сценарио кое многу луѓе од човечките ресурси сакаат да го следат“, додека директорот на одделот за човечки ресурси на Vodafone истакнал: „дека тие во рамки на секоја област од нивниот бизнис имаат присуство на човечките ресурси бизнис партнер“¹⁰⁶.

¹⁰³ www.cipd.co.uk – The changing HR functions, survey report september 2007

¹⁰⁴ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions, Boston USA: Harvard Business School Press

¹⁰⁵ <http://www.lancaster.ac.uk/>

¹⁰⁶ M.Hird, C.Marsh, P.Sparrow, (2009) “HR delivery systems: Re-engineered or over engineered”, CPHR Lancaster University Management School, pages 23-25

Графички приказ бр.18 Варијација на моделот на Улрих т.н триножец



Секоја од овие три функционални области вклучуваат и активности:

- **Заеднички услуги** – преставува самостојна единица која ги извршува сите рутински услуги во работењето;
- **Центри за извршност** - се работи за мали тимови на експерти од областа на менаџментот на човечки ресурси со специјализирано знаење;
- **Стратешки партнери** – се работи за искусни професионалци на менаџментот на човечки ресурси кои работат заедно со лидерите на организацијата во имплементација на стратегијата.

Потоа, во **септември 2010 година**, спроведено е истражување од страна на CHROs¹⁰⁷, кој е дел од Корпоративното лидерство на советот на извршниот одбор (CLC), со цел да се утврди и докаже дека ефективното работење на човечките ресурси има директно влијание врз бизнисот на организацијата. Притоа,

¹⁰⁷ http://www.talentmgt.com/articles/the_role_of_the_hr_business_partner преземено на 18.02.2015 година

организациите кои биле дел од истражувањето информирале дека во 2011 година, „подобрувањето на стратегијата на ефективното работење на човечките ресурси“, било еден од нивните приоритети.

Поддршката на ефективните човечки ресурси најголем удел имаат во делот на задржување на вработените – 26%, потоа во зголемување на продуктивноста на вработените - 21%, додека од 7% до 9% имаат удел во зголемување на профитот.

Исто така, истражувањето покажало дека без разлика на видот на организацискиот модел, човечките ресурси деловен партнер постојано ги утврдуваат различните начини на поддршка на ефективност на човечките ресурси. Но не е само ефективност важна, бидејќи анализата покажала дека дури и ако една организација ги има најдобрите специјалисти и најдобрата услуга на светот, ако човечките ресурси деловен партнер е под просечен, тогаш не би можел да изгради партнерство со раководството на организацијата.

Покрај ова, од истражувањето произлегле различни фактори кои влијаат на стратешката ефективност на човечките ресурси деловен партнер, но два фактори имаат најголемо влијание и тоа: индивидуалните способности и начинот на работа.

Во **август 2013 година** Универзитетот во Готенбург-Факултет за општествени науки, спроведе истражување на тема „Човечките ресурси деловен партнер“¹⁰⁸ - квалитативна студија на крос-функционалната размена во професионалното партнерство меѓу човечките ресурси деловен партнер и менаџерите.

Целта на истражувањето е да се креира разбирање за партнерството помеѓу човечките ресурси деловен партнер и менаџерите, со посебен акцент на функционалната размена и додавањето вредност. Инаку, истражувањето е спроведено во глобалната компанија - млекара „Arla Foods од Данска, која последната деценија од локална компанија прераснала во глобална корпорација со

¹⁰⁸ A qualitative study of cross-functional exchange in the professional partnership between HRBPs and line managers. (2013) Human Resources as a Business Partner – University of Gothenburg Faculty of Social Sciences, pdf, pages 52-53

производни погони во 12 земји и продажни преставништа во 30 земји со 18.000 вработени.

Резултатите од истражувањето потврдиле дека спроведувањето на улогата на човечките ресурси деловен партнер, е важен дел во интегрирањето на човечките ресурси со бизнисот.

Со формирање на стабилно партнерство на сите нивоа на човечките ресурси деловен партнер, може да се придонесе за легитимирање на професијата - човечки ресурси и одржување на нејзината перспектива, а исто така делува и како партнер во линија со бизнисот.

Главен фактор за успех во рамките на партнерствата е **високото ниво на доверба**. Тоа е одлучувачки фактор за воспоставување и одржување на успешна соработка помеѓу човечките ресурси деловен партнер и менаџерите. Формирањето на доверба во рамки на партнерства се стекнува со одржување на редовни состаноци и отворен дијалог.

Во списанието Човечки капитал¹⁰⁹ кое го издава Македонската Асоцијација за човечки ресурси се објавени резултатите од последното објавено истражување Creating People Advantage¹¹⁰ 2014-2015 на Групацијата Бостон Консалтинг (Boston Consulting Group – BCG) и Светската федерација на асоцијациите за управување со луѓето (World Federation of People Management Associations – WFPMA). **Притоа, е истакнато дека одделите за човечки ресурси кои бележат високи перформанси и се добро поставени во организациите, имаат големо влијание во подобрувањето на нивната целокупна финансиска состојба.**

Извештајот од осмото спроведено истражување Creating People Advantage 2014-2015 е именуван како: Како да се формираат одлични функции на човечките

¹⁰⁹ Списание „Човечки Капитал“ број 4 издадено во декември 2014 година од страна на МАЧР стр.15

¹¹⁰ Creating People Advantage е најголемото и најопсежното веб-истражување во светски рамки, кое се спроведува со цел да се идентификуваат клучните HR приоритети, како и тековните главни предизвици со кои се соочуваат компаниите.

ресурси: Поврзување, Приоритет, Влијание (How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact). Во ова истражување се опфатени над 3.500 извршни менаџери од над 100 различни земји, а потоа дополнително се вклучени уште 64 интервјуа со менаџери за човечки ресурси и лидери на светски познати компании.

Главните заклучоци и насоки по спроведеното истражување се следните:

- Способностите на човечките ресурси се во корелација со економските перформанси.;
- Организациите во кои стратегијата, планирањето и анализата во делот на човечките ресурси се поразвиени, покажуваат значително подобри финансиски резултати во споредба со компаниите кои се послаби во тие области. До овој заклучок е дојдено преку селектирање и анализирање на 100 врвни и 100 најслаби компании во поглед на финансиските перформанси (во текот на 2012 и 2013 година) кои имаат најмалку 50 вработени лица.
- Утврдено е дека компаниите кои имаат одлични способности во менаџментот на човечките ресурси остваруваат и подобри финансиски резултати.

Постои силна врска помеѓу користењето на KPI¹¹¹ и стратешката улога на менаџментот со човечките ресурси. Препораката за лидерите на човечки ресурси, кои прават напори менаџментот со човечки ресурси да го вклучат во стратешките дискусии со топ менаџментот на организацијата, неопходно е да применуваат оценување и мерење на перформансите на работната сила.

Во истражувањето на разни индустрии и региони утврдено е дека најголемиот број од испитаниците идентификувале неколку области во кои е потребно итно преземање на активности од страна на нивната компанија: лидерство, талент-менаџмент, однесување и култура, **МЧР стратегија**, ангажираност на вработените и **стратешко планирање на работната сила**.

¹¹¹ Клучниот индикатор (KPI) е мерлива вредност, која покажува колку е ефикасна една компанија во остварувањето на клучните бизнис цели. Организации користат KPIs за да го измерат нивниот успех во постигнување на целите. <http://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples> преземено на 01.03.2015 година

Во овој извештај особено се нагласува важноста за кохезија помеѓу бизнис-лидерите со одделот за човечки ресурси, којашто изостанува во многу организации.¹¹² Воедно, ова партнерство го осигурува поврзувањето на стратегијата на човечките ресурси со целокупната корпоративна бизнис-стратегија, така што ќе се наметне како кредибилен партнер преку претходно воспоставување цврсти процеси и развој на основните способности.

IX. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

9.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на ова истражување е имплементацијата на моделот на повеќе улоги на човечките ресурси, односно човечките ресурси деловен партнер основан од страна на Дејв Улрих.

Моделот на човечките ресурси деловен партнер својата функцијата ја извршуваат преку четирите улоги од кои е составено работното место:

- ❧ Операционен менаџер;
- ❧ Стратешки партнер;
- ❧ Итен одговорач;
- ❧ Посредник за вработени.

Исто така, предмет на истражување е информираноста на испитаниците за новата улога на човечките ресурси деловен партнер и нивно мислење за функцијата на улогата. Потоа, дали новите практики и политики во делот на човечките ресурси се следат и во Република Македонија, како и нивен став во однос на учеството на човечките ресурси во креирањето на бизнис стратегијата.

¹¹²https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/?chapter=4#chapter4 преземено на 01.03.2015 година

Истражувањето се спроведува со цел да се утврди дали во организациите во Република Македонија е започнат и се одвива процесот на трансформација на човечките ресурси и имплементација на улогата на човечките ресурси деловен партнер.

9.2. ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основна цел на ова квантитативно истражување е да се согледа дали човечките ресурси ги следат новите трендови и практики и дали е започнат процесот на имплементација на човечките ресурси деловен партнер. Потоа, дали испитаниците сметаат дека со новата улога на човечките ресурси позитивно ќе се влијание на успехот на организацијата.

Поединечни цели на истражувањето се трансформацијата на човечките ресурси во предвидените четири етапи, потоа предностите и бенефитите кои ги носи улогата на човечките ресурси деловен партнер поделени во два дела и тоа предности за организацијата и предности за вработените во човечки ресурси.

Исто така, како поединечна цел е утврдувањето на улогата на стратешкиот партнер во спроведување на бизнис стратегијата, начинот на кој човечките ресурси деловен партнер се применуваат во Република Македонија и во кој сектор - приватен или јавен менаџерите на организациите се подготвени за соработка и заедничко спроведување на бизнис стратегијата.

9.3 ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во согласност со поставената цел на истражување се и задачите на истражувањето како негова конкретизација и тоа:

1. Да се испита што преставува новата улога на човечките ресурси деловен партнер на организациите.
2. Да се утврди процесот на имплементација на улогата на човечките ресурси деловен партнер.

3. Да се утврди како преку улогата на стратешкиот партнер се усогласува стратегијата на менаџментот на човечки ресурси со стратегијата на организацијата.
4. Да се испита во кои организации во Република Македонија е започнато со имплементација на улогата на човечките ресурси деловен партнер.
5. Да се утврди дали новата улога на човечките ресурси носи бенефити и за организација и за вработените во одделите за човечки ресурси.
6. Да се испита кои активности македонската асоцијација за човечки ресурси ги има спроведено во делот на деловното партнерство.

9.4. ХИПОТЕЗИ

Согласно поставениот предмет и целта на истражување се поставува следната главна хипотеза:

Главна хипотеза: Имплементирањето на новата улога на човечките ресурси деловен (бизнис) партнер, влијае на успешноста на организацијата.

