

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Филозофски факултет – Скопје
*Последипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените
дејности*



магистерски труд

**УЛОГАТА НА МЕНАѢРОТ И ЛИДЕРОТ ВО УПРАВУВАЊЕ СО
ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

Ментор:

Проф. д-р Трајан Гоцевски

Кандидат:

Ивана Накова

Скопје, 2015

СОДРЖИНА

Апстракт	4
ВОВЕД	5

ПРВ ДЕЛ

I. ПРЕДМЕТ И ИНИЦИЈАТИВА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	8
ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ	8
ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	9
ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	10
II. СОВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ ВО БИЗНИС ОПКРУЖУВАЊЕТО	13
1. Бизнис опкружување	13
2. Систем на опкружување	14
3. Влијанија на опкружувањето врз бизнисот	16
III. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	21
1. Човечки ресурси и дефинирање на поимот	21
2. Значење и специфичност на човечките ресурси	30
3. Оспособеност и променлива улога на човечките ресурси	32
IV. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	35
1. Менаџмент на човечки ресурси – дефинирање на поимот	35
2. Историски развој	40
3. Компоненти на менаџментот на човечки ресурси	42
4. Функции на менаџментот на човечки ресурси	54
V. УЛОГА И ЦЕЛИ НА ЛИДЕРСКИТЕ СПОСОБНОСТИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	57
1. Улога на менаџментот на човечки ресурси	57
2. Цели на менаџментот на човечки ресурси	58
3. Лидерство	59
4. Стратегиски менаџмент	61
VI. НОСИТЕЛИ НА ФУНКЦИИТЕ НА ЛИДЕРИ И МЕНАЏЕРИ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	64
1. Носители на функции	64
2. Лидер, лидерство и човечки ресурси	65
3. Менаџер и човечки ресурси	67
VII. АКТИВНОСТИ НА МЕНАЏЕРОТ И ЛИДЕРОТ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	69
1. Активности на менаџментот на човечки ресурси	69
1.1. Анализа на работата	70

1.2.	Планирање на човечки ресурси	72
1.3.	Регрутирање на човечки ресурси	73
1.4.	Селекција на човечки ресурси	77
1.5.	Социјализација и воведување на вработените	80
1.6.	Обука и образование на вработените	81
1.7.	Оценување на перформансите на вработените	82
1.8.	Наградување и мотивирање на вработените	83
1.9.	Здравје и безбедност на вработените	85
1.10.	Управување со кариера, деградирање и отпуштање на вработени	85
VIII.	ФУНКЦИЈА И ВЛИЈАНИЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	88
1.	Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси	88
2.	Состојбата во Република Македонија	91
ВТОР ДЕЛ		
	МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	94
1.	Предмет на истражување	94
2.	Карактер, значење и цел на истражувањето	95
3.	Задачи на истражувањето	96
4.	Хипотези	97
5.	Варијабли во истражувањето	97
6.	Методи, техники и инструменти на истражување	98
7.	Обработка на податоците	100
7.1.	Популација и примерок	100
8.	Организација и тек на истражувањето	101
ТРЕТ ДЕЛ		
	АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	102
1.	Анализа на резултатите добиени од анкетниот прашалник	103
2.	Интерпретација на хипотетичка рамка	111
IX.	Заклучок	112
X.	Литература	115

Апстракт

Во последните неколку години, улогата на менаџментот во внатрешната структура на една организација добива се повеќе на својата значајност, посебно за успешното раководење на самата организација или претпријатие, како и за успешниот опстанок на самата компанија во рамките на пазарот на кој истата функционира.

Земајќи предвид дека менаџментот и лидерството во рамките на една организација се тесно меѓусебно поврзани, паралелно завицни една од друга, истакнувајќи се на повеќе места, како способност и вештина кај вработените кадри на самата организација, од голема важност е да се истакне токму нивниот поим, влијание и улогата која истите ја имаат во управувањето, поточно начинот на управувањето на една организација, односно претпријатие.

Во рамките на погоре наведената тематика, заклучоците во рамките на студиите ќе бидат детално сумирани. Полето на истражување, како едно од значајните, ќе биде исто така теоретски дискутирано, паралелно поклопувајќи се со основната намера и цел на изработката на самиот труд, истакнувајќи ја важноста на влијанието на способноста за менаџирање и лидерство во рамките на едната организација.

Клучни зборови: раководење, лидерство, влијание, управување, успешност.

ВОВЕД

Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се осигураат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнување на организационите цели.

Овие активности го обликуваат менаџмент системот за човечки ресурси на организацијата, систем кој има пет главни компоненти: регуртирање и селекција, обука и развој, надградување на работата и повратна информација, плата и бенефиции и односи меѓу вработените.

Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е процесот со кого менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџментот на човечки ресурси кои меѓусебно треба да се конзистентни, со други елементи по организационата архитектура и со стратегијата и целите на организацијата. Целта на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е градењето на систем на менаџментот на човечки ресурси што ја унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите – четири носечки блокови на конкурентна предност.

Менаџментот се занимава и со обезбедување на квалитетен кадар за компанијата која ја менаџираат. Ова е дефинирано и преку една од функциите на менаџментот – екипирање.

Стапката за вработување на кадри, може да се одреди со преглед на минатите искуства или врз база на идните бизнис очекувања на менаџментот. Пред менаџерите се поставува прашање: Колку луѓе и со какви способности ќе и требаат на компанијата, за таа да биде способна да држи чекор со времето?

Потребно е во организациската шема секое работно место да биде определено и опишано, како и да бидат определени должностите кои треба да бидат реализирани на тоа работно место. Некогаш, тоа е доста тешка задача бидејќи определените работни места се турбулентни, а работните услови можат да бидат променливи, па не можат со сигурноста да се определат сите работни задачи, но во тој случај треба да се наведат што поголем број на работни задачи, со напомена дека е можно и дополнување на работните задачи, доколку условите на работењето тоа го бараат.

Кога менаџерите ќе одлучат дека им е потребен вработен на одредена позиција, тие објавуваат конкурс или спецификација за тоа што треба да исполнува потенцијалниот кандидат за да биде вработен. Таа спецификација треба да содржи податоци за образованието, претходното работно искуство, личните карактеристики кои поединецот мора да ги има (енергичност, мотивираност, способност за комуникација), за да може да ги извршува работни задачи.

Но, процесот на одлучување е двостран. Компанијата одлучува дали ќе понуди вработување и каква ќе биде таа понуда. Но, и оние што бараат работа одлучуваат дали таа компанија и тоа работно место им одговара или не. Важна е репутацијата на компанијата, атрактивноста на работното место, како и понудата (плата, можност за унапредување, за усовршување и така натаму). Доколку имаат можност да бираат, работниците почесто ќе се определат за вработување за помали плати, доколку е компанијата посигурна и доколку нуди перспектива, дополнително знаење и слично. Бидејќи дополнителното знаење на вработениот му нуди сигурност дека во наредниот период доколку се случи да остане без работа, поради разни причини (нова технологија, негативни економски трендови на пазарот, откази поради кризата во компанијата или слично), може да најде вработување во друга компанија затоа што веќе ќе има акумулирано искуство и знаење стекнато во таа компанија.

На компанијата и е важно да добие квалификувани и способни луѓе за одредени позиции, па е потребно тие да се идентификуваат, така што само најсоодветните кадри можат да бидат избрани. Во пракса се случува да се вработат луѓе по роднински или пријателски линии или тоа можат да бидат и деца на вработениот кој отишол во пензија, или се разболел, повредил или починал, па со вработувањето се помага на целото семејство. Доколку вака вработениот кадар не поседува одредени знаења, потребно е да се изврши дополнителна обука и додека тој кадар не се оспособи да не се поставува на позиција која бара извршување задолженија без супервизија, за да не се загрозат интересите на компанијата. Но, без оглед на исклучоците, секоја компанија настојува да вработи квалитетен кадар, па е потребно благовремено да се соберат информации околу потенцијалниот кадар.

Информациите за расположливиот кадар се прибираат од биро за вработување, од владините извори, од приватните агенции за вработување, од синдикатите, од средните школи, од универзитетите, огласите во списанија, огласите на телевизија,

препораките од фирми, од соработници, од конкуренти па дури и преку интернет. Сите добиени информации за потенцијалните кандидати се бележат и се користат во согласност со потребите на компанијата.

Една од причините зошто организациите обрнуваат големо внимание на луѓето кои ги вработуваат е затоа што економијата се повеќе се базира на услуги, па затоа е важно компаниите кои се занимаваат со услужен бизнис да ги мотивираат нивните вработени. Во секоја компанија, сите ресурси, вклучувајќи ги и човечките, мора да се искористат ефективно, се со цел остварување на поголем успех. Токму затоа, во сите успешни компании, менаџерите избираат пристап кој ги поставува вработените на прво место.

Во современите компании, секторот за човечки ресурси, не смее да се гледа само како составен дел на организацијата, туку како клучен орган за остварување на организациски успех. Стратегискиот менаџмент треба да и даде на организацијата насока и чувство на цел. Менаџерот за човечки ресурси не смее да ги работи сите административни работи, па затоа денес улогата на менаџерот на човечки ресурси се смета за подеднакво важна како и улогата на маркетинг менаџерот и менаџерот за продажба.

Секоја успешна компанија која ја сфаќа важноста на менаџерот на човечки ресурси знае дека таа е навистина потребна за успехот на секоја компанија. Секторот за човечки ресурси треба да работи во согласност со стратешките цели на организацијата, треба да обезбедува соодветна надградба на знаењето на вработените преку обуки, кои имаат за цел ефективно искористување на капацитетот на вработените.

Инвестирањето во вработените влијае позитивно на компанијата поради нивното попродуктивно и подобро работење, а со тоа и се зголемува профитот на компанијата.

ПРВ ДЕЛ

I. ПРЕДМЕТ И ИНИЦИЈАТИВА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во современото работење, кое се карактеризира со големи и брзи промени, организациите мора постојано да се прилагодуваат и изнаоѓаат нови начини за постигнување на успех и профит, но и за нивен опстанок и понатамошен развој. Еден од начините е и континуирано создавање и оддржување на конкурентските предности. Овој процес денес се остварува преку луѓето во внатрешната структура на самата организација, кои токму со своето знаење, вештини, креативни способности и развојни потенцијали претставуваат еден од најзначајните ресурси во една организација.

Освен што човечките ресурси се и најзначајни, тие истовремено се и најпроблематичен и најскап ресурс. Истите треба да се управуваат, менаџираат на исклучително интелектуален, рационален и хуман начин.

Токму начинот на кој се управуваат, менаџираат и организираат човечките ресурси во една организација, станува еден од пресудните фактори за конкурентската способност на една организација, поточно за нејзиниот развој, како и за опстанокот на самата организација воедно.

ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Од голема важност за прецизна изработка на погоре наведениот магистерски труд е токму разгледувањето, дефинирањето и аналитичко пристапување кон прашањето за менаџирање на човечките ресурси, пред се како дел од исклучително важна работна задача и управувачка функција во една организација, како теориски така и во пракса.

Според тоа, постојат различни теориски извори кои ја дефинираат оваа област, од оние за кои менаџментот на човечките ресурси претставува само последна фаза во еволуцијата на персоналниот менаџмент, до оние кои го сметаат истиот целосно како нова работна функција и научна дисциплина.

Сознанијата до кои се доаѓа преку изработката и истражувањето во рамките на магистерскиот труд, со помош на теориски разгледувања и анализирања на

лидерските способности и менаџментот на човечките ресурси, ќе биде фокусирано на разоткривање на основата и појдовната точка за анализа на практичните примени и улогата која ја има менаџментот и организацијата на човечките ресурси во еден глобален свет денес.

ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предметот на самото истражување во рамките на изработка на дадениот труд е насочен претежно кон главната тематика на самиот труд, во кој е опфатено разјаснување на прашањето за важноста и влијанието на лидерските способности, менаџментот и организацијата во рамките на менаџирање на човечките ресурси.

Од тука, темата на истражувањето е насочена прецизно кон процесот на прибавување и развојот на човечките ресурси во функцијата и унапредувањето на лидерските способности кои директно влијаат врз перформансот на организацијата, поточно во нејзината внатрешна структура.

Токму поради острата конкуренција која е присутна во сите организации, работни субјекти и претприемачи, вработените и менаџмент тимот се принудени максимално да ги искористи своите добра и расположливи ресурси. Токму поради тоа, мора да се работи на мотивираноста, образованието, приспособувањето и усовршувањето на човечките ресурси, на начин на кој би можело да се стекнат нови и проширени знаења и способности во дадената област.

Понатаму, трудот има за цел, во рамките на предметот на истражувањето, да ги прикаже постојаните промени во технологијата и организацијата кои наметнуваат потреба за едукација на човечките ресурси и усовршување на истите, бидејќи тоа е еден од најефикасните начини за создавање на конкурентски предности и зголемување на работната успешност на претпријатието.

Според тоа, магистерскиот труд е, пред се, изработен врз основа на анализата и дескрипцијата на најважните активности на менаџментот на човечки ресурси, како теоретски, така и на практичен пример и да се укаже и објасни значењето, влијанието и улогата која менаџментот на човечките ресурси и лидерите врз работењето на една организација и нејзиниот опстанок.

Научната цел на магистерскиот труд е научна, теориска и практична дескрипција, која е изработена паралелно со анализа на активностите на менаџментот на човечките ресурси.

ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Општествената цел на истражувањето во рамките на дадениот труд е да ја прикаже важноста на менаџментот на човечките ресурси, како и компетенцијата и подготвеноста за постојано учење и напредување на основните причинители за бизнис успешноста на компанијата во рамките на човечки ресурси.

Научната цел, пак, на даденото истражување се темели на научната дескрипција на влијанието на лидерските и организациски способности, како и компетенцијата на вработените во менаџментот на човечки ресурси, паралелно со целите и интересите на една организација.

Како што е веќе познато, денес постои силна конкурентност на пазарот на трудот. Компаниите започнуваат да бараат и регрутираат кандидати уште пред истите да го завршат своето образование. Според тоа, основната цел на ова истражување е, пред се, да се пронајдат факторите, влијанието и улогата на самиот менаџмент во раководењето на човечките ресурси во внатрешната структура на една организација, со цел да се истакне и важноста за квалитетното лидерство и менаџирање на човечките ресурси.

Одговорот на прашањето на погоре наведениот предмет, може да биде од голема корист за повеќето кои се заинтересирани од областа на човечки ресурси и менаџментот на истите. Според тоа, знаењето кое може да се стекне од овој труд може да биде исклучително корисно во креирањето на атрактивни понуди и идеи за привлекување на квалитетни кадри, нивно обучување и организирање во сферата на менаџментот на човечки ресурси. Само ако компаниите имаат повеќе знаење за важноста на успешното менаџирање на човечките ресурси, ќе можат да бидат далеку поспособни да привлечат и организираат квалитетен кадар, од чие работење може директно да зависи нивниот успех на пазарот на кој функционираат.¹

¹ Cuming, M. (2008). The Theory and Practice of Personnel Management. London: Heinemann.p.109-112

Истражувањето во овој магистерски труд го бара одговорот на прашањето колку всушност е важно влијанието и улогата на лидерството и менаџирањето на човечките ресурси во рамките на една организација. Освен ова прашање, во трудот исто така во самиот процес на истражување ќе се направи обид да се пронајде одговорот на совршеното менаџирање на човечките ресурси, откривајќи ја при тоа и нивната директна врска со успехот на самата компанија, односно организација.

Од тука, менаџерите и лидерите кои ќе можат да го пронајдат одговорот во изработениот труд, ќе бидат во можност да ја дознаат и да ја користат една од најефективните стратегии за мотивација, организирање и водење на вработените во една организација, кое може само да придонесе на позитивно како за личниот успех и развој, така и за организацијата и нејзината репутација, раст и развој.

Последно, една од најважните цели на самото истражување и желбата да се пронајдат одговорите на погоре наведените прашања, може да бидат од огромна помош за самите студенти кои имаат интерес да навлезат подлабоко во дадената област на истражување, со цел да во иднина, кога ќе бидат дел од одредена организација, да имаат знаење, вештина и способности да предвидат што точно се очекува од нив и да им излезат во пресрет на потребите на својата организација.

Ваквиот пристап кој ја истакнува и потенцира важноста на способноста за лидерство и менаџирање на човечките ресурси, може само да резултира на подобар перформанс и задоволство на вработение, клиентите, како и на самата организација. Следењето на ванедените параметри во управувањето на човечките ресурси може да биде еден сигурен чекор напред кон успехот и градењето на одлична репутација на пазарот на кој компаниите функционираат.²

Значењето на истражувањето во рамките на магистерскиот труд се очекува да биде видливо во рамките на подоброто разбирање на активностите на менаџментот на човечки ресурси, како и улогата која лидерството ја има во создавање и остварување на успешноста во рамките на една организација.

Низ практичен пример, на основа на увидот во работењето и влијанието на менаџментот и лидерските вештини во рамките на една организација, се докажува на

²Foster, C., Harris, L. (2005). From Equal Opportunities to Diversity Management. In: J. Leopold, L. Harris, & T. Watson, eds, *The Strategic Managing of Human Resources*. New York: FT Prentice Hall. p.301

местото, улогата и влијанието на менаџментот на човечки ресурси, не само во рамките на една институција, претпријатие или организација, туку и во рамките на една општествено опкружување каде истите се применуваат по најсовремени методи.

Истражувањето во рамките на овој труд, посебно добива на значење и актуелност во периодот на моменталната светска економска криза, кога повеќето организации се соочени со исклучително тешки финансиски проблеми, паралелно влегувајќи во борба за опстанок.

Покрај тоа, од особена важност е да се прикаже отстранувањето на ризиците при работа, кои се наведуваат како едни од најголемите причинители за неуспешноста на компаниите при нивното работење, особено во периоди на криза.

Подобрениот однос меѓу вработените, како и меѓу самата организациона структура и човечките ресурси во неа, значително допринесуваат во опстанокот и стабилноста на една организација. Токму поради тоа, од огромно значење е воведување на високо ниво на морал и бизнис етика во рамките на организацијата.³

³ Holton, E., Yamkovenko, B. (2008). Strategic Intellectual Capita: A defining Paradigm for Human Resource Development? Human Resource Development Review 7(3).p.270-291

II. СОВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ ВО БИЗНИС ОПКРУЖУВАЊЕТО

1. Бизнис опкружување

Еден бизнис и еден претприемач постојано се под влијанија од надворешноста на опкружувањето. Иако денес е тешко да се определат прецизно границите на еден бизнис, сепак може да се претпостави дека зад некои замислени граници постои опкружување кое влијае на бизнисот.

Зборот опкружување упатува на фактори и на услови кои се наоѓаат надвор од претпријатието, а кои имаат потенцијално влијание врз неговата работа.

Непостоипретпријатие (бизнис) кое може да опстојува независно од неговото опкружување. Какоотворен систем, бизнисот треба во своето работење да користи ресурси од опкружувањето. Бизнисот е под влијание на опкружувањето и тоа е пресудно за неговиот успех. Всушност, неговиот опстанок и развој зависат од карактерот на опкружувањето. Затоа, при водењето на бизнисот многу е важно да се препознаваат и да се определуваат пресудните фактори од опкружувањето кои би можеле да влијаат врз бизнис активностите.

Опкружувањето го претставува просторот во кој дејствува претпријатието. Претпријатието треба секој момент да знае што се случува во опкружувањето, прибирајќи информации за конкурентските претпријатија, добавувачите, потрошувачите, економските, правните и политичките услови, потоа меѓународните услови, социо-културните услови и така натаму. Секој од овие фактори може да има силно влијание врз успехот на претпријатието.

Во опкружувањето демнат многу закани кои го загрозуваат успехот на бизнисот, па затоа тие треба да се препознаваат и да се избегнуваат со вистински решенија и постапки. Во исто време, во опкружувањето се наоѓаат можностите за успех кои брзо треба да се откријат и да се искористат.

Опкружувањето треба да се сфати како широко море, а бизнисот како брод кој пловипо неговата површина. Силниот ветер, невремето, губењето ориентација и слично, се силни опасности (закани) за опстанокот на бродот. Меѓутоа, големите

риби кои можат да се откријат и да се уловат во морето се можности за стекнување богатство што ги нудиистото опкружување. За богат улов и за сигурна пловидба, неопходно е да се плови сосовремен и со добро опремен брод на кој работи стручен и искусен екипаж.

Успешноста или неуспешноста на бизнисот е резултат на надворешни и навнатрешни влијанија. Така, ако надворешните влијанија ги определуваат шансите(можностите) и заканите, внатрешните ги даваатпредностите и недостатоцитенапретпријатието.