Посебни Хипотези

1. Вклучувањето на човечките ресурси како дел од стратешкиот тим на организацијата, допринесува тие подобро да ги разберат целите на организацијата и кон што се стреми таа.
2. Стратешките партнери во соработка со лидерите на организацијаат влијаат на насочување и имплементирање на стратегијата.
3. Комуникациските вештини се важни за човечки ресурси – деловен (бизнис) партнер.
4. Новата улога на човечките ресурси преку стратешкиот пристап влијае на додавањето вредност на бизнисот.
5. Менувањето на улогата на човечките ресурси од реактивна во проактивна допринесува за подобро разбирање на стратегијата на организацијата и нејзино имплементирање.

9.5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Варијаблите кои го детерминираат истражувањето се следните:

- Во главната хипотеза независна варијабла претставува човечките ресурси - деловен партнер, додека зависна варијабла претставува успешноста на бизнисот(организацијата).

Независна варијабла	Зависна варијабла
Човечките ресурси деловен партнер	Успешноста на организацијата

- Во посебните хипотези зависни варијабли претставуваат:
 - *додавањето вредност,*
 - *стратешката улога,*
 - *проактивната улога,*
 - *комуникациските вештини.*

9.6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Целна група во ова истражување се **100 вработени лица во одделите за човечки ресурси во организации** од јавниот сектор (државни институции) и во приватниот сектор (финансиска, телекомуникациска, фармацевтска и други услужни дејности) во Република Македонија, како и членови на Македонската асоцијација за човечки ресурси и Македонскиот клуб за човечки ресурси и бизнис (Macedonian Human Resources Business Club).

Притоа, ќе се користи **Примерок по проценка**, со цел да се испита дали 100те испитаници се информирани за промените во надлежностите на нивниот делокруг на работа. Дали се информирани за новата улога на човечките ресурси деловен партнер, нивното мислење во врска со имплементирањето на улогата и бенефитите кои таа ги носи.

ШЕСТИ ДЕЛ

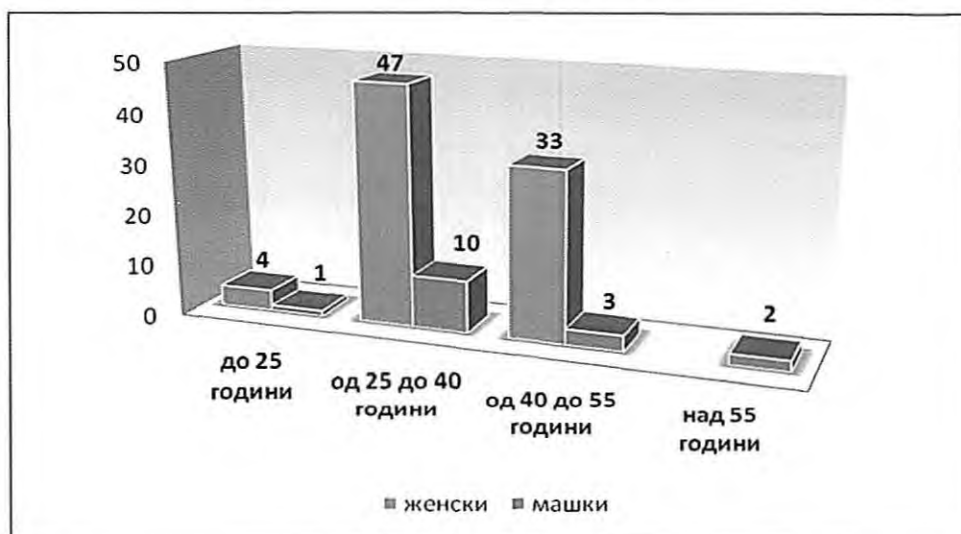
АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето како што е претходно напоменато е спроведено над вработени во одделите за човечки ресурси во организации во јавниот сектор и во приватниот сектор, како и членови на споменатите асоцијации. На испитаниците дел од прашалниците им беа доставени по пошта за пополнување, додека останатиот дел ги пополнуваа електронски.

Од извршената анализа на добиените резултати може да се заклучи дека најчесто се работи за вработени во човечките ресурси кои не се на раковни позиции, бидејќи од вкупниот број на 100 испитаниците само **19% од нив за време на истражувањето биле на раководни позиции** во Одделите за човечки ресурси. Притоа, поголемиот дел од испитаниците или 10 се раководители во организации во јавниот сектор, додека останатите осум се раководители во организации во приватниот сектор.

Според половата структура на 100те испитаници најголем дел од нив или **84% се од женски пол, а само 16% се од машки пол**, што укажува на тоа дека во организациите во Република Македонија, овие работни места најчесто се пополнети со вработени лица од женски пол. Во однос на **возраста** во најголем дел се работи за испитаници на возраст од **25 до 40 години – 57%(57 испитаници)**, а испитаници над 55 години скоро и да нема.

Графички приказ бр. 19 Испитаниците според пол и возраст

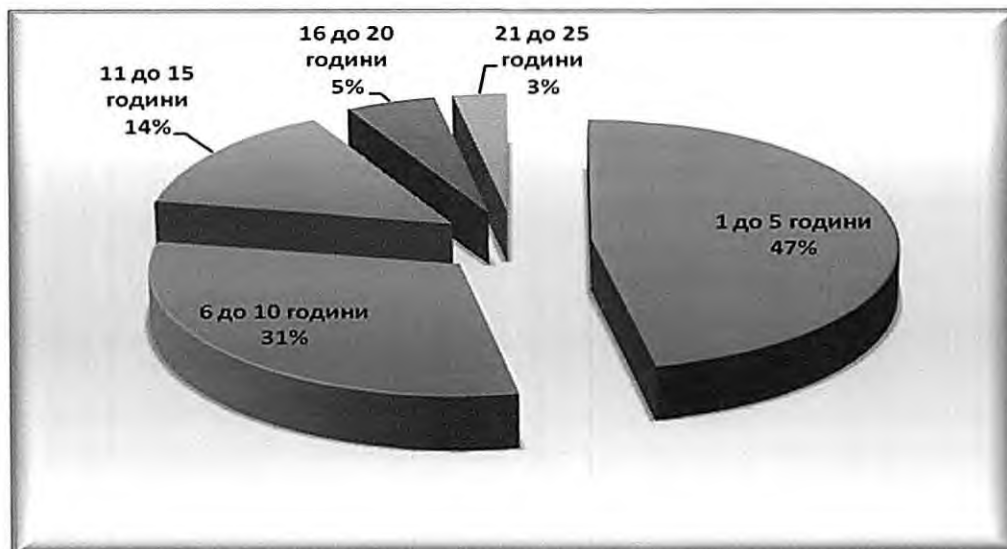


Во однос на образованието најчесто или во 92% од испитаниците се лица со високо образование, од кои повеќе од половина или 66% се со постдипломски студии, додека само 8% од вкупниот број се со завршено средно образование.

Ваквата состојба се должи на фактот дека најчесто работните места во одделите за човечки ресурси се систематизирани за лица со високо образование, а од истражувањето се утврди дека вработените во овие оддели се лица кои се заинтересирани за надоградување на своето образование, што претставува позитивна карактеристика.

Во однос на **стажот** најголемиот дел од испитаниците или 47 се со стаж од 1 до 5 години, а многу мал дел од испитаниците или само три лица се со долгогодишно работно искуство од 21 до 25 години. Во истражувањето е утврдено дека сите вработени во организациите од приватниот сектор се со стаж до 10 години, за разлика од организациите во јавниот сектор во кој се застапени сите категории на стаж кои се прикажани во графиконот бр.20.

Графички приказ бр.20 Стажот на испитаниците

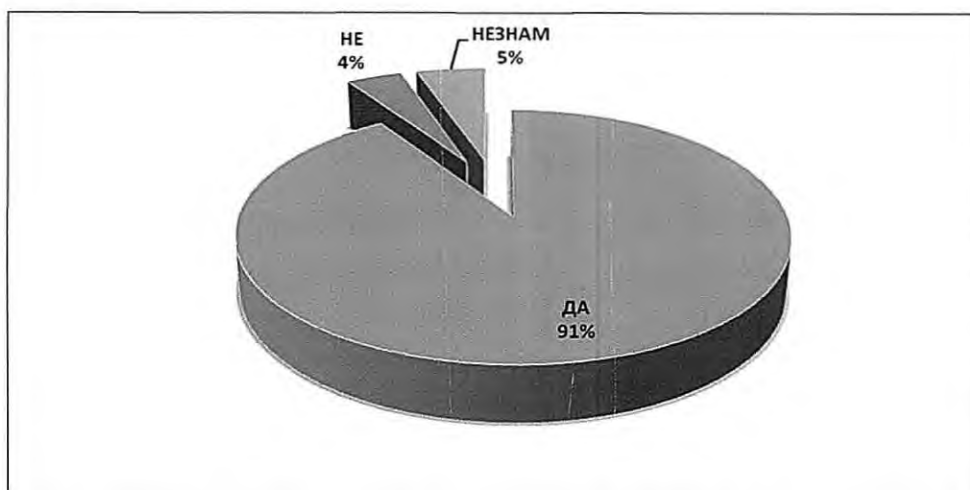


Првото прашање се однесува на потребата на одделите за човечки ресурси да ја менуваат својата улога, следејќи ги притоа надворешните промени и практики кои влијаат на успехот на организацијата. Испитаниците на ова прашање во најголем дел позитивно одговориле, односно 91% од нив сметаат дека треба континуирано да се следат промените кои влијаат на успехот на нивната организација.

Неопходноста од ваквиот начин на следење на состојбите според испитаниците е со цел организациите полесно да се прилагодуваат кон промените во средината, во смисла на следење на новите проблематики и проширување на работните области, како и за да бидат конкурентни на пазарот.

Според нив пазарниот успех на компаниите, пак е поврзан со концептот на стратешката конкурентност, додека развојот на човечкиот капитал претставува вистински предизвик за менаџерите при формулирање на конкурентска стратегија.

1. Потребно ли е одделите за човечки ресурси да ја менуваат својата улога, следејќи ги притоа надворешните промени и практики кои влијаат на успехот на организацијата?

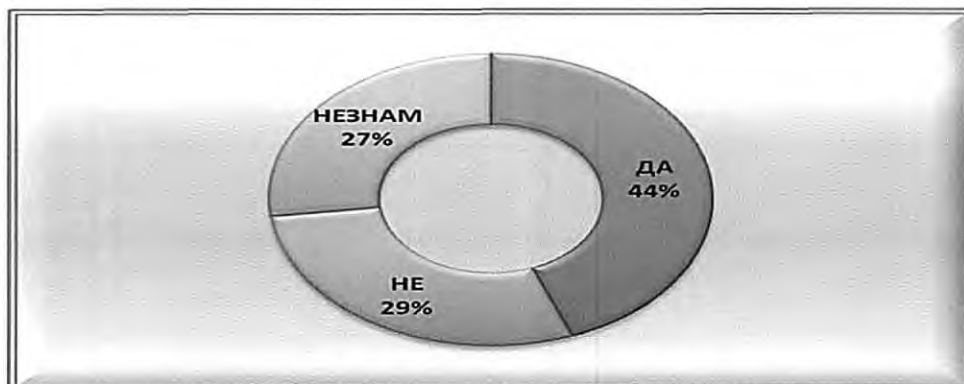


Графички приказ бр.21 Потребата од промена на улогата на човечките ресурси

Второто прашање се однесува на тоа дали организациите во Република Македонија ги следат овие промени и практики, на кое приближно половина од испитаниците одговориле дека се следат но не доволно, односно дека поголемите компании тоа го прават, како и организациите од приватниот сектор. Ваков одговор дале најголемиот дел од вработените во јавниот сектор, кои сметаат дека организациите во приватниот сектор повеќе ги следат промените, за разлика од организациите во јавниот сектор.

Останатата половина од испитаниците незнаат или не се информирани дали нивната организација ги следи промените.

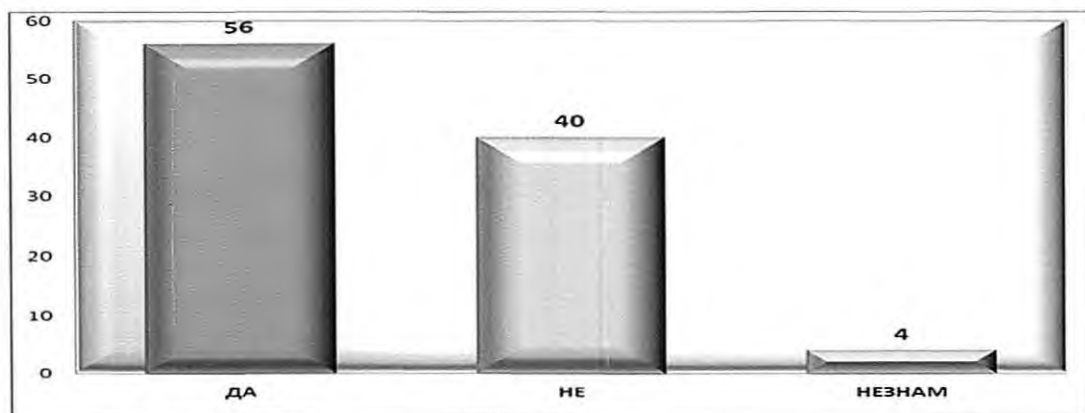
2. Ги следат ли организациите во Република Македонија овие промени и практики?



Графички приказ бр.22 Дали се следат промените во Р.Македонија

И во однос на **третото прашање** дали се информирани за новата улога на човечките ресурси деловен партнер, 56% од испитаниците одговориле дека се информирани за новата улога, но не е за занемарување и фактот дека 44% од нив не се информирани за промената на традиционалната улога на човечките ресурси во улога на деловен партнер.

3. Дали сте запознаени со новата улога на деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси?



Графички приказ бр.23 Информираноста на испитаниците за новата улога на човечките ресурси

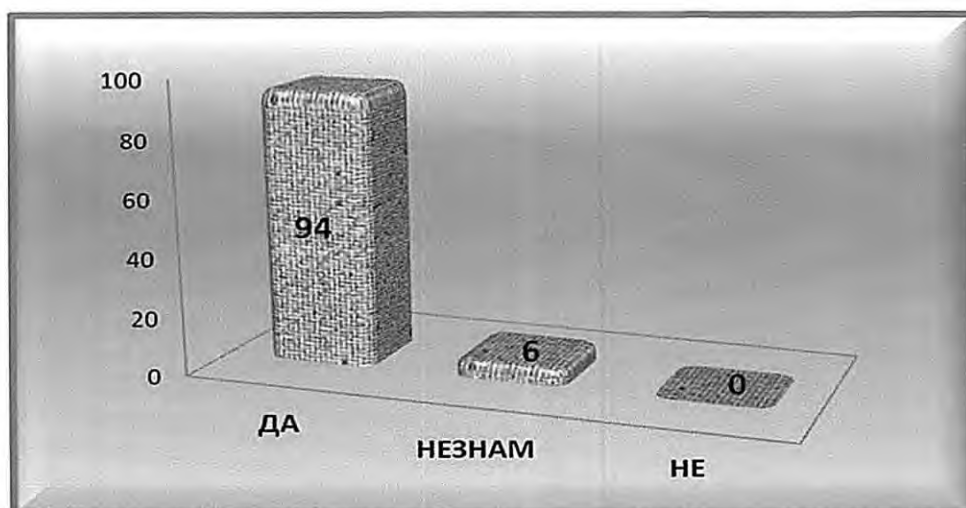
Одговорот на **четвртото прашање** не информира дека испитаниците во најголем дел незнаат или не се запознаени дали нивниот менаџер или воопшто

одделот во кој работат учествува во процесот на дефинирање на бизнис стратегијата. Но, затоа во **петото прашање** 94% од нив сметаат дека менаџерот на одделот за човечките ресурси треба да биде дел од стратешкиот менаџмент, дека тоа е неопходно и само на тој начин може да се придонесе за креирање добра стратегија и искористување на ресурсите.

Со партиципирање на менаџерот во стратешкиот менаџмент се дава можност да се презентираат капацитетите и способностите на вработените уште на самиот почеток на спроведувањето на стратегијата на организацијата.

4. Дали во Вашата организација менаџерот/ одделот за човечки ресурси партиципираат во процесот на дефинирање на бизнис стратегијата?

5. Сметате ли дека менаџерот на одделот за човечките ресурси треба да биде дел од стратешкиот менаџмент на вашата организација?

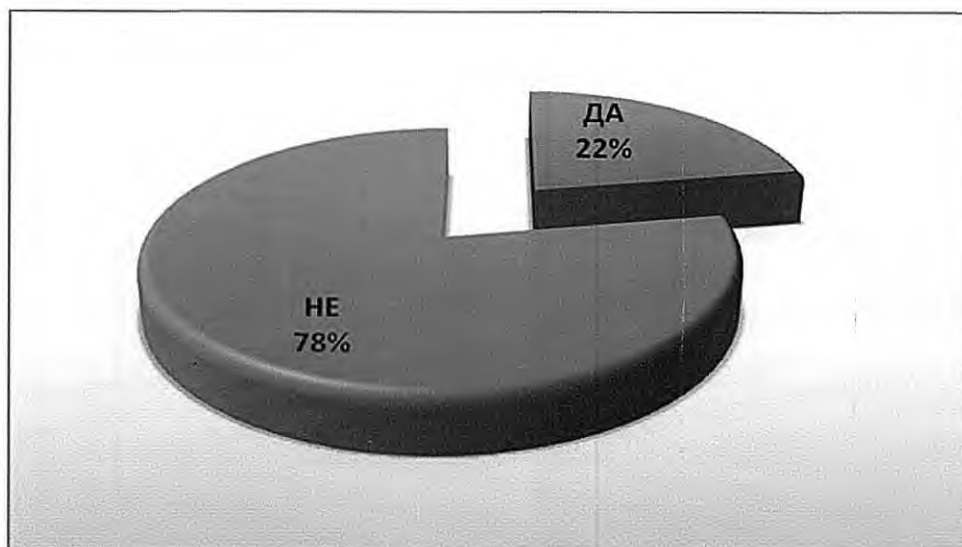


Графички приказ бр.24 Потребата менаџерот за човечки ресурси да биде дел од стратешкиот менаџмент

Од **шестото прашање** може да се заклучи дека во најголем дел од организациите не е систематизирано работно место со назив генерален директор за човечки ресурси, но тоа не значи дека нема, туку дека раководителите на одделите за

човечки ресурси имаат различни називи во зависност од видот на организацијата. Како на пример раководител, началник, помошник на директорот и сл.

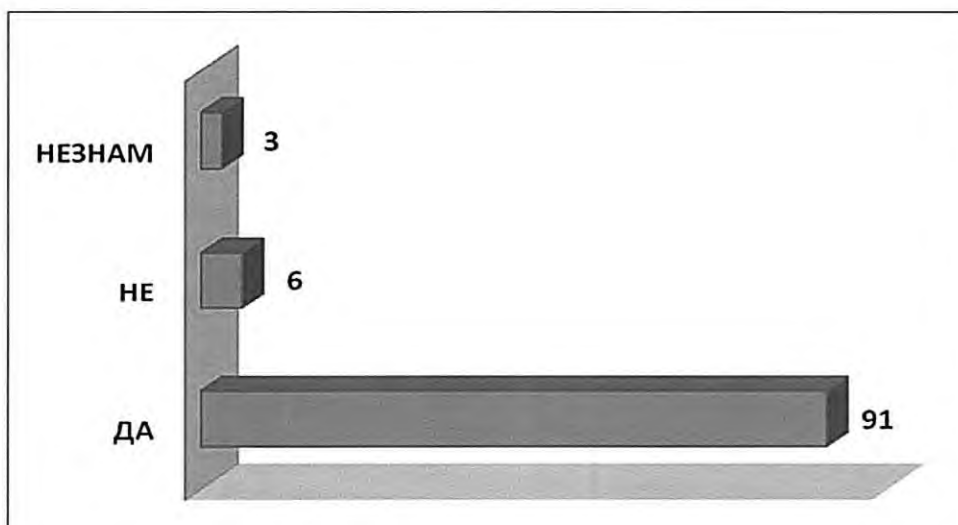
6. Дали имате генерален директор за човечките ресурси во Вашата организација?



Графички приказ бр.25 Постојењето на работното место генерален директор за човечки ресурси

Во седмото прашање кое се однесува на тоа дали сметаат дека ако одделот за човечки ресурси учествува во креирањето на стратегијата полесно истата ќе ја доближи до сите вработени во организацијата, испитаниците во 91% одговориле позитивно. Тие сметаат дека човечките ресурси се алката која најдобро ги поврзува вработените и креаторите на стратегијата во организацијата, па зајакнатата улога на одделот за човечки ресурси во креирање на стратегијата секако би имала позитивно влијание.