Ако некое претпријатие сака да биде успешно, треба да ги поттикнува своитепредности, а да ги препознава и да ги отстранува своите слабости и недостатоци.⁴

Еден бизнис како организациски систем, се наоѓа во постојана интеракција со сопственото опкружување. Ова значи дека постојат фактори кои влијаат од надвор кон бизнисот, и бизнисот со сопствените активности (акции) влијае на опкружувањето со цел да остане во динамичка рамнотежа со истиот. Ова значи дека бизнисот мора да одговори на влијанијата од надвор како и да очекува дека на секоја негова акција ќе постои соодветна реакција од околината.⁵

2. Систем на опкружување

Според односот со опкружувањето, се разликуваат отворени и затворени системи. Отворените системи комуницираат и постојано одржуваат односи со надворешната средина и со неа разменуваат енергија, информации и материја. Затворените системи функционираат изолирано од опкружувањето. Бидејќи претпријатието е отворен систем кој одржува бројни врски со своето опкружување, економиката на претпријатието ги проучува карактеристиките на неговото пошироко и потесно опкружување, интеракцијата на претпријатието со опкружувањето, како и начините на кои претпријатието се прилагодува на дејството на опкружувањето или влијае врз опкружувањето. Како систем, тоа е во постојана интеракција со опкружувањето,

⁴ Митрев, И. (2008). „Бизнис“. Кавадарци. Стр.77

⁵ Шутевски, Д. (2013). „PEST – Политички, економски, Социо-културни и Технолошки влијанија“, Шутевски консалтинг, Скопје. Стр.15

набавувајќи ресурси и пласирајќи ги резултатите од своето функционирање во опкружувањето. Поради големата зависност од опкружувањето, претпријатието мора да се менува и да се прилагодува на опкружувањето за да опстане. Често пати, опстанокот пресудно зависи од способноста на претпријатието да ги набави неопходните ресурси од опкружувањето, да ги воочи настанатите промени и да се прилагоди кон нив. Бизнисот со средината постојано разменува луѓе, опрема, сировини, пари и слично. Со таа размена, се воспоставуваат многубројни односи и врски кои се основа за постоење, раст и развој на претпријатието. Освен на претходно изнесениот начин, претпријатието може да се разгледува и како економски, технолошки, правен, социолошки и организациски систем кој настанува, делува, се развива и исчезнува зависно од успешноста во остварувањето на економските и другите општествени цели. Како целина, претпријатието треба да биде организирано на најсоодветен начин, со меѓусебно усогласување на подсистемите од кои е составено. Најзначајни подситеми на секое претпријатие се: подсистем на одржување врска со опкружувањето, подсистем на производство, подсистем на одржување, подсистем на прилагодување и подсистем на управување.⁶

Подсистемите на одржување врска со опкружувањето, како што самото име кажува, непосредно воспоставуваат врска на претпријатието со неговото опкружување, и на страната на вложувањата и на страната на резултатите. На страната на вложувањата овој подсистем се грижи за набавка на ресурси неопходни за функционирање на претпријатието, а на страната на резултатите овој подсистем ги продава производите и услугите на пазарот и реализира други резултати од работењето на претпријатието (набавна функција, продажна функција, функција дистрибуција).

Управување со надворешното опкружување

Опкружувањето во кое работи претпријатието е извор на неизвесност и на бројни други влијанија врз претпријатието. Како извор на ресурси, опкружувањето е многу важно за работење на стопанските субјекти за тие да не би настојувале да влијаат на него. Но, управувањето со сложеното опкружување е задача која често ги надминува можностите на поединците. За разлика од поединците, претпријатијата располагаат со ресурси кои се неопходни за следење на промените во опкружувањето, како и за

⁶Kamoche, K.N., Debrah, Y.A., Hotrwitz, F.M., Muuka, G.N. (2004). Managing human resources in Africa. London and New Delhi: Routledge.p.26

различни организациски мерки и мерки на деловната политика со кои може да се влијае врз опкружувањето, односно да се управува со некои сегменти на опкружувањето. Со тоа всушност, претпријатието го намалува ризикот и неизвесноста со кои се среќава во опкружувањето. Големите компании како што се нпр, IBM и General Motors, имаат посебни организациони единици кои го следат надворешното опкружување и кои со различни мерки настојуваат да ги пресретнат и неутрализираат негативните влијанија од опкружувањето, да ги искористат поволните околности кои настануваат во опкружувањето, како и да влијаат на формирање на благонаклон став на опкружувањето кон овие претпријатие. Иако имаат помалку ресурси и помала моќ да влијаат на надворешното опкружување, и помалите претпријатие (како на пример, локални трговски претпријатиа или мали ресторани) настојуваат да ги следат промените во опкружувањето за навремено да се прилагодат на измнетите околности на пазарот и поширокото опкружување. Во поново време се повеќе помага Internet, кој по пристапна цена овозможува лесен и брз пристап до огромен број на податоци.⁷

3. Влијанија на опкружувањето врз бизнисот

Во донесување на одлуките претпријатието не е сосема независно, бидејќи мора да уважува низа ограничувања кои ги наметнува опкружувањето. Овие ограничувања, кои пред се, се од правна и економска природа. Така, претпријатието мора да ги почитува законите и другите прописи на земјата во која функционира, а мора да ги зема во предвид и пазарните закони. Меѓутоа, и покрај овие ограничувања, претпријатието има помал или поголем степен на слобода да, во границите поставени од опкружувањето, може самостојно, во согласност со своите економски интереси, да ги донесува најважните деловни одлуки. Успешноста на претпријатието да ги обезбеди ресурсите од опкружувањето кои се потребни за производство на производи или за давање на услуги, определува колкава вредност претпријатието ќе создаде во оваа фаза.⁸

Овие влијанија може да се анализираат од аспект на тоа како ја делиме околината на бизнисот. Најчесто во научната литература се користи PEST (Political, Economical,

⁷ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2007). Human Resource Management. Boston: Mc GrawHill. p.102

⁸ Матлиевска, М., Пачешкоски, В. (2011). „Економика на претпријатие“. УГД Штип. стр.45

Socio-Cultural и Technological) класификација на окружувањето на еден бизнис. Оваа класификација уште може да се најде и како STEP (Socio-Cultural, Technological, Economical и Political).

Политичко влијание врз бизнисот

Оваа подрачје се базира на законските и подзаконските акти донесени од страна на законодавните домови на една држава како и прописи од страна на владите. Ова влијание може да се гледа и како политичко-правно опкружување (закон за заштита на околината, даночен закон, закон за вработување, владини мерки и одредби, субвенции, надворешно-трговска регулација, етика и јавна одговорност, интеграциски програми, меѓународни стандарди, политичка стабилност, граѓански права и слободи). Политичкото подрачје може да се состои од законодавството, стабилност на владата, штрајкови, политички состојби во соседните земји, начин на оданочување и така натаму. Законодавецот донесува закони кои што индивидуите, групите и организациите мора да ги почитуваат или ќе сносат одредени последици. Тие закони имаат различно влијание на бизнисот. Без разлика дали се добри или лоши тие мора да се почитуваат. Политичката состојба во некоја земја ќе има влијание на бизнисот доколку таа ги извезува своите производи во таа земја. Стабилност на владата во одредена земја влијае на бизнисот доколку тој бизнис има учество со своите производи во таа земја или пак доколку одлучи да инвестира во нов погон во истата земја. Начинот на оданочување е доста значаен фактор за еден бизнис, кој што може да влијае во однос на нивото на инвестиции во една земја.

Економско подрачје

Во оваа подрачје спаѓаат конкуренти, добавувачи, каматни стапки, стапка на невработеност, приходи на населението, кредитна политика, бруто општествен производ, инфлација, степен на меѓународна размена и многу други фактори кои влијаат на бизнисот. Економското опкружување се однесува на состојбата на економскиот систем во кој работи претпријатието/организацијата. Тука станува збор за стапка на инфлација, каматни стапки, стапка на невработеност, куповна моќ, курс, понуда на пари, трговски дефицит, бруто домашниот производ (БДП), движења на светската економија и така натаму.

Влијанието на конкурентите на работењето на еден бизнис е многу значајно. Воведување на нов производ од страна на конкуренцијата бара соодветно реагирање од страна на бизнисот и претприемачот. Добавувачите, исто како и конкурентите, имаат големо влијание врз работењето на бизнисите преку можноста истите да ги исполнат барањата на бизнисот како и навремена и точна испорака на репроматеријалот потребен за производство.⁹

Посебно значајни се три аспекти на економското опкружување:

- Макроекономската стабилност (поттикнува деловна активност);
- Глобализација (ги руши бариерите, ги поврзува пазарите и производството);
- Трошоците (капитал, физични, човечки и инфлациски инпути и рационалноста на нивното искористување).¹⁰

Кредитната политика и каматните стапки на банките имаат големо влијание врз бизнисот во однос на расположивоста на финансиски средства кои може да бидат потребни за одредени инвестициони потфати. Стапката на невработеност ја дава структурата на расположливиот кадар кој би можел да се најде на пазарот на трудот. Доколку е мала стапката на невработеност, бизнисот има помал избор во однос на обезбедување на квалитетно обучена работна сила и обратно, при поголема стапка на невработеност, поголема е можноста за избор и привлекување на работна сила за бизнисот. Приходите на населението се значаен фактор за секоја организација. Тие ја прикажуваат куповната моќ на населението од пазарот на кој учествува еден бизнис. Бруто домашниот производ и инфлацијата влијаат на способноста на бизнисот да ги обезбеди потребните ресурси. Степенот на меѓународна размена ја отсликува состојбата на една држава во која егзистира една организација во однос на тоа какви договори има таа држава со другите држави за безцарински увоз/извоз за репроматеријали и добиени готови производи.¹¹

Социо-културно подрачје

Ова подрачје е составено од вредности, навики/традиција, норми, ставови, и демографски карактеристики на луѓето. Социо-културното подрачје ги опфаќа:

- Демографските промени, должината на животот, популациските трендови;

⁹ Шутевски. (2013).стр.19

¹⁰Ристовска, Н. (2012). „Организациско опкружување и планирањето“. УТМС, Скопје. Стр.1-5

¹¹ Шутевски. (2013).стр.33

- Вредности и верувања на луѓето, конsumerизам, култура, животен стил;
- Ставови кон работата, очекувања од кариерата;
- Образование на населението, општествена свест, заштита на околината, загаденост.¹²

Секое општество има сопствени вредности и ставови кои може да се разликуваат врз основа на регионот, етничка основа, населението и така натаму. Овие вредности и ставови можат различно да влијаат на работењето на бизнисот. На пример, ставовите на луѓето кон загадувањето ќе има влијание врз бизнисот во однос на тоа дали да се инсталира системи за заштита на животната средина или не. Нормите претставуваат стандарди на однесување прифатени од општеството кои се разликуваат од едно до друго општество. Секое општество има одредени навики во однесувањето кои се резултат на историјата на тоа општество. Навиките на луѓето влијаат на работењето на организацијата со тоа што доколку се работи за потрошувачи тие навики може да влијаат на начинот на консумација на производот, навики да користат други производи (супститути) и така натаму. Демографските фактори се составени од старосната структура на населението, полот, составот на работна сила, нивото на едукација, работни вештини на населението и други карактеристики на истите. Овие фактори влијаат на работењето на бизнисот со тоа што даваат прецизна слика на новите пазари или пак инвестирање во нови погони од страна на организацијата.

Технолошко подрачје

Технологијата претставува примена на знаење, методи, техники и средства со кои еден бизнис го трансформира влезот во излез. Тука најважен фактор е иновацијата или развој на нови процеси, производи или услуги. Стапката на влијание на технологијата како екстерно опкружување врз бизнисот варира од индустрија до индустрија. На пример, влијанието на технологијата на информациската индустрија е многу поголемо во однос на влијанието на било која друга индустриска гранка. Карактеристика на технолошкиот развој е иновативноста.¹³ Ова подрачје ги вклучува севкупните сознанија за начинот на кој се остварува работењето, како пронајдоци, истражувања и развој, постапки, патенти, продуктивност/автоматизација, технологија, производни техники, комуникација и така натаму. Технолошкото

¹² Ристовска. (2012). стр.6-7

¹³ Шутевски. (2013). Стр.5

опкружување создава нови производи и услуги, создава нови техники, нови пазари и нови индустрии, како и нови управувачки концепти.¹⁴

Меѓународно подрачје

Земјата во која работи еден бизнис претставува потесна околина на бизнисот, но пошироката околина како меѓународно подрачје во последно време има се поголемо влијание врз бизнисите поради се поголема глобализација на пазарот. Како што е наведено претходно, во литературата доста е застапено групирање на околината со акроним PEST и STEP кои сите во себе го содржат и меѓународното подрачје. Ова подрачје на опкружувањето е составено од меѓународна конкуренција, меѓународни пазари, ограничени домашни ресурси и така натаму.

На пример, ограничените домашни ресурси ќе влијаат на тоа дали бизнисот има потреба да ги набавува од странскиот пазар. Доколку бизнисот е извозно ориентиран секако дека влијанието на меѓународната конкуренција ќе биде големо. Пробивање на пазар на кој има учество бизнисот од страна на меѓународна конкуренција или пак воведување на нов производ на меѓународниот пазар од страна на конкуренцијата ќе бара соодветен одговор од тој бизнис.¹⁵

¹⁴ Ристовска. (2012). Стр. 7-10

¹⁵ Шутевски. (2013). Стр.12

III. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

„Во секој бизнис на планетава, постои барем еден вработен кој свесно или несвесно, сите други ги охрабрува и ги мотивира.“

Томас Едисон, иноватор

1. Човечки ресурси и дефинирање на поимот

Зборот ресурс го слушаме речиси секој ден. Се споменуваат материјални, нематеријални, финансиски, информатички, физички, технички, технолошки ресурси и така натаму. Меѓутоа, претприемачите и менаџерите целосно заборуваат на човечкиот ресурс.

Во последно време, во светот, а и кај нас, се почесто се зборува за човекот како вреден ресурс. Она што е специфично за овој вид ресурси, е тоа дека тие не можат да бидат лесно мерливи како останатите видови на деловни ресурси. Едноставно, тие не можат да се најдат во билансите и не можат да се искажат во прости бројки. Може да се измери задоволството од вработените, нивниот степен на образование и едукација, меѓутоа интелектуалниот капитал, специфичните знаења, вештини и способности остануваат загатка. Многумина од модерните сопственици на капиталот пополека сфаќаат дека зградите, опремата, парите и сопствените идеи не се доволни за деловен успех. Тие препознаваат дека нивните вработени се тие што можат да направат значителна разлика помеѓу тоа дали нивната компанија може да постигне просечен или поголем успех.¹⁶

Човечкиот потенцијал, односно човечките ресурси, претставува поим чие основно значење во економијата се однесува на работната сила. Во големите организации, поимот означува поединци во рамките на фирмата и нивните способности, но и на делот од организацијата која се занимава со вработување, отази, обука и останати работи поврзани за персоналот.

¹⁶Рафајловски, Ѓ. (2012). „Човечки Ресурси“. Бизнис 101. Скопје. Превземено од <http://biznis101.com/razvivaj-biznis/covecki-resursi/725-znacenje-na-komunikacijata.html> (05.03.2015, 17:47)

Вработените се еден од најзначајните ресурси на фирмата. Значењето на човечките ресурси е се поголемо, па затоа управувањето со нив се смета како основен интерес на организацијата во која делува високото ниво на менаџмент/управување.

Поимот човечки ресурси е релативно нов поим. Имено, овој поим влегол во употреба со бројни критики. Додека критичарите го сметаат изразот како понижувачки за луѓето, затоа што ги изедначува со објекти за управување, оние кои се поддржувачи на овој поим истакнуваат дека со тоа престанува праксата другите ресурси да бидат поважни од човечките ресурси. Поимот човечки ресурси добива и ново значење, значење кое не означува само вработени, туку и нивните севкупни потенцијали.

Човечки ресурси е, исто така, името за функцијата во рамки на организацијата задолжена за целокупната одговорност за имплементирање стратегии и политики во врска со управувањето на индивидуи (односно, човечки ресурси). Иницијалите „ЧР“ (англ. HR¹⁷) честопати се употребуваат како кратенка за поимот. Зборот човечки ресурси е релативно современ поим во менаџментот, скован во 1960тите. Потеклото на функцијата се појавува во организации што пласираат практика во управувањето со благосостојбата, а исто така и кај тие што ги имплементираат принципите на „научниот менаџмент“. Од овие поими се создала, воглавно, активност на административен менаџмент, која координира област на процеси поврзани со вработените и тековно станува познат како „персонал“. На почетокот, во САД како и кај мултинационални и интернационални корпорации, човечките ресурси рапидно стануваат најчестото име за оваа област, влијаејќи на имплементирањето на поквантитативен како и стратешки пристап во управувањето на работната сила, на потреба од корпоративниот менаџмент за да се добие конкуретнска предност, користејќи ги ретко-вештите и високо способните работници.

Човечките ресурси го гледаат вработениот како драгоценено нешто за организацијата, а со оглед на тоа дека вредноста му се зголемува со развојот, човечкиот потенцијал се фокусира на раст и развивање на поединечните, индивидуални потенцијали и вештини.

Управувањето со човечките ресурси се дефинира како стратешки и кохерентен пристап на управување со највредното средство на организацијата – луѓето кои работат во неа, со цел остварување на целите на организацијата. Под управување со

¹⁷Human Resources

човечките ресурси спаѓа меѓусебното поврзаните активности, од кои најзначајни и најважни се:

- Планирање на понудата на работа и потрошувачка на човечките ресурси;
- Анализа на работите;
- Регрутирање на потенцијалните кандидати за вработување;
- Селекција на пријавените кандидати;
- Социјализација на ново вработените;
- Обука и развој на вработените;
- Управување на ефикасноста и однесувањето;
- Мотивирање;
- Почитување на законските прописи; и
- Отказ.

Имплементацијата на овие процеси може да се спроведе во одделот на човечки ресурси или кај надворешните партнери на организацијата – фирма која се занимава со човечките ресурси. Ако се спровдат овие процеси ефикасно, може значајно да влијаат на финансиската добросостојба на организацијата.

Основните карактеристики на пристапот при управување со човечките ресурси е гледање на вработените како на средства кои треба да се вложуваат, а со тоа човечките ресурси да се гледаат како извори на конкурентска предност. Општата цел на управување со човечките ресурси е постигнување на успех низ вработување.¹⁸ Меѓутоа за управувањето со човечки ресурси ќе говориме опширно во наредната глава.

Едноставно кажано, организациската стратегија за управување на човечките ресурси треба да го зголеми повратокот на инвестицијата во човечкиот капитал на организацијата и да го намали финансискиот ризик. Менаџерите на човечки ресурси, гледаат да го постигнат тоа преку спојување на доходот на вешти и квалификувани лица и способностите на моменталната работна сила, со тековните и идните бизнис планови на организацијата и потребите за зголемување на повратокот на инвестициите и обезбедувањето на иден успех и опстанок. Компаниите, за да се обезбедат дека таквите цели ќе бидат постигнати, целта на задачата на човечките

¹⁸Cook, M. & Cripps, B. (2009). „Psihološko procenjivanje na radnome mjestu“. Školska knjiga. Zagreb.p.53

ресурси е ефективно да ги имплементираат барањата на организацијата во однос на човечките ресурси, земајќи ги во предвид државните и локалните закони и правила за работа, етичките бизнис практики и нето трошокот, на начин што ги максимизира, колку што е можно повеќе, мотивацијата, посветеноста и продуктивноста на вработените.

Човечките ресурси може да постават стратешки и развојни политики, страндарди, системи и процеси што ги имплементираат овие стратегии во цел ранг на области. Во прилог следат оние кои се најтипични за голем број на организации:

- Одржување на нивото на познавање и согласност со локални и државни права на работниците;
- Вработување, селекција и организациска социјализација (обезбедување со материјали, пари, работи);
- Книга на вработени и доверливост на информации;
- Организациска намера и развој;
- Бизнис трансформација и пристап на преодност од една состојба во друга;
- Изведување, спроведување и менаџмент на однесување;
- Однос меѓу менаџментот и вработените и односи меѓу вработените;
- Анализа на човечките ресурси (работната сила) и управување со податоците на персоналот – работната сила;
- Надомест и менаџмент на работни бенефиции;
- Тренирање и развој (менаџмент на учење) ;
- Мотивација на вработените и градење на моралност (одржување на вработените и лојалност);

Имплементацијата на таквите политики, процеси или страндарди може да биде директно раководена од самиот оддел за човечки ресурси, или самиот сектор преку менаџерите може индиректно да ја надгледува имплементацијата на такви активности, или пак, тоа да се прави преку други бизнис оддели или преку систем на трета страна или надворешни партнер-организации. За менаџерите на човечки ресурси екстремно значајни се применливите правни прашања како потенцијал за различен третман или различно влијание.

Во организациите, важно е да се определат и моменталните и идните организациски потреби и за клучните вработени и за оние кои се на договор на дело во рамки на

нивните вештини/технички способности, компетенции, флексибилност и така натаму. Анализата бара земање во предвид на внатрешните и надворешните фактори кои може да имаат влијание на обезбедувањето со ресурси, развојот, мотивирањето и задржувањето на вработените.