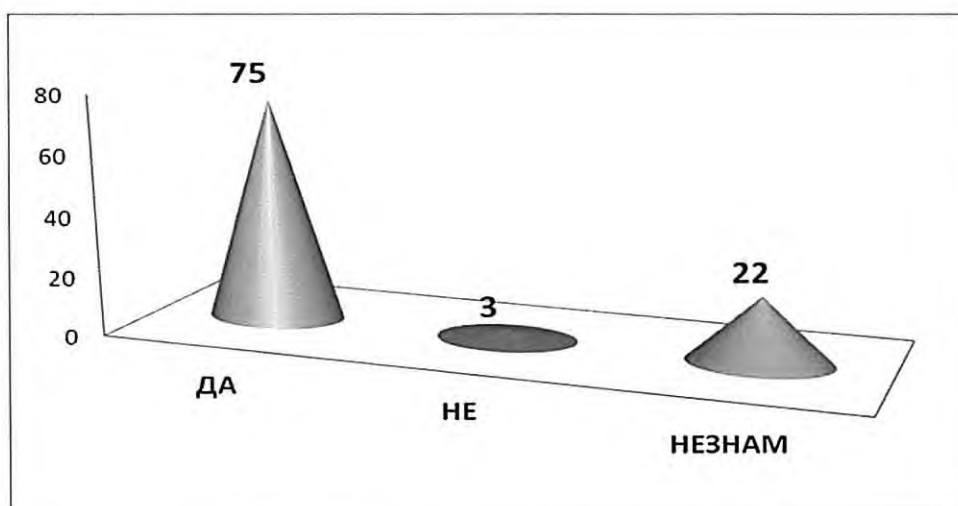
7. Ако учествувате во креирањето на стратегијата, како оддел за човечки ресурси, дали сметате дека на тој начин полесно ќе ја доближите истата до останатите вработени во организацијата?



Графички приказ бр.26 Потребата од учество на човечките ресурси во креирањето на стратегијата

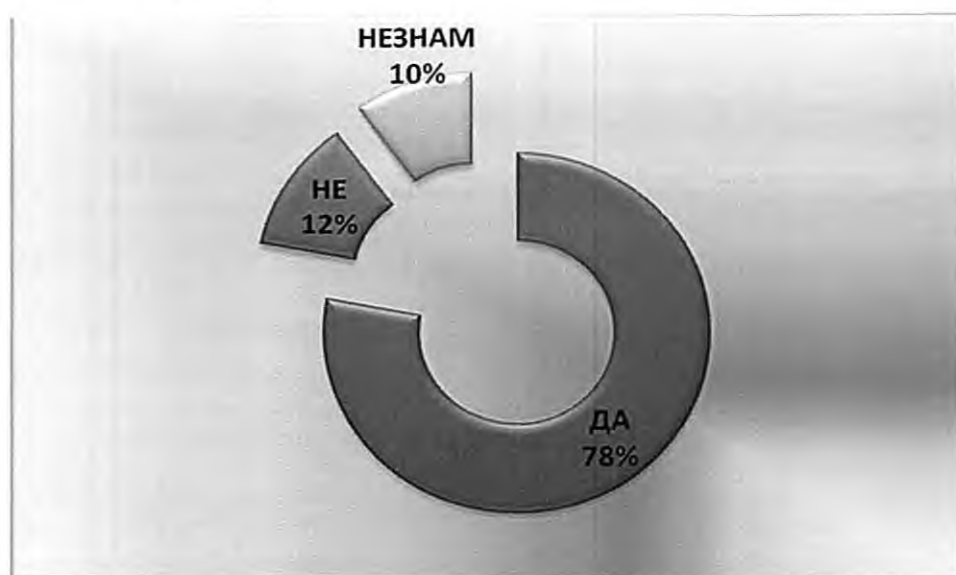
Во **осмото и деветото прашање** околу 75% од испитаниците одговориле дека имаат капацитет и можат да одговорат на предизвикот да бидат стратешки партнер на организацијата во која работат, како и дека ги гледаат вработени од својот оддел за човечки ресурси во улога на деловен партнер.

8. Можете ли да одговорите на предизвикот да бидете стратешки партнер на вашата организацијата?



Графички приказ бр.27 Способноста да се биде стратешки партнер

9.Ги гледате ли вработените во одделот за човечките ресурси во улога на деловен (бизнис) партнер?



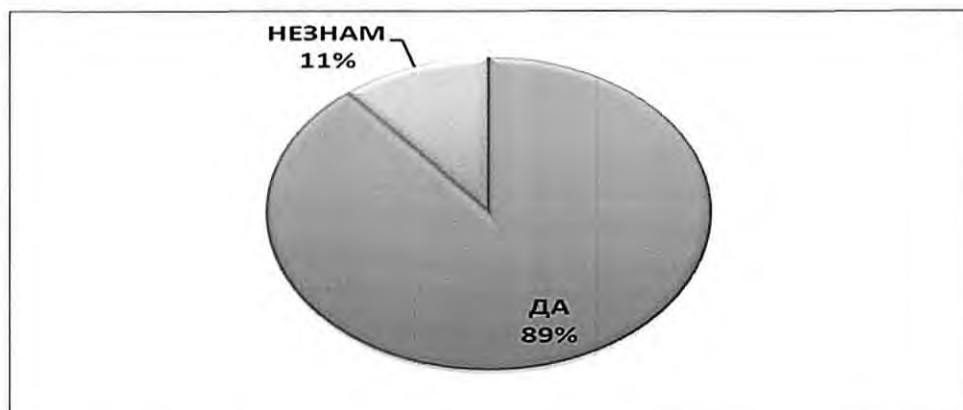
Графички приказ бр.28 Визијата на вработените да бидат во улога на деловен партнер

Во десетото прашање 90% од испитаниците сметаат дека одделот на човечки ресурси има важна улога во креирањето на стратегијата и може да даде голем придонес и да и помогне на организацијата да ги постигне поставените бизнис цели, во зависност од нејзината инволвираност.

10.Сметате ли дека одделот за човечките ресурси и помага на организацијата да ги постигне бизнис целите?

Во однос на вештините кои треба да ги поседуваат човечките ресурси во улога на деловен партнер како што се аналитичките и комуникациските вештини, како и проактивната улога, околу 90% од испитаниците сметаат дека тие се важен дел од нивните способности, како и дека досегашната реактивна улога треба да се замени со проактивен начин на делување.

11.Важно ли е за улогата на деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси да се има аналитички вештини?



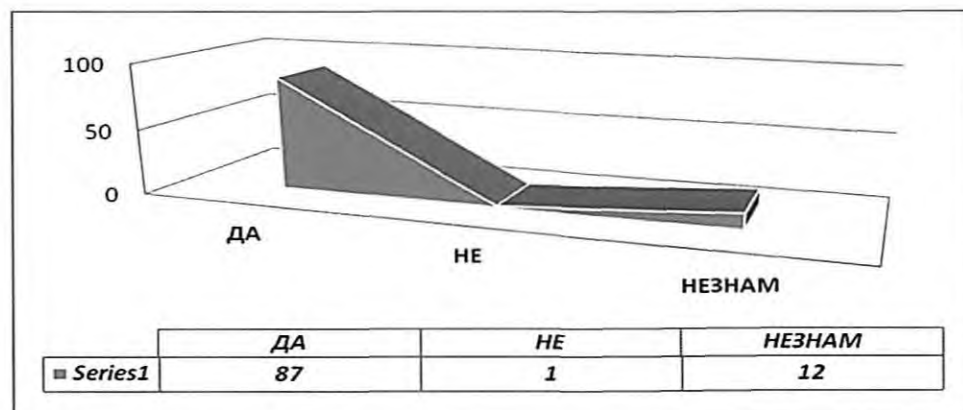
Графички приказ бр.29 Потребата од аналитички вештини

12.Важни ли се комуникациските вештини за улогата на деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси?



Графички приказ бр.30 Потребата од комуникациски вештини

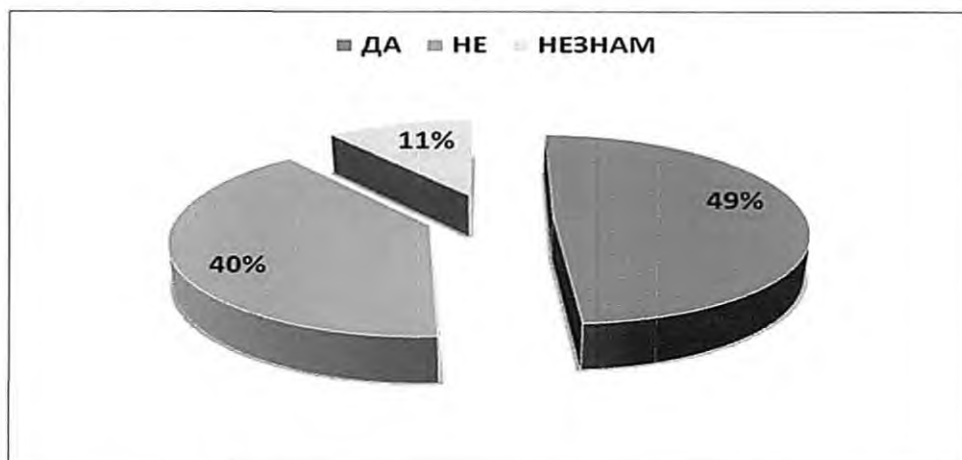
13.Потребно ли е одделот за човечките ресурси да ја смени својата досегаината улога во организацијата, од реактивна во проактивна?



Графички приказ бр.31 Потребата од промена на улогата од реактивна во проактивна

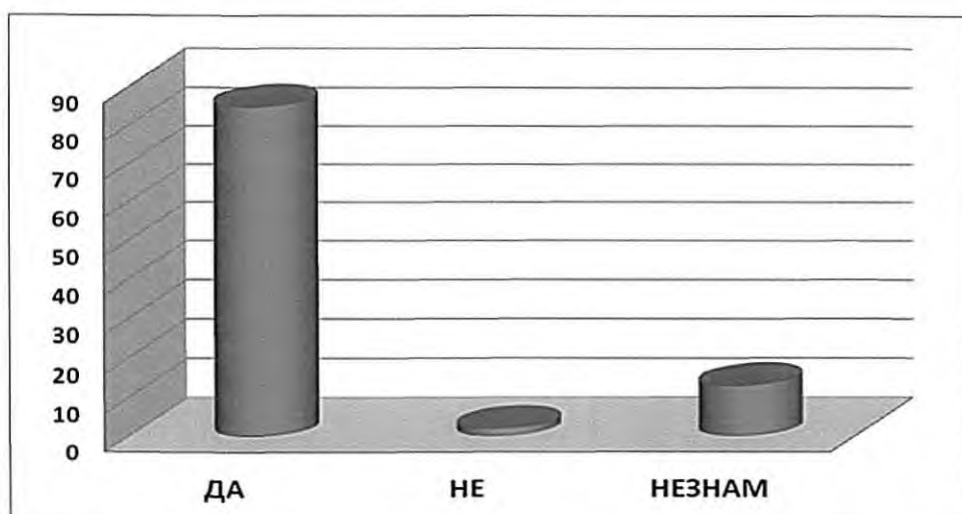
Во 14 прашање кое се однесува на процесот на трансформација на одделот на човечки ресурси во новата улога, утврдено е дека половина од испитаниците одговориле позитивно и дека во нивните организации е започнат процесот на трансформација.

14. Дали Вашата организација го започнала процесот на трансформација на улогата на одделот за човечките ресурси?



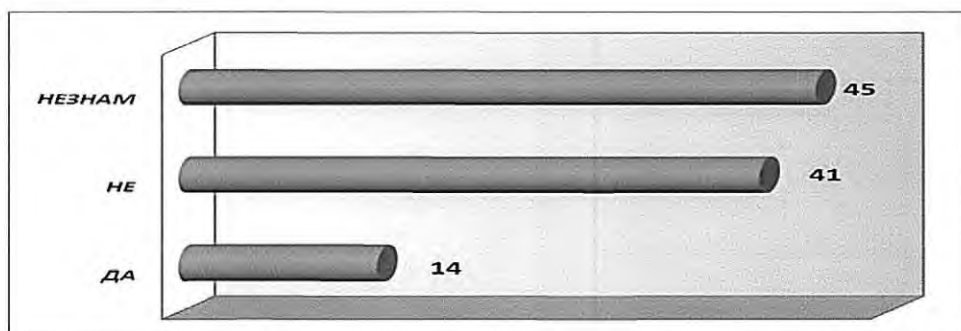
Графички приказ бр.32 Започнување на процесот на трансформација на човечките ресурси

15. Проактивната улога на човечките ресурси е подобра за развивање на бизнис стратегијата на организацијата.



Графички приказ бр.33 Влијанието на проактивната улога во развивањето на стратегијата

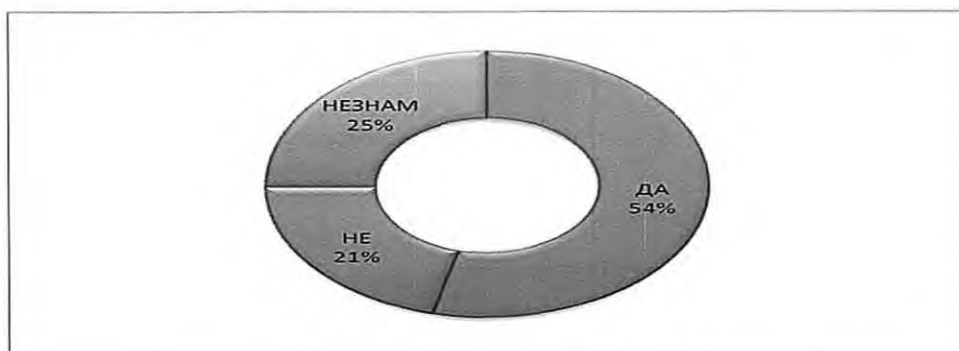
16. Дали Вашата организација е лидер на пазарот во развојот на човечки ресурси?



Графички приказ бр.34 Колку организациите се лидери во развојот

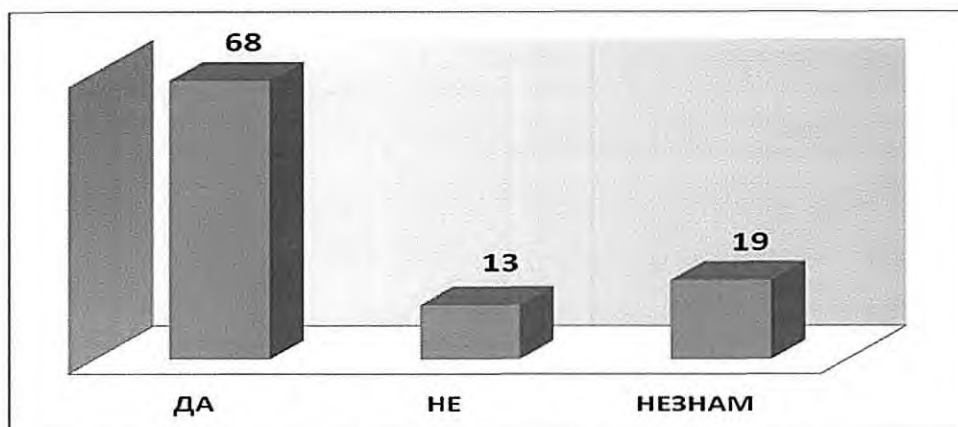
Следните пет прашања односно од 17 до 21 прашање се опфатени четирите работни места кои се предвидени со новата улога на човечките ресурси деловен партнер. Сите четири работни места се предвидени за едно работно место за кое во просек околу 70% од испитаниците се изјасниле дека можат да ги извршуваат, додека само околу 20% од нив незнаат ил не се сигурни дека можат да одговорат соодветно на барањата на сите работни места. Овој податок говори дека испитаниците ја прифаќаат новата улога и нејзините работни места.

17. Дали знаете дека новата улога на човечките ресурси го сочинуваат четири работни места во едно?



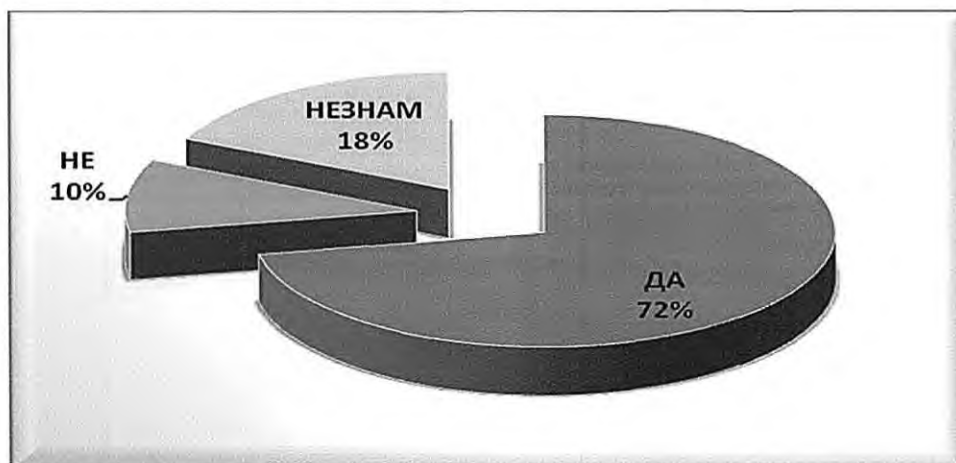
Графички приказ бр.35 Информираноста за раотните места на новата улога на човечките ресурси

18. Дали можете да ја извршувате улогата на работното место *Операционен менаџер (Operations Manager)* – ОМ кој ги набљудува и мери постоечките оперативни политики и процедури од областа на човечки ресурси?



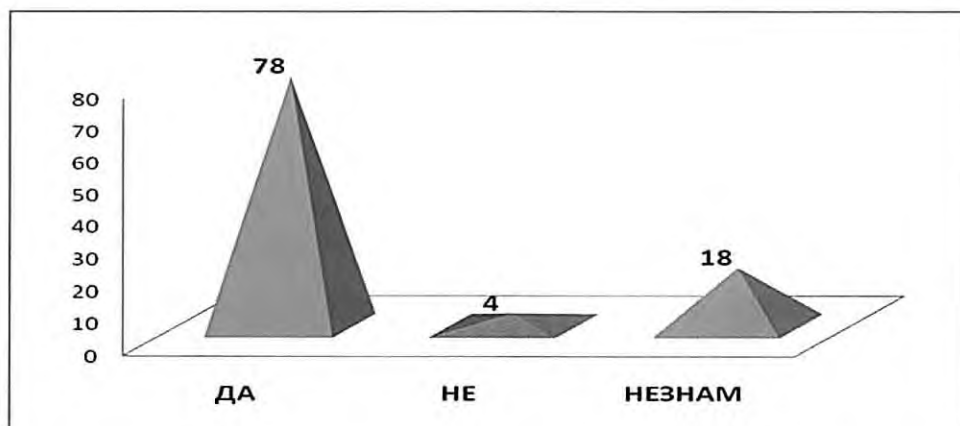
Графички приказ бр.36 Способност да се извршува улогата на операционен менаџер

19. Дали можете да ја извршувате улогата на работното место *Итен одговорач (Emergency Responder)* – ЕР кој обезбедува *ad-hoc* реакција и непосредни интервенции/корекции на акутни или итни случаи?



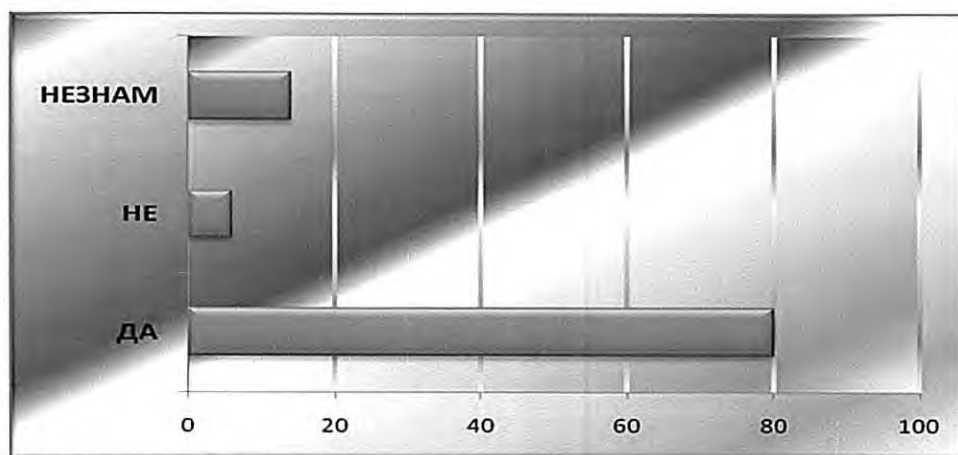
Графички приказ бр.37 Способност да се извршува улогата на итен одговорач

20. Дали можете да ја извршувате улогата на работното место *Стратешки партнер (Strategic Partner)* – СП кој учествува во дефинирање на стратегијата и имплементирање на истата?