Надворешни фактори се оние, во главно, надвор од контролата на организацијата. Овие фактори вклучуваат прашања како економска клима, како и сегашни и идни трендови во пазарот на работна сила (пример, вештини, образовно ниво, владини инвестиции во индустриите и така натаму). Од друга страна, внатрешните влијанија се во голема мера контролирани од организацијата, за да се предвиди, определи и надгледува организациската култура, како основа за управувачкиот стил, климата којашто владее во околината и пристапот на етички и корпоративни општествени обврски.¹⁹

За да се познава бизнис околината во која организацијата оперира, мора да се земат во предвид три клучни трендови, и тоа:

- *Демографијата*: карактеристиките на популацијата/работната сила, на пример, старосна граница, пол или општествена класа. Овој вид на тренд може да има влијание во однос на понудата на пензии, пакети за осигурување и така натаму.
- *Разновидност*: промени во рамки на популацијата/работната сила. Измените во општеството сега значат дека поголема пропорција на организации се создадени како последица на големото зголемување на наталитетот по Втората Светска Војна или од постари работници во споредба со пред 30 години. Застапниците на „диверзитетот на работно место“ застапуваат основа на вработени што е одраз во огледало на создавањето на општество до опсег на раса, пол, сексуална ориентација и слично.
- *Вештини и квалификации*: како што индустриите се променуваат од физички до повеќе менаџерски професии, така се јавува и потреба за високо обучени дипломи. Ако пазарот е „тесен“ (односно, нема доволно персонал за одредени работи), работодавачите мора да се натпреваруваат за вработени преку понуда на финансиски награди, општествени инвестиции и слично.

¹⁹Raftery, Tom. "Human Resources & Capital Management system". Human Capital & Resources Management. IAAP LLC. Retrieved 30 March 2015.p.122

Во рамки на тоа како индивидуите одговараат на измените на пазарот на работна сила, следното мора да се разбере:

- *Географско растојание:* колку далеку се наоѓа работата од лицето? Растојанието на патување до работата треба да биде во линија на понудената плата и превозот и инфраструктурата на областа, исто така, влијае на тоа кој ќе аплицира за понудената работа.
- *Работна структура:* нормите и вредностите на различни кариери во рамки на организацијата. Махони (Mahoney) во 1989 година разви три различни видови на работна структура, имено: занает (лојалност кон професијата), организациска кариера (промоција низ фирмата) и несоставни (пониски/неквалификувани работници кои работат по потреба).
- *Генерациска разлика:* различни старосни категории на работници имаат одредени карактеристики, на пример, свои однесувања и очекувања од организацијата.

Развојот на човечките ресурси е начин на работа за експанзија на човечкиот капитал во рамки на организацијата или (во современите пристапи) во општината, регионот или нацијата. Развојот на човечките ресурси е комбинација од тренирање и образование кои обезбедуваат постојаното подобрување и раст на индивидуата и организацијата. Капацитетот на индивидуата зависи од нивниот пристап до образование. Развојот на човечките ресурси е средство кое го води процесот низ тренирање и учење во широка поттикнувачка околина. Развојот на човечките ресурси не е финален продукт, но е серија од организирани процеси „со специфична научна цел”.

Развојот на човечките ресурси е структура која дозволува развивање на индивидуите и задоволување на организациските цели. Развојот на човекот врши придонес на самата индивидуа и организацијата.

На ниво на организацијата, успешна програма за развој на човечките ресурси ги подготвува индивидуите за превземање на повисоко ниво на работа, организирано учење во поголем временски период, за да се обезбеди можност на промена во резултатот. Во овие рамки, развојот на човечките ресурси е работна рамка што во првата етапа се фокусира на организациските способности, тренирање, а потоа развој на работникот низ едукација, за да се задоволат долготрајните потреби на

организацијата, индивидуалните цели во кариерата и вредноста на вработените во однос на нивните сегашни и идни работодавци. Развојот на човечките ресурси може да се дефинира едноставно како развој на најзначајните сектори во било кој бизнис, нивниот човечки ресурс, преку постигнување и надоградување на вештините и ставовите на вработените во сите нивоа, за да се зголеми ефективностa на претпријатието. Луѓето во рамки на организацијата се нејзиниот човечки ресурс. Развојот на човечките ресурси од бизнис перспектива не е целосно насочен кон индивидуалниот раст и развој; развојот настанува за да се зголеми вредноста на организација, а не само индивидуалното подобрување. Самостојното образование и развој е алатка и средство, а не самата крајна цел. Поширокиот концепт на национално и постратешко следење на развојот на човечките ресурси започнува да се појавува со силен натпревар со кој се соочуваат современите независни земји за нивните квалификувани професионалци, придружувајќи го одливањето на мозоци што тие го искусуват.

Регрутацијата на апликанти и селекцијата на вработени формираат голем дел од стратегијата на целокупното ресурсно снабдување на организацијата, кое ги препознава и обезбедува луѓето потребни за организацијата да опстои и успее во краток до среден временски период. Активностите на регрутација треба да бидат спремни за да ја зголемат конкурентноста на пазарот и да обезбедат соодвено квалификувани и способни регрутирања во сите нивоа. За да бидат ефективни, овие иницијативи треба да вклучуваат како и кога да ги изведат најдобрите регрутирања, внатрешно или надворешно. Блиски до успехот на двете се: добро дефинирани организациски структури со звучни работни понуди, задачи за здрава и силна работна сила, спецификација на лица и процеси на многустрана селекција, награда, односи на вработување, политики на човечките ресурси, подржани од врзување за цврсто брендирање на вработени, ангажирање на вработените и стратегии на организациска социјализација.²⁰

Интерното регрутирање може да обезбеди најрентабилен извор за регрути ако потенцијалот на постоечкиот базен (pool) од вработени биде зголемен низ тренирање, развој и други активности на зголемување на резултатот како награда за

²⁰Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr., (2006). Trends Toward a Closer Integration of Vocational Education and Human Resources Development, Journal of Vocational and Technical Education, Vol. 12, No. 2, p.7

добра работа, следбено планирање и развоен центар за да се погледнар резултатите и да се оценат развојните потреби на вработените како и промотивниот потенцијал. За многу организации, обезбедувањето на кандидати со најдобар квалитет бара надворешни методи на регрутирање. Брзата измена на бизнис моделите бара вештини и искуства што неможат да бидат пронајдени или доволно брзо развиени од постоечката база на вработени. Би било необично за организацијата да ги преземе сите аспекти на процесот на регрутирање без поддршка од трета страна посветена на фирмите за вработување. Ова може да вклучува вид на услуги на поддршка, како: подготовка на CV или биографија, препознавање на средствата на регрутирање, рекламен дизајн и средства за пласирање на слободните работни места, подготовкана одговорите на кандидатите, одлучување, изведување на талент-тестови, прелиминарно интервју или препораки и верификација на квалификациите. Типично, малите организации може да поседуваат внатрешни ресурси, за разлика од големите организации, кои што може да не го поседуваат конкретниот сет од ресурси за да преземат специфична работни задача. Кога се појавуваат резултатите, тие се сметаат за *ад хок* (ad hoc) бази до владите центри за работа или популарните агенции за вработување.

Освен во секторите каде целта е регрутирање од високо значење, кога организацијата е соочена со ненадејни, неочекувани потреби за необично голем број на нови регрути, таа често ја делегира постапката до надворешен регрутер-специјалист во таа област. Обезбедувањето на ресурси за извршно ниво или врвен менаџмент како и обезбедување на ретки или стекнати реткости од „висок потенцијал“ бил долго воспоставен пазар кој служел од широк ранг на „барање и селекција“ или консултации за „ловење на глави“, кои типично формираат долготрајни врски со своите клиент-организации. На крај, одредени организации практикуваат целосна надворешна одговорност за добивање на целокупната работна сила до една или повеќе агенции за вработување или консултанти. Надворешниот сервис за обезбедување на услуги при вработување може не само физички да ги лоцира или „вметнува“ своите одлично квалификувани тимови на работници во организациските канцеларии на клиентите, туку и да работи во „тандем“ со врвниот менаџмент тим за човечки ресурси во развивање на долготрајна стратегија и план за човечки ресурси.

На страна од нивната секојдневна употреба, поимите како „човечки ресурси” и „човечки капитал” продолжуваат да бидат негативно перцепирани и може да се сметаат за навредливи. Тие создаваат впечаток дека луѓето се само продукти, како канцелариски машини или возила, наспроти уверители на спротивното.

Современите анализи нагласуваат дека луѓето не се „продукти” или „ресурси”, туку се креативни и општествени битија во производно претпријатие. Ревизијата ISO²¹ 9001 од 2000 година, во контраст бара препознавање на процесите, нивната последователност и интеракција, и да ги дефинираат и пренесат одговорностите и моќта. Воглавно, нациите кои што имаат тешко соединети синдикати, како Франција и Германија, имплементираат и охрабруваат такви пристапи. Во 2001 година Интернационалната организација за работа има одлучено повторно да се посвети и да го разгледа својот стандард, познат како „Препораки 150” од 1975 година, од областа на развојот на човечките ресурси. Еден поглед на овие трендови е потребата од силен општествен консензус на политичката економија и добар систем на мобилност на работната сила кој тежнее да ја направи целата економија попродуктивна, како што работата може да развие вештини и искуство на неколку начини, и да ги премести од едно претпријатие до друго, со мали контроверзности или потешкотии во адаптирањето.

Значајна контроверзија во однос на работната мобилност прикажува поопсежното филозофско прашање со употребата на фразата „човечки ресурси”. Владите на земјите во развој често сметаат дека развиените земји поттикнуваат имиграција или „гости работници” како соодветен човечки капитал. Низ времето, Обединетите Нации востановиле општа поддршка во погледите на земјите во развој и побарале значително компензирање со донации на „странска помош” за да може земјата во развој која го губи човечкиот капитал да не продолжи да го губи капацитетот и да продолжи да обучува нови лица во трговијата, професијата и уметностите.

Во опширниот концепт на корпоративниот менаџмент на „човечки ресурси”, постои спротиставено здружување кое влијае и бара разновидност на работното место, кое го развива диверзитетот на глобални потрошувачки основи. Таквите програми

²¹International Standardization Organization

бараат познавање на странски јазик и културни вештини, мудрост, хумор и внимателно слушање.²²

2. Значење и специфичност на човечките ресурси

Во современите услови на деловно работење, основниот болик на конкурентската борба помеѓу компаниите, станува борба за креативни експерти, докажани лидери, но се повеќе и за млади, талентирани и образовани луѓе. Според ова, основниот фактор за конкурентска способност и предност на пазарот претставуваат луѓето, нивниот развој, нивните можности, нивната мотивација и нивното работно задоволство, со еден збор – човечките ресурси.

Човечките ресурси претставуваат најзначаниот ресурс на организацијата, што е споменато могу пати погоре, и имаат пресудно значење за остварување на организациските прекирани цели. Иако сите ресурси на организацијата се важни, човечките ресурси се токму оние кои ги поврзуваат сите ресурси во склад со целите на организацијата. Со нив треба да се управува ефикасно, но и на мудар, рационален и хуман начин во насока на остварување на целите, како организационите, така и индивидуалните цели и интереси.