Графички приказ бр.38 Способност да се извршува улогата на стратешки партнер

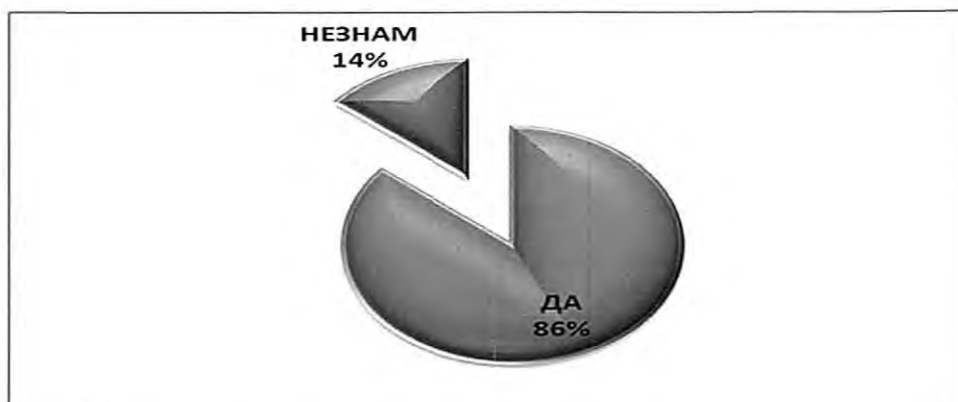
21. Дали можете да ја извршувате улогата на работното место Медијатор за вработени (Employee Mediator) – ЕМ кој создава одржливи решенија со предизвици за поединечни вработени?



Графички приказ бр.39 Способност да се извршува улогата на медијатор за вработени

Околу 80% од испитаниците позитивно одговориле и на **22 прашање** кое се однесува на создавањето на дополнителна вредност на организацијата со имплементирање на новиот модел на човечките ресурси. Тие сметаат дека новата улога и новиот модел влијаат на успешноста на организацијата и додава вредност на организацијата.

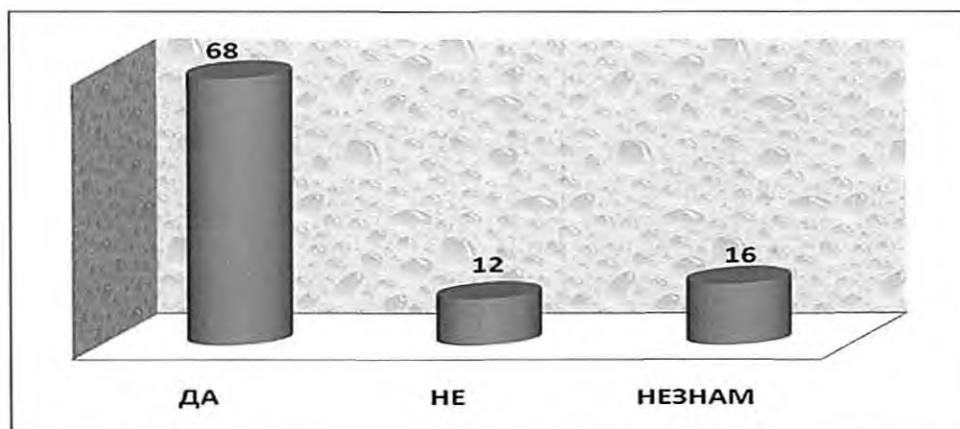
22. Сметате ли дека со новиот модел на одделот за човечките ресурси се создаваат нови и дополнителни вредности за организацијата?



Графички приказ бр.40 Дали новиот модел создава дополнителни вредности на организацијата

Преку 23 прашање се добива слика колку испитаниците веруваат во својот оддел за човечки ресурси и во неговите капацитети и можности бизнис стратегијата да ја претворат во реалност. Околу 68% од нив позитивно одговориле на ова прашање, а само мал дел или 12% сметаат дека нивниот оддел нема капацитет и можности за тоа.

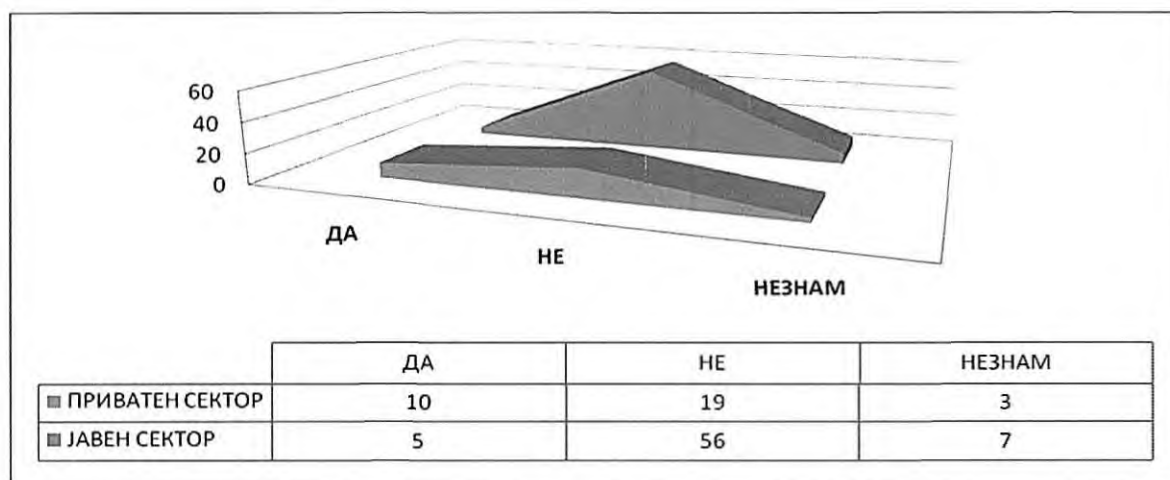
23. Дали одделот за човечки ресурси во Вашата организација има капацитет и можност бизнис стратегијата на организацијата да ја претвори во реалност?



Графички приказ бр.41 Капацитет на организацијата да ја претвори стратегијата во реалност

Во **24 прашање** во врска со систематизирањето на работното место деловен партнер од областа на човечките ресурси, 75% од испитаниците од кои поголемиот дел од јавниот сектор, одговориле негативно дека во нивната организација не е систематизирано наведеното работно место.

24. Имате ли систематизирано работно место како деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси?



Графички приказ бр.42 Дали воорганизацијата има систематизирано работно место деловен партнер

25. Информирани ли сте за потребните квалификации и работно искуство кое е потребно за успешно извршување на работните задачи како деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси?

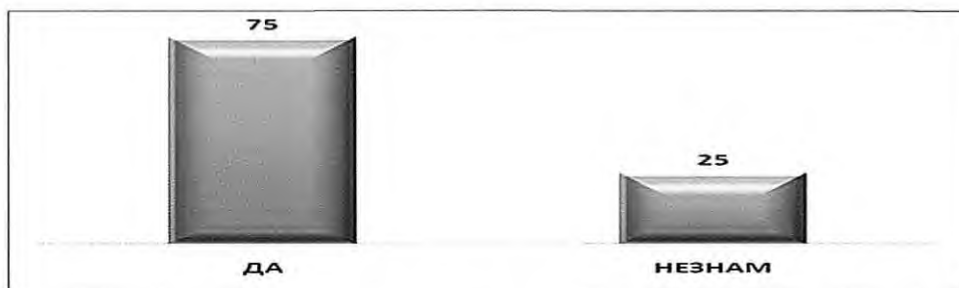


Графички приказ бр.43 За информираноста на испитаниците за потребните квалификации за извршување на работното место деловен партнер

Во **26 прашање** во кое беа прашани дали организацијата и вработените ќе имаат бенефити од имплементацијата на новата улога на човечките ресурси, 75% од испитаниците одговорија потврдно, а 25% не беа сигурни, но никој од испитаниците не одговори негативно дека нема да има бенефит од тоа.

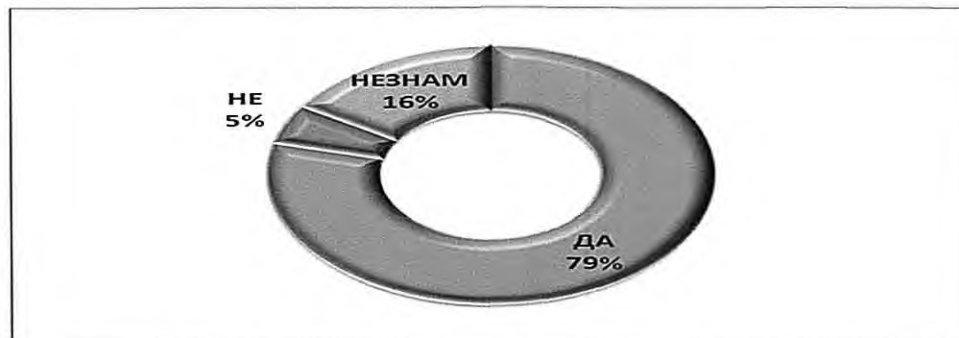
Тие се сигурни дека секоја промена и трансформација на човечките ресурси со која се отвараат можности за нови овластувања и надлежности на човечките ресурси, може да донесе само позитивен резултат. Доближувањето до стратегијата на организацијата и да се биде дел од нејзината имплементација е само уште еден доказ за моќта на човечките ресурси и правилното постапување со вработените, во насока на остварување на целите на организацијата.

26. Организацијата и вработените имаат бенефити од имплементацијата на новата улога на деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси.



Графички приказ бр.44 Бенефитот на организацијата и вработените со имплементација на работното место деловен партнер

27. Дали сметате дека во приватниот сектор побрзо ќе се имплементира новата улога на човечките ресурси?



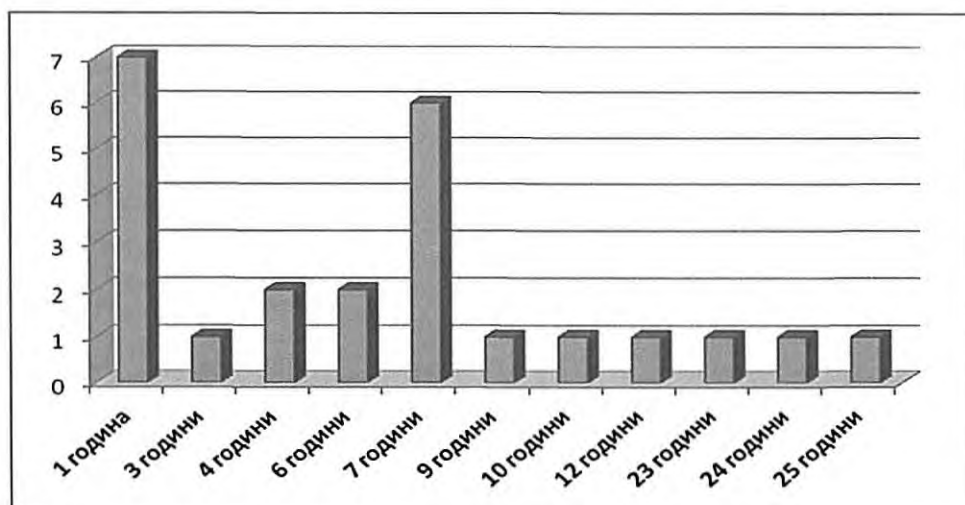
Графички приказ бр.45 Новата улога побрзо ќе се имплементира во приватниот сектор

На последното прашање испитаниците сметаат дека новата улога побрзо ќе се имплементира во организациите во приватниот сектор, бидејќи тој побрзо реагира на промени за разлика од јавниот сектор. Покрај ова, тие сметаат дека новата улога побрзо ќе се имплементира во оние компании во кои има странски капитал, бидејќи имаат предност за имплементација на практики кои ги има мајката-организација, како и можност за следење на трендовите во делот на човечките ресурси.

Дел од ова истражување беа и **24 вработените во Секторот за заеднички работи и управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи**. Притоа, иако министерството е институција каде поголемиот дел од вработените се од машки пол во Секторот за човечки ресурси состојбата е спротивна, односно тука доминираат вработени лица од женски пол или дури 79%, додека пак според возраста повеќе од половина од вработените се на возраст од 25 до 40 години.

Во однос на стажот најзастапени се вработените со стаж до 10 години или 83% од вкупниот број на вработени во овој сектор.

Графички приказ бр.21 Стажот на вработените по години



Од вкупниот број на испитаници вработени во овој оддел само двајца се на раководни позиции, на возраст од 40 до 55 години.

Од добиените резултати од истражувањето може да се заклучи дека најголемиот дел или 21 од вработените, сметаат дека одделите кои управуваат со човечките ресурси треба да ја менуваат својата улога во чекор со новите трендови на развој. Исто така, поголемиот дел од вработените изјавиле дека нивниот сектор учествува во процесот на дефинирање на стратегијата на организацијата и притоа сметаат дека секторот треба да биде дел од тимот кој ја креира стратегијата.

Од колкаво значење е стратешкото управување на човечките ресурси укажува изјавата на министерот за внатрешни работи во 2010 година во Центарот за обука Идризово, на промоцијата на обуката на тема **Важноста на човечките ресурси за успешна организација**. Притоа, дел од изјавата се однесува на тоа дека „стратешкото управување со човечките ресурси е процес кој е основа за успешно полициско уредување и создавање на професионален персонал кој ќе напредува врз основа на своите знаења, капацитети и заслуги,¹¹³. Исто така, во своето обраќање министерот потенцираше колку е важно вработените на ова министерство да го прифатат значењето на стратегијата за управување со човечки ресурси. Бидејќи тоа претставува основа за нивното функционирање од почетокот до завршување на нивната кариера.

¹¹³ <http://www.mvr.gov.mk/> (2010) Обраќање на министерката Јанкулоска во Центарот за обука Идризово “Управувањето со човечките ресурси предуслов за успешна работа на секоја организација” преземено на 17.04.2015 година



ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ

Имплементирањето на новата улога на човечките ресурси деловен партнер, влијае на успешноста на организацијата, е предмет на ова истражување чија цел е да се утврди развојот на човечките ресурси во организациите во Република Македонија, како и дали успешноста на организацијата е резултат на новата функција на човечките ресурси.

Од истражувањето може да се заклучи дека испитаниците сметаат дека е потребно да следат и применуваат новите трендови и промени од областа на човечките ресурси, кои влијаат на успешноста на организациите, односно кои прават организацијата да биде успешна. Најголем дел од испитаниците потврдуваат дека ваквите промени и практики, ги следат организациите, но најчесто се работи за поголеми компании од приватниот сектор, според нивното мислење, додека во јавниот сектор сметаат дека не се следат доволно.

Главната хипотеза се потврдува со резултатите од 22 и 26 прашање според кои најголемот дел од испитаниците или околу 80%, веруваат дека новиот модел на човечките ресурси влијае на успешноста на организацијата со додавање на нови и дополнителни вредности, односно со зголемување на нејзината вредност.

Во контекст на ова е и позитивниот став на испитаниците со кој тие сметаат дека со имплементација на новата улога на човечките ресурси деловен партнер, двете страни и организацијата и вработените ќе ги почувствуваат бенефитите од тоа.

Во **првата посебна хипотеза** се претпоставува дека ако човечките ресурси бидат дел од стратешкиот тим на организацијата, така подобро ќе ги разберат целите на организацијата и кон што се стреми таа. Оваа хипотеза се потврдува со резултатите од петото прашањето според кои 94% од испитаниците сметаат дека човечките ресурси треба да бидат дел од стратешкиот тим и дека само на тој начин може да се влијае на креирањето на стратегија и искористување на ресурсите на вистински начин.

Во втората посебна хипотеза се претпоставува соработката помеѓу стратешките партнери и лидерите на организацијата, влијаат на насочување и имплементирање на стратегијата. Ова се потврдува со одговорот на 91% испитаниците кои одговориле позитивно, односно дека сметаат дека човечките ресурси се клучната алката која на најдобар начин ги поврзува вработените и креаторите на стратегијата, па така нивната зајакната улога на одделот за човечки ресурси во креирање на стратегијата секако би имала позитивно влијание.

Во третата посебна хипотеза со која се претпоставува дека за успешно реализирање на новата улога на човечките ресурси деловен партнер од голема важност се комуникациските вештини, што се потврдува со резултатите од 12то прашање на кое сите испитаници одговориле позитивно. Ваквиот едногласен став на испитаниците од различни организации упатува на оценка колку се значајни комуникациските вештини на лицата кое треба да го спроведуваат моделот на човечките ресурси деловен партнер.

Во четвртата посебна хипотеза со која се претпоставува дека новата улога на човечките ресурси преку стратешкиот пристап влијае на додавањето вредност на бизнисот, истата е потврдена со позитивен одговор од страна на 86% од испитаниците, кое веруваат дека стратешкиот пристап е значаен за додавање вредност на организацијата и остварување на поставените цели.

Во петтата посебна хипотеза со која се претпоставува дека менувањето на улогата на човечките ресурси од реактивна во проактивна допринесува за подобро разбирање на стратегијата на организацијата и нејзино имплементирање, се потврдува со 13то прашање на кое позитивно одговориле 87% од испитаниците. Покрај ова, оваа хипотеза се потврдува и со 25то прашање во кое дури 90% од испитаниците сметаат дека проактивната улога на човечките ресурси е подобра за развивање на бизнис стратегијата на организацијата.

ЗАКЛУЧОК

Од целокупното истражување може да се заклучи дека имплементацијата на моделот и улогата на човечките ресурси деловен партнер, влијаат на успешноста на организацијата, без разлика дали се имплементираат во целост или се прилагодуваат за потребите на конкретната организација.

Трендовите на развој на човечките ресурси се следат и применуваат и од страна на организациите во Република Македонија, најчесто во приватниот сектор, но и одделите во јавната администрација не заостануваат многу во делот на следењето и примената на новите практики во човечките ресурси. Поддршка за следењето на новините во областа на човечките ресурси дава и Македонската асоцијација за човечки ресурси во која членуваат вработени од одделите за човечки ресурси.

Да се биде дел од тимот кој ја креира бизнис стратегијата на организацијата е голем предизвик за човечките ресурси, а уште поголема е одговорноста да се имплементираат стратегијата на човечките ресурси и бизнис стратегијата, во насока на остварување на целите на организацијата.

Во истражувањето само 37% од испитаниците одговориле дека во нивните организации менаџерот за човечки ресурси партиципира во процесот на изготвување на стратегијата. Што кажува дека треба уште да се спроведуваат активности насочени кон процесот на трансформирање на човечките ресурси во деловен партнер. Ваквиот модел на човечки ресурси сеуште е на почетокот од своето заживување во организациите во државата.

Инаку, најголемиот дел од испитаниците се заинтересирани за улогата на деловен партнер, за улогите од кои е составен овој модел и искажуваат желба и спремност за нејзино реализирање. Притоа, во половина од организациите процесот на трансформација е започнат, што значи дека развојот на човечките ресурси во насока на деловен партнер е на вистинскиот пат.

Според ставовите и мислењата на испитаниците, тие сметаат дека новата улога побрзо ќе се имплементира во приватниот сектор, бидејќи тој побрзо реагира на промени за разлика од јавниот сектор, како и дека деловниот партнер побрзо ќе се

имплементира во оние компании во кои има странски капитал. Сето тоа е поради предност која ја носи мајката-организација во насока на имплементација на практики кои таа ги има, како и поедноставна можност за следење на трендовите во делот на човечките ресурси.

Истражувањето беше спроведено и во *Секторот за заеднички работи и управување со човечки ресурси во Министерството за внатрешни работи*, при што донесени се следниве заклучоци:

- дека поголемиот дел од вработените не се запознаени со улогата на човечките ресурси деловен партнер;
- не се информирани за работните места од кои е составено работното место деловен партнер, но сметаат дека учествуваат во процесот на донесување на стратегијата на министерството;
- не е систематизирано работно место деловен партнер во областа на човечките ресурси, односно сеуште не е отпочнат процесот за трансформација на човечките ресурси во деловен партнер.

Оваа улога на човечките ресурси со која тие се дел од тимот кој ја донесува стратегијата, е значајно за двете страни и за организацијата и за одделот за човечки ресурси. Управувањето на човечките ресурси, нивниот развојот и следењето на талентите е условено со остварување на бизнис целите. Соединувањето на стратегијата на човечките ресурси и бизнис стратегијата, по претходно поставените приоритети и додава вредност на организацијата. Повеќе не може да се гледа на човечките ресурси како на трошок, тука како на неопходност, на вредност која преку својата продуктивност ја зголемува вредноста на организацијата.

Новата улога на човечките ресурси од деловен партнер во ПРЕТПРИЕМАЧ (HR Business partner – HR Entrepreneur)

Еволуцијата на човечките ресурси и нивната трансформација, не застанува. Тие како и современото општество постојано се во движење и чекаат момент кога да ја најават својата нова улога или промена на своето делување.

По десетгодишно применување на улогата на деловен партнер во земјите на САД и Европа, веќе од 2011 година започнуваат да се појавуваат првите знаци кои ја најавуваа новата улога кон која во иднина ќе се стремат човечките ресурси.

Новата улога е HUMAN RESOURCE ENTREPRENEUR или човечките ресурси претприемач, со цел нивната деловна улога да ја направат повеќе претприемничка¹¹⁴.

Она што е карактеристично за улогата на човечките ресурси претприемач е дека тие треба да имаат поголем сензибилитет за потребите на бизнисот и внатрешните клиенти, како и во управување со талентите, каде треба да бидат експерти кои се проактивни и доверливи.

Ова е само факт дека човечките ресурси се непресушен извор за истражување и нивно осознавање, при што се потврдува нивното влијание на организацијата, на нејзините резултати, напредоци и успешно котирање помеѓу конкуренцијата.