Скоро сите автори, без исклучок, го истакнуваат значењето на човечките ресурси, меѓутоа, во оваа прилика, ќе изнесеме ставови кои ја потврдуваат важноста на човечките ресурси и укажуваат на нивната важност и предност во однос на другите ресурси.

Имено, исклучителноста и специфичноста на човечките ресурси, кои се ставени во прв план во однос на другите ресурси и нивното значење за организациската успешност, помеѓу останатото, се огледуваат во следното:

- Човечките ресурси, за разлика од останатите ресурси, може да ги стават во функција сите умствени, физични и други потенцијали со кои организацијата располага;

²²Kaufman, Bruce E. (2008). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Ithaca, New York: Cornell University Press. p. 312.

- Човечките потенцијали, добро компонирани и насочени во правец на тимски концепт на работа, обезбедуваат синергиски ефект, кои ги прави вкупните резултати од работата поголеми од поединечно остварените резултати;
- Резултатите од работата на поединците, групата, тимовите и организацијата во целина, помеѓу останатото, зависат од однесувањето и мотивираноста на вработените и менаџерите;
- Единствено човек може да обликува визија, да проектира стратегија, да има идеи, да создава креации, да осмислува нови производи/услуги и слично;
- Поединечните знаења и умеења, како и способност и поединечните квалитети претставуваат особен и по многу работи единствен потенцијал на организацијата, посебно ако добра со комбинираат и се насочуваат на прав начин кон остварување на организациските цели;
- Човечките ресурси имаат долгорочно влијание врз работењето на организацијата, помеѓу другото, и поради тоа што одредени одлуки и промени може со години да се одразуваат на вкупните ефекти на работењето;
- Односот на организацијата кон човечките ресурси има повеќекратно дејство – од економска, социјална и здравствена природа;
- Човечките ресурси имаат способност за самообновување и развој, со тоа што при употреба не се смалуваат и обезвреднуваат, туку се потврдуваат и зголемуваат;
- Човечките ресурси се поврзани со сите деловни функции, затоа што нивното остварување скоро е незамисливо без вклучување на човекот и неговиот умствен и друг потенцијал;
- Вложувањето во човечките ресурси е поисплатливо од вложување во било кои други ресурси, затоа што без луѓе и нивната работа, нема вредност, односно нема новосоздадена вредност.

Тргнувајќи од расположливите ресурси и потенцијали, менаџментот на организацијата треба да настојува да се неутрализираат негативните карактеристики на поединците или да се минимизираат, а позитивните вредности и расположливите квалитети и другите потенцијали да се препознаат, активираат и да се насочат на вистински начин.

Во остварувањето на организациските цели, мора да се води сметка и за индивидуалните потреби и интереси. Резултатите од работењето не може да се

зголемат ако задоволството при работа се намалува. Вработениот кој е задоволен со својата положба и статус во организацијата е мотивиран својата работа да ја работи одговорно и на квалитетен и професионален начин, допринесувајќи за остварување на целите на организацијата. Обратно од ова, вработениот кој не е задоволен со својата положба и статус во организацијата, не е соодветно мотивиран за остварување на нејзините цели, односно не дава задоволителни резултати при работата.

На менаџментот на човечки ресурси му останува да води сметка за неведеното, за да може да се воспостави соодветна рамнотежа помеѓу организациските и индивидуалните цели и интереси.²³

3. Оспособеност и променлива улога на човечките ресурси

Оспособеноста на човечките ресурси се постигнува со различни видови на знаења и вештини кои се стекнуваат со образование, а со тоа и навики, ставови и вредности кои се стекнуваат со развојот на личноста. Постојат различни видови на оспособеност, но сите оспособувања не се подеднакво важни. Најважна оспособеност е онаа која е клучна за извршување на одредени интелектуални и социјални вештини и она фактографско знаење кое е важно за разбирање на целината на содржината при оспособувањето за вработување.²⁴

Работата, пред се, го задоволува системот на потреби. Меѓутоа, работата брзо станува арена за однесување на вработените и желба за се поголема количина на финансии. Финансиите се повеќе се знак или симбол за „способност“, богатство, статус и репутација (на претприемачите) поради некој вид на слава, отколку средство да се стекне роба за лична потрошувачка. Ова станува главен облик на изразување на човековата мегалотимија, човековата желба да биде признаен како подобар од останатите. Мегалотимијата се наоѓа во одредена тензија со јавното изразување на идеите на општеството, што едноставно, довело до „превреднување на сите вредности“. Кај човечките ресурси свесно се тежнее кон продирање во верата на човечките ресурси. Тоа, кај оспособувањето на човечките ресурси

²³ Gambiroza, Petar. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Master rad. Departmant za posleddiplomske studije Univerzitet Singidunum. Beograd.str.778

²⁴ Torrington, D., Hall,L., Taylor, S. (2010). „Menadžment ljudskih resursa“ op. cit., str. 449

предизвикува длабоки, подобро кажано, револуционерни промени и бара поинаков пристап.

Револуционерно е тоа што дошло до поместување на вработените од едно работно место, кај еден работодавач за целиот работен век, кон деловно поместување на сите групи работници. Понекогаш ова не е своеволно. Најголем предизвик, најверојатно, е прифаќањето дека кариерите се промениле пореди промена на организациските структури и конкурентските барања. Значењето на колективниот однос кон вработените постепено опаѓа, додека индивидуалниот однос добива на сила. Развојот на личните способности, обично, подразбира да се проба со примена на нови начини на работа.

Квалитетот на човечките ресурси (вработените) многу наликува на квалитетот на општите работи. Кај човечките ресурси, квалитетот се вреднува по тоа колку некој е добар, а некој е помалку добар во извршувањето на определена работа. На одреден начин, тој некој ќе привлече внимание, ако не е толку добар како останатите. Па дури и тогаш кога помалку вредните вработени би биле заманети со совршени работници, сепак ќе постои една или повеќе личности кои ќе се гледаат поинаку од останатите. Константното заменување на најмалку добрите работници со подобри, би резултирало со подобрување на просечниот квалитет на целата организација. Но, тоа не е цел, затоа што на тој начин би се создала една несигурна атмосфера. Затоа, треба суштински да се посвети внимание на вработените, посебно на оние кои се помалку способни, затоа што хроничната невработеност е еден од двата главни проблеми за функционирањето на организациите.

Затоа, треба да се согледа дали може вработените кои имаат малку способности да станат јадро на организацијата и дали кај нив може да се изнесат на површина реалните таленти. Исто така, треба да се утврди дали може да им се обезбеди (потребна) кариера, а не само работа; што организацијата може да понуди; може ли да се воспостави однос кон вработените како кон луѓе, а не како кон машини; што да се направи за вработените подобро да се обучат и така натаму. Меѓутоа, кариерата во една организација, гледана како хиерархиско напредување, веќе не постои.²⁵ Организациите не можат да нудат долготрајно напредување во кариерата како награда за адекватна работа, затоа што мора да бидат флексибилни,

²⁵ Nebojša Katić, *Ekonometar*, od 03. 09. 2007.str.91-93

подвижни и економски исплатливи, мора да развиваат мрежи и да си создаваат сами на себе „име“.

Една од карактеристиките по која се разликува организација во која вработените учеле, од онаа организација во која не учеле, е поттикнување на поединците да пробаат со нови начини на работа. Можеби затоа што улогата станала променлива, се истакнува дека на вработените им е потребна кариера, а таа станува недофатлива.²⁶

²⁶ Dessler, G. (2007). „Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“. Data Status, Beograd. str. 267

IV. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1. Менаџмент на човечки ресурси – дефинирање на поимот

Менаџментот со човечки ресурси претставува една од функциите на организацијата преку која се остваруваат работите поврзани со луѓето. Менаџментот со човечките ресурси опфаќа остварување активности со кои се обезбедува привлекување, развој и задржување на талентираниите, вредни и работливи работници кои го поддржуваат остварувањето на целите, задачите и стратегиите на организацијата. Исто така, менаџментот на човечките ресурси во организацијата обезбедува соодветен број вработени со вистински квалификации и на вистинска возраст.

Без своите вработени, ниту една компанијата не може да работи на профитабилна основа. Човечкиот капитал е примарен и најважен ресурс на компанијата, но истовремено и најкомплексен. Но, во пракса на управувањето со човечките ресурси не му се придава доволно значење и се занемарува неговата важност.

Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се обезбедат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организационите цели. Овие активности го обликуваат менаџмент системот за човечки ресурси на организацијата, систем кој има пет главни компоненти:

- Регрутирање и селекција;
- Обука и развој;
- Надградување на работата и повратна информација;
- Плата и бенефити; и
- Односи помеѓу вработените.

Стратешки менаџмент на човечки ресурси е процесот со кој менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџментот на човечки ресурси кои меѓусебно треба да се конзистентни, со други елементи од организационата архитектура и со стратегијата и целите на организацијата. Целта на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е градењето на систем на менаџментот на човечки

ресурси што ја унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите – четири носечки блокови на конкурентна предност.

На прашањето дали треба и понатаму да се развива функцијата за управување со човечките ресурси има едноставен одговор: да, бидејќи човечкиот капитал е единствениот елемент кој конкуренцијата не може да го копира. Разликите помеѓу компаниите и нивните производи и услуги се повеќе се намалуваат: ентериерот во продажниот простор е сличен, разликите во карактеристиките на производите и услугите се намалуваа. Она што всушност ја диференцира и издвојува компанијата од конкуренцијата се вработените: нивното однесување, брзината на завршување на работните задачи, мотивираноста, способноста за стекнување нови знаења, компетенциите. Затоа се поставува прашањето што и како треба да работи еден менаџер на човечки ресурси.

Значењето и улогата на функцијата човечки ресурси е значително променета во последните десет години. Секојдневно сè поголем број компании стануваат свесни за важноста и конкурентната предност која произлегува од вработените и менаџерите.

Задача на еден добар менаџер е на вистински начин (продуктивно, креативно, ефикасно и ефективно) да управува со сите ресурси за остварување на интересите и целите на компанијата. Од тие причини управувањето со човечките ресурси е исклучиво сложен процес кој од одговорниот менаџер бара големо знаење и способност, многу поголемо отколку кога станува збор за управување со друг вид на ресурси.

Во срцето на секоја компанија се нејзините вработени. Од таа причина, за компанијата да биде попродуктивна и попрофитабилна, основна задача на менаџерот на човечки ресурси е вработување на квалитетни кадри, нивна мотивација и поттик за понатамошна едукација, специјализација за проширување на постоечкото и стекнување на ново знаење со цел што е можно повеќе да придонесат за остварување на организациските цели. Денес, сè повеќе се среќаваме со компании кои имаат исклучиво способни вработени со големо знаење во својата дејност, но се незадоволни и се чувствуваат неисполнети во својата компанија. Основната причина е во недоволната грижа за развојот на менаџерите и нивните менаџерски способности. Имено, често се подразбира дека менаџерите знаат како да управуваат со човечкиот капитал, како да комуницираат со вработените и како да ги развиваат

меѓусебните односи на соработка, доверба и разбирање. Доколку некој е одличен продавач, дали тоа значи дека е способен да биде менаџер на продажниот сектор? Но тоа не се покажало секојпат како точно. Многу е полесно да се научат и развијат вештини во одредена област, отколку да се стане добар менаџер.

Во современите компании, управувањето со човечките ресурси во целост ги поддржува стратешките насоки за развој на компанијата. Во тој случај, функцијата човечки ресурси претставува агент на промените и гарантира реализација на посакуваната промена, односно претставува еден од инструментите за остварување на стратегијата на компанијата. Таа функција е инструментален дел од бизнис стратегијата и, според тоа, вложувањето во човечките ресурси е всушност вложување во компанијата, а не трошок.

Една од најважните работи за избор на совршен кандидат, е прецизно дефиниран профил на работната позиција, односно систематизација на работното место. Профил на работното место подразбира прецизен опис на работните обврски (работни задачи и одговорности) како и спецификација на работното место (стручна подготовка, работно искуство, компетенции). Профилот на работното место претставува основа за останатите активности на менаџментот на човечки ресурси: избор на кандидат, проценка на ефикасноста во работењето, развој и усовршување, планирање на бројот на вработени.

Иако најчесто добро реномираните компании ги привлекуваат најдобрите кандидати, постапката за привлекување на солиден кандидат за вработување може да се подобри со комбинација на повеќе различни техники: огласи во дневни и неделни весници, огласи на интернет, интерно огласување и препораки од вработени, користење на услугите на специјализирани агенции за вработување, одржување на контакти со образовни институции, присуство на така наречени „саеми за кариера“.

При селекција на кандидатите, неопходно е да се усогласат на барањата кои ги наметнува работното место и карактеристиките на кандидатот. Процесот на селекција се подобрува со употреба на психолошки тестови (тестови за одредување на способностите и вредностите кои ги поседува кандидатот, тест на личноста и слично) и добро структурирани интервјуа. Современиот менаџер на човечки ресурси бара кандидатот не само да биде соодветно подготвен за работната позиција, туку и

неговите лични вредности да бидат усогласени со вредностите на компанијата и тимот.

Следење на перформансот на вработените претставува континуиран процес кој се заснова на постојана комуникација, унапредување на перформансот и резултатите на вработените и реализација на бизнис целите на поединците, тимот и компанијата во целост. Управување со работниот перформанс вклучува четири основни елементи:

- *Планирање* – дефинирање на критериумите за успешност на секој вработен, одредување на ставките на договорот за вработување и дефинирање на целите кои треба ги оствари вработениот во наредниот временски период;
- *Континуирано следење на работата* на вработените и давање повратен одговор за тоа што би можеле да променат за да го подобрат своето работење;
- *Оценување* во последниот циклус (разговор со вработениот за споредба на планираните и остварените резултати);
- *Награда*, без која е невозможно да се оствари посакуваната промена на однесувањето на вработениот и остварувањето на поставените цели.

Оценување на вработените без оддавање на признание или награда, не го постигнува посакуваниот резултат, бидејќи вработените немаат мотив да го променат своето однесување. Системот на следење на работниот перформанс е тесно поврзан со системот на наградување како и системот на развој и усовршување.

Системот на наградување најчесто е поделен на две основни категории: материјално и нематеријално наградување. Материјалното наградување ги вклучува основната плата, варијабилен дел/бонуси и бенефити. Она што треба да се нагласи е дека основната плата и бенефитите се тесно поврзани со работната позиција. Со други зборови, сите вработени на иста работна позиција припаѓаат во иста категорија на плата, односно имаат право на исти бенефити кои ги наложува работната позиција. Додека пак, варијабилниот дел од платата, односно бонусите, се поврзани со личните постигнувања – остварување на личните цели на секој вработен, а се темелат на проценка на работниот перформанс.

Како дел од нематеријалниот систем на наградување се сметаат плановите за развој на поединецот – можност за промоција на понапредна работната позиција, но и план

за усовршување на она поле за кое му е потребен дополнителен развој на вработениот.

Дали фокусот на компанијата ќе биде на материјално наградување или пак на развојните компоненти – развој и план на кариерата, различни типови на едукација, зависи исклучиво од културата во компанијата.

Она што е навистина важно е системот на наградување да биде транспарентен, конзистентен, едноставен, разбирлив и праведен.

Планот за развој овозможува континуиран развој на вработените и препознавање на потенцијалните менаџери и експерти. Составен дел во управувањето со работниот перформанс на вработените е планот за развој. Имено, развојот на поединците во деловите каде што е потребно подобрување доведува до подобрување на индивидуалниот перформанс, што води до остварување и подобро постигнување на ниво на цела компанија, односно остварување на организациски развој.

За да се намали одливот на квалитетни кадри, неопходно е да сепознаваат причините за незадоволство од работата. Тоа се утврдува преку истражување на задоволството од работата, но и во разговор со вработениот кој напушта одредена работна позиција. Нормално дека не треба фокусот да се насочи само на утврдување на причините за незадоволство, туку потребно е и да се преземе конкретна активност за разрешување на тој проблем.

Неизбежен дел од одговорностите во управување со човечките ресурси го сочинуваат работно-правните односи (на пример, правилник за работењето, системот на наградување, договори за вработување и слично) како и кадровска администрација, согласно со законските регулативи.

Која активност ќе биде нагласена зависи од стратегијата на одделот за човечки ресурси, но и од развојната фаза на компанијата. На пример, во почетната фаза на развој на компанијата, приоритетна активност на менаџерот на човечки ресурси е привлекување на квалитетни надворешни кандидати. Во текот на развој на компанијата, се поголема важност се придава на развој на вработените како и идентификување на вработениот кој заслужил соодветно унапредување. Исто така, и критериумите во процесот на селекција може да се разликуваат: во почетните фази на развој на бизнисот потребни се луѓе кои имаат поголемо работно искуство, за

разлика од подоцнежната фаза кога акцентот е ставен на високо потенцијални кандидати чии компетенции се развиваат во текот на работењето.²⁷

2. Историски развој

Поимот „манаџмент на човечки ресурси“ во теоријата се појавува во осумдестетите години од минатиот век. До неговото појавување се говорело за „персонален менаџмент“, односно за кадровска функција.

Новиот поим не претставува само промена на поранешното име на научната дисциплина и управувачка функција, туку и квалитативно нова фаза во нивниот развој и промена на деловната филозофија на организацијата. Фокусот се пренасочува од контрола на трошоците за работа, кон разбирање на вработените и нивната способност како важен ресурс и давање на стратешко значење и улога на управување на тие ресурси во организацијата,

До трансформација е дошло под силно влијание на англо-саксонската литература и пракса, која помеѓу другото, била мотивирана од потребата да се одговори на се поизразената конкуренција која е диктирана од јапонските компании, и тоа во традиционално американските економски гранки, како што е електрониката и автомобилската индустрија. Познато е дека во Јапонија настанало позитивното искуство со управувањето со човечките ресурси, а организацијата се доживувала како дом, додека вработените и раководителите како членови на семејството. Одтука и настојувањето наместо дотогашните економски вредности, во прв план се стават хуманистичките.

Имено, развојот на персоналниот менаџмент се врзува за периодот од Првата Светска Војна, кога се појавил како професија. Во тоа време многу познати универзитети во САД, меѓи кои и Харвард и Колумбија, почнале со организација на специјализирани курсеви за образование на вработените во одделите за персонален

²⁷ Рафајловски, Ѓорѓи. (2012). Одговорност на современиот претприемач како HR менаџер. Бизнис 101. Скопје. Превземено од <http://biznis101.com/razvivaj-biznis/covecki-resursi/589-odgovornosti-na-sovremeniot-pretpriemac-kako-hr-menadzer.html> (9.03.2015, 11:24).

менаџмент. Првиот таков курс е организиран од страна на Дартмут колеџот, и тоа во дамнашната 1915 година.²⁸

Некои американски автори создавањето на поимот „менаџмент на човечки ресурси“ го врзуваат и за многу поран период, односно за XV век времето на напуштање на феудализмот, меѓутоа, постои општа согласност дека најголемо и пресудно влијание врз развојот на професијата имала индустриската револуција. Таа довела до развој на технологијата, отворање на големи фабрики, специјализација на работењето и уште многу друго што имало значајно влијание на вработеноста.

Во годините по Првата Светска Војна се појавуваат бројни трудови во литературата кои ја третираат областа на персонален менаџмент и во кои авторите се занимавале со истражување на потенцијалните решенија за проблемите во праксата. Таа врска помеѓу теоријата и праксата постоела се до 1935 година, кога персоналниот менаџмент станува препознатлива научна дисциплина. Оваа дисциплина во текот на својот развој се менувала и проширувала, меѓутоа она што денес ја карактеризира е недостатокот на интегративна теорија или концепт. Причините за тоа се бројни, а како најважни се наведуваат;

- Историски нетеоретски карактер на дисциплината;
- Фокусот на истражувања на поединечните активности на менаџментот на човечки ресурси и индивидуалното ниво на анализа;
- Големото влијание на другите научни дисциплини, што го обесхрабрило развојот на единствената интегративна теорија.

Во историскиот развој на деловната и управувачка функција, дефинирани се четири основни фази:

- Прва фаза: до 1960 година, фаза која се карактеризира со воведување на посебна организациона единица која се занимавала со управување на човечки ресурси.
- Втора фаза: до 1964 година и усвојување на Законот за граѓански права во САД.
- Трета фаза: од 1970 до 1980 година, кога фокусот се насочувал кон контролата на трошоците и зголемување на ефикасноста.

²⁸Bogicevic, B. (2004). Menadzment ljudskih resursa. Centar za izdavacka delatnost Ekonomskog fakulteta. Beograd. Str.3

- Четврта фаза: од 1990 година, кога фокусот се насочува кон создавањето на конкурентска предност преку вработените како најважен ресурс на организацијата.²⁹

3. Компоненти на менаџментот на човечки ресурси

Како прва компонента на системот на менаџментот на човечки ресурси, менаџерите применуваат регрутирање и селекција да привлечат и вработат нови лица кои имаат способност, вештини и искуство што ќе и помогнат на организацијата да ги постигне своите цели.