¹¹⁴ www.hrmagazine.co.uk/hr/features/1020114/byc-byc-hr-business-partner-hello-hr-enteprenuer преземено на 25.03.2015 година

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Ангелоска-Галевска, Н. (2006), Планирање на научно истражување, Скопје: Филозофски факултет (интерен материјал).
- Bogićević, B. (2003), Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Ekonomski fakultet
- Бојациоски, Д. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје:Економски факултет,
- Bradley W. (2008), The New Human Capital Strategy: Improving the Value of Your Most Important, United States of America: W.Hall
- Dalziel, S. Strange, J.Walters, M. (2006), HR Business Partnering, published by the CIPD.
- Constance, S. Boroughs, A. Hunter, I.(2006), HR - The Business Partners, England: Gower Publishing, Ltd.
- Ulrich, D.(1997), Human resource Champions, Boston: Harvar Business School Press.
- Ulrich, D. Allen, J.(2009), HR Transformation, United States of America: The RLB Institute.
- Ulrich, D. 2001. "Adding Value." *Executive Excellence* 18, no. 8: 18–20.
- Kenton, B. Yarnall, J.(2005), HR - The Business Partner, Burlington:Elsevier Ltd.
- Kenton, B. Yarnall, J.(2010), HR - The Business Partner, Burlington:Elsevier Ltd.
- Heathfield, SM. 2003. *The New Role of the HR Professional*.
- M.T Michael J. Kavanagh, (2009) "Evolution of Human Resource Management and Resource Information Systems" - The Role of Information Technology,
- M.Hird, C.Marsh, P.Sparrow, (2009)" HR delivery systems:Re-engineered or over engineered", CPHR Lancaster University Management Shool, pages 23-25
- Tupurić, D. Strateški menadžment, Zagreb: Ekonomski fakultet, pdf.
- Transforming HR Professionals into Business Partners, (2012) European Journal of Business and Management
- Susa, B.(2009), Menadzment ljuskih resursa, Novi Sad: Cekom – books.d.o.o

- Saddler, K. Hills, J. (2011), *Developing HR Talent: Building a Strategic Partnership with the Business*, England: Gower Publishing Limited Gower House.
- Withers, M. Williamson, M. Reddington, M. (2010), *Transforming HR*, England: Elsevier Ltd.
- Shirley D., Judith S., Mike W. (2006), *HR Business Partnering*, published by the CIPD, pdf
- Wiscombe, J. 2001. "Your Wonderful/Terrible HR Life." *Workforce* 80, no. 6: 32–37.
- W.M. Kahweiler, J.B. Kahweiler (2005) "Shaping Your HR Role" *Succeeding in today's organizations*, Elsevier Butterworth–Heinemann, Oxford UK
- A qualitative study of cross-functional exchange in the professional partnership between HRBPs and line managers, (2013) *Human Resources as a Business Partner – University of Gothenburg Faculty of Social Sciences*, pdf,
- Ocenjivanje učinka u upravljanju ljudskim resursima: analiza i operativna dimenzija Istraživanje o javnim upravama država članica EU – (2008), material pripremljen tokom francuskog predsedavanja Evropskoj uniji.
- Vukanjanski, I. Šartije, T. Konstans, P. (2012), *Priracnik za upravljanje ljudskim resursima*, Beograd: Savet Evrope, pdf.
- Strategija ljudskih resursa za istraživanje Instituta za međunarodne odnose, (2011), Zagreb: IMO, pdf.
- „Стандарди за управување со човечки ресурси“, (2014) Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени
- Статут на здружение на граѓани „Македонска асоцијација за човечки ресурси“ донесен на собранието одржано на ден 06.05.2009 година во Скопје, од страна на основачите на здружението согласно член 18,21,22,23 и 24 од Законот за здруженијата и фондациите (Сл. Весник на РМ, бр.52/10 и бр. 135/11),

-Applied H.R.M. Research, (2010), Volume 12, Number1, pages 40-58

-“Business driven HR Unlock the value of HR Business Partners” - source Deloitte HR Maturity Diagnostic, pdf

-Списание „Човечки Капитал“ број 4 издадено во декември 2014 година од страна на МАЧР стр.15

-Transforming HR Professionals into Business Partners, (2012) European Journal of Business and Management

-Improving HR Business Partner Effectiveness-A Comprehensive Look at Competencies and Development Strategies, Corporate Leadership Council(2008)

-Rothwell & Budscooter (2012), „ The Encyclopedia of Human Resource Management“,: Critical and Emerging Issues in Human Resource Management. San Francisco: Pfeiffer/Jossey-Bass

-Z.Mohd.(2011) “The Changing Role & Functions of HR”, HR Republic Summit 2011: Trends & Challenges Unfold

-Сл.весник на Република Македонија, бр.27 од 05.02.2014 година

-Повеќегодишна оперативна програма за развој на човечките ресурси 2007-2013

-Проект студиска програма од трет циклус студии по *Организациони науки и управување - менаџмент*, за раководител или извршител во одделот за менаџмент на човечките ресурси кој се грижи за целокупниот циклус на обезбедување, развој, активирање и одржување на човечките ресурси; (2010). Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје

Интернет извори

<http://smallbusiness.chron.com>

<http://hbr.org>

<http://www.xperthr.co.uk>

<http://www.theodcenter.com>

<http://www.hrzone.com>

<http://www.cdop.rs>

<http://www.oxforddictionaries.com>

<http://www.webopedia.com>

<http://www.trend.uns.ac.rs>

<http://www.spa.ga.gov>

<http://www.hrmagazine.co.uk>

<https://www.deloitte.com>

<https://ids.thomsonreuters.com>

<http://daveulrich.com>

<http://www.enact.ie>

<http://www.shrm.org>

<http://talentmgt.com>

<http://www.headheartbrain.com>

<http://bookboon.com>

<http://www.mhra.mk>

<http://www.haftonconsultancy.com>

<http://www.ina.hr>

<http://www.leadershipnow.com>

<http://www.sep.gov.mk>

<http://cfcd.finance.gov.mk>

<http://www.mtsp.gov.mk>

<http://www.isppi.ukim.edu.mk>

<http://www.fzf.ukim.edu.mk/>

<http://www.eccf.ukim.edu.mk>

<http://www.utms.edu.mk/>

<http://www.mchamber.org.mk/>

<http://sitel.com.mk/megjunarodna-konferencija-za-chovechki-resursi>

www.mixIT.mk

<http://www.pravda.gov.mk/>

<http://zdravstvo.gov.mk/>

<http://www.kennedyinfo.com/>

<http://www.poslovni.hr>

<http://www.ikea.hr>

<https://www.pfst.h>

<http://www.cipd.co.uk>

<http://www.webopedia.com>

<http://www.investopedia.com>

<http://www.talentmgt.com>

<http://www.poslovi.rs>

<http://www.klipfolio.com>

<https://www.bcgperspectives.com>

<http://www.ads.gov.mk/>

<http://www.simplehrguide.com/>

<http://www.telekom.mk/>

www.cipd.co.uk – The changing HR functions, survey report september 2007

<http://www.lancaster.ac.uk/>

<http://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples>

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/?chapter=4#chapter4

<http://www.mvr.gov.mk/> (2010) Обраќање на министерката Јанкулоска во Центарот за обука Идризово “Управувањето со човечките ресурси предуслов за успешна работа на секоја организација“ преземено на 17.04.2015 година

www.hrmagazine.co.uk

ПРИЛОГ

АНКЕТЕН ЛИСТ

Општи податоци:		
Пол:	машки	женски
Возраст:		
1. до 25		
2. од 25-40		
3. од 40-55		
4. над 55		
Завршено образование:		
1. Основно образование		
2. Средно образование		
3. Вишо образование		
4. Високо образование - Факултет/Академија		
5. Постдипломски студии		
6. Докторат		
Дејност на Вашата организација во:		
1. Јавен сектор		
2. Приватен сектор,		дејност
Колку време работите во одделот за човечки ресурси?		
Дали вашето работно место е на ниво на менаџер?		
ДА		НЕ

❖ Прашања

❖ Одговори

1. Потребно ли е одделите за човечките ресурси да ја менува својата улога, следејќи ги притоа надворешните промени и практики кои влијаат на успехот на организацијата?

2. Ги следат ли организациите во Република Македонија овие промени и практики?

3. Дали сте запознаени со новата улога на деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси?

4. Дали во Вашата организација менаџерот/одделот за човечките ресурси партиципираат во процесот на дефинирање на бизнис стратегијата?

5. Сметате ли дека менаџерот на одделот за човечките ресурси треба да биде дел од стратешкиот менаџмент на вашата организација?

6. Дали имате генерален директор за човечките ресурси во Вашата организација?

7. Ако учествувате во креирањето на стратегијата, како оддел за човечки ресурси, дали сметате дека на тој начин полесно ќе ја доближите истата до останатите вработени во организацијата?

8. Можете ли да одговорите на предизвикот да бидете стратешки партнер на вашата организацијата?

9. Ги гледате ли вработените во одделот за човечките ресурси во улога на деловен (бизнис) партнер?

10. Сметате ли дека одделот за човечките ресурси и помага на организацијата да ги постигне бизнис целите?

11. Важно ли е за улогата на деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси да се има аналитички вештини?

12. Важни ли се комуникациските вештини за улогата на деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси?

13. Потребно ли е одделот за човечките ресурси да ја смени својата досегашната улога во организацијата, од реактивна во проактивна?

14. Дали Вашата организација го започнала процесот на трансформација на улогата на одделот за човечките ресурси?

15. Проактивната улога на човечките ресурси е подобра за развивање на бизнис стратегијата на организацијата.

16. Дали Вашата организација е лидер на пазарот во развојот на човечки ресурси?

17. Дали знаете дека новата улога на човечките ресурси го сочинуваат четири работни места во едно?

18. Дали можете да ја извршувате улогата на работното место Операционен менаџер (Operations Manager) – ОМ кој ги набљудува и мери постоечките оперативни политики и процедури од областа на човечки ресурси?

19. Дали можете да ја извршувате улогата на работното место Итен одговорач (Emergency Responder) – ER кој обезбедува ad - hoc реакција и непосредни интервенции/корекции на акутни или итни случаи?

20. Дали можете да ја извршувате улогата на работното место Стратешки партнер (Strategic Partner) – SP кој учествува во дефинирање на стратегијата и имплементирање на истата?

21. Дали можете да ја извршувате улогата на работното место Медијатор за вработени (Employee Mediator) – ЕМ кој создава одржливи решенија со предизвици за поединечни вработени?

22. Сметате ли дека со новиот оперативен модел на одделот за човечките ресурси се создаваат нови и дополнителни вредности за организацијата?

23. Дали одделот за човечки ресурси во Вашата организација има капацитет и можност бизнис стратегијата на организацијата да ја претвори во реалност?

24. Имате ли систематизирано работно место како деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси?

25. Информирани ли сте за потребните квалификации и работно искуство кое е потребно за успешно извршување на работните задачи како деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси?

26. Организацијата и вработените имаат бенефити од имплементацијата на новата улога на деловен (бизнис) партнер од областа на човечки ресурси.

27. Дали сметате дека во приватниот сектор побрзо ќе се имплементира новата улога на човечките ресурси?