По регрутирањето и селекцијата на вработените, менаџерите ја применуваат втората компонента, обука и развој, за членовите на организацијата да развијат вештини и способности што ќе им овозможат ефективно да ја извршуваат својата работа и сега и во иднина. Обуката и развојот се постојан процес, промените во технологијата и средината, како и на целите и стратегиите на организацијата, често бараат од членовите на организацијата да научат нови техники и начин на работа.

Третата компонента, наградување на работата и повратна информација, има две цели во менаџментот на човечките ресурси.

Прво, наградувањето на работата може да им даде информации на менаџерите да донесуваат добри одлуки на човечки ресурси – одлуки за тоа како да обучуваат, мотивираат и наградуваат членови на организацијата. Така, компонентата за наградување на работата и повратна информација е еден вид контролен систем што може да се користи за менаџмент според цели.

Второ, повратната информација од извршената работа добиена од наградувањето на работата служи за усовршувањето на членовите на организацијата. Кога менаџерите редовно ја оценуваат работата на своите подредени, тие можат да им дадат вредни информации на подредените за нивните добри и лоши страни и областите во кои треба да се концентрираат. Според наградувањето на работата, менаџерите им делат плата на вработените, дел од четвртата компонента на системот на менаџментот на човечки ресурси. Наградувајќи членови на организацијата, кои одлично ја вршат

²⁹Gambiroza. (2010). Str.9

својата работа со зголемување на платата, бонуси и слично, менаџерите ја зголемуваат веројатноста дека највредните човечки ресурси на организацијата се мотивирани да продолжат со високото ниво на придонес за организацијата. Покрај тоа, кога платата е врзана со извршената работа, вработените кои добро ја извршуваат работата, најверојатно ќе останат во организацијата, а менаџерите ќе можат да ги пополнат празните работни места со високо талентирани индивидуи.

Бенефитите се важен резултат, како на пример здравствено осигурување, што вработените го добиваат со самото членство во една организација. Односите помеѓу вработените ги заокружуваат чекорите што менаџерите ги преземаат за развој и одржување на добрите работни односи со синдикатот кој може да ги претставува интересите на вработените. На пример, компонентата на работни односи во организацијата може да им помогне на менаџерите да постават сигурни работни односи и праведна работна практика во нивните канцаларии и фабрики. Менаџерите мора да се сигурни дека сите пет компоненти се усогласуваат и ја надополнуваат структурата и контролните системи на организацијата. На пример, ако менаџерите одлучат да го децентрализираат авторитетот и да ги овластат вработените, тие треба да инвестираат во обука и развој да се сигурни дека и вработените на пониските нивоа го имаат знаењето и експертизата потребни да донесуваат одлуки кои врвните менаџерите би ги донесувале во една поцентрализирана структура. Секоја од петте компоненти на менаџментот на човечките ресурси влијае врз другите. Видот на луѓето што организацијата ги привлекува и вработува преку регрутирање и селекција, ги одредува:

- Обуката и развојот што се потребни;
- Начинот на кој се наградува работата; и
- Соодветните нивоа на плата и бенефити.

Регулатива

Ефективен менаџмент на човечките ресурси е сложен зафат за менаџерите. Затоа, даден е преглед на некои главни прашања со кои тие се соочуваат. Меѓутоа, пред тоа, треба да се разгледа како законската средина влијае врз менаџментот на човечките ресурси.

Локалните и државните закони и регулативи што менаџерите и организациите мора да ги применуваат уште повеќе го усложнуваат менаџментот на човечки ресурси. На пример, залошбата на американската влада за еднаква можност за вработување резултирала со изготвување и стапување во сила на многу закони што менаџерите мора да ги почитуваат. Целта на еднаквата можност за вработување е сите граѓани да имаат еднаква можност да добијат вработување без разлика на пол, возраст, раса, земја на потекло, боја или хендикеп.

Законите за еднаква можност за вработување и нивното спроведување, исто така, го прават законски императивен ефективниот менаџмент на разновидност.

Регрутирање и селекција

Регрутирањето се состои од активностите во кои менаџерите се вклучуваат за избор на квалификувани кандидати за отворени работни места. Селекцијата е процес преку кој менаџерите ги одредуваат важните квалификации на пријавените кандидати и нивниот потенцијал за добро извршување на работата за одредено работно место. Пред самото регрутирање и селекција на вработените, менаџерите треба да се вклучат во две важни активности: планирање на човечки ресурси и анализа на работните места.

Планирање

Планирањето на човечки ресурси се состои од повеќе активности во кои менаџерите се вклучуваат за да ги предвидат нивните тековни и идни потреби од човечки ресурси. Тековните човечки ресурси се вработени кои и се потребни на организацијата во моментот, за обезбедување на високо квалитетни стоки и услуги за потрошувачите. Идни човечки ресурси се вработените кои и се потребни на организацијата подоцна, за постигнување на своите долгорочни цели. Како дел од планирањето на човечки ресурси, менаџерите мора да направат предвидувања и за побарувањето и за понудата. Предвидувањата за побарувањето ги проценуваат квалификациите и бројот на вработените потребни на организацијата во однос на нејзините цели и стратегии. Предвидувањата на понудата ја проценуваат расположливоста и квалификациите на тековните вработени, во моментот и во иднина, и понудата на квалификувани работници на надворешниот пазар на трудот. Проценката за потребите и на тековните и на идните човечки ресурси им помага на

менаџерите да одредат кого треба да се обидуваат да регрутираат и изберат за постигнување на организационите цели во моментот и во иднина.

Како резултат на нивното планирање на човечки ресурси, понекогаш менаџерите одлучуваат да користат надворешни добавувачи и производители за да пополнат некои потереби од човечки ресурси. Наместо регрутирање и селекција на вработени да произведуваат стоки и обезбедуваат услуги, менаџерите склучуваат договори со лица кои не се членови на нивната организација, за производство на стоки или обезбедување услуги. На пример, менаџерите на издавачки компании често склучуваат договор со волонтерски уредници за уредување нови ракописи што имаат намера да ги издадат.

Постојат најмалку две причини зошто планирањето на човечки ресурси понекогаш ги води менаџерите до користење на надворешни добавувачи и производители. Прво, услугите од надворешни добавувачи може да ја зголеми флексибилноста на менаџерите, особено кога прецизното предвидување на потребите од човечки ресурси е тешко, бидејќи тие потреби се менуваат со текот на времето, а и наоѓањето квалификувани работници за одредена област е тешко. Второ, ангажирањето на надворешни добавувачи може понекогаш да им овозможи на менаџерите да користат човечки ресурси со помали трошоци. Кога се користат надворешни лица, трошоците може да се пониски од неколку причини:

- Организацијата не мора да обезбеди бенефиции за работниците;
- Менаџерите може да склучуваат договори за работа само кога е потребно да се изврши некоја работа; и
- Менаџерите не мора да инвестираат во обука.

Искористувањето на надворешна работна сила може да се користи за функционални активности како пост-продажни услуги за уреди и опрема, законска работа и менаџмент на информатички системи.

Анализа

Анализата на работно место е втората важна активност што менаџерите треба да ја преземат пред регрутирањето и селекцијата. Анализата на работни места е процес на одредување работни задачи, должности и одговорности што го сочинуваат работното место (опис на работното место) и познавањето, вештините и

способностите потребни за извршување на работно место (спецификации на работно место). За секое работно место во организацијата, потребно е да се направи анализа на работни места. Анализата на работни места може да се направи на неколку начини, вклучувајќи го набљудувањето на вработените додека ја извршуваат работата или интервјуирање. Често, менаџерите се потпираат врз прашалници пополнети од вработените и нивните менаџери. Прашалниците содржат прашања за нивните вештини и способности неопходни за извршување на работата, работните задачи и времето потребно за нивно извршување, одговорностите, супервизорските активности, опремата што се користи, подготовката на извештаи и донесени одлуки.

Откако менаџерите ќе го завршат планирањето на човечките ресурси и анализите на работни места за сите работни места во една организација, тие ќе ги знаат потребите од човечки ресурси и работните места што треба да ги пополнат. Тие, исто така, ќе знаат какво познавање, вештини и способности ќе им бидат потребни на потенцијалните вработени за извршување на тие работни места. По оваа анализа, може да почне регрутирањето и селекцијата.

Надворешно регрутирање

Кога менаџерите изведуваат надворешно регрутирање за пополнување на отворени работни места, тие бараат лица надвор од организацијата, кои претходно не работеле за таа организација. Постојат повеќе начини преку кои менаџерите можат надворешно да регрутираат лица, начини кои се повеќе пати споменати погоре.

Многу големи организации испраќаат тимови за интервјуирање на факултетите, за наоѓање нови вработени. Надворешното регрутирање може да се изврши и преку неформални мрежи, како кога некој веќе вработен ги информира своите пријатели за отворени работни места во компанијата во која тој работи или им препорачува на луѓе што ги познава да ги пополнат работните места. Некои организации за надворешно регрутирање користат агенции за вработување, а некогаш надворешното регрутирање се случува едноставно преку посета на компанијата – „ловци на работа“ доаѓаат во организацијата и се распрашуваат за можностите за вработување.

Со намалувањето и отпуштањето на работници од корпорациите, како што е случај во изминатите години, може да постигнете уверување дека надворешното регрутирање би била релативно лесна задача за менаџерите. Меѓутоа, често не е така, бидејќи иако

многу луѓе бараат работа, многу работни места што се отвараат бараат вештини и способности кои овие „ловци“ на работни места не ги поседуваат.

Надворешното регрутирање има и добри и слаби страни за менаџерите. Предностите се тоа што менаџерите имаат пристап до голем број потенцијални кандидати, имајќи можност да се привлечат лица во една организација кои имаат вештини, познавање и способности потребни за да може организацијата да ги постигне своите цели и можност да се доведат нови луѓе кои можеби имаат свеж пристап на проблемите и да се во тек со последниот збор на технологијата.

Овие предности треба да се измерат во однос на слабите страни, вклучувајќи ги релативно високите трошоци на надворешното регрутирање. При надворешно регрутирање, кандидатите имаат недостиг од познавање на внатрешната работа на организацијата и можеби им е потребна дополнителна обука, отколку на оние кои се интерно регрутирани. Конечно, кога кандидатите сeregрутираат надворешно, секогаш постои несигурност за тоа дали тие всушност ќе бидат добри извршители.

Внатрешно регрутирање

Кога регрутирањето е внатрешно, менаџерите ги пополнуваат отворените работни места од постојаните вработени. Внатрешно регрутираните кандидати, или бараат латерални движења (промена на работни места што не бара големи промени во одговорноста или нивоата на авторитетот) или унапредувања.

Интерното регрутирање има неколку предности. Прво, интерните кандидати се веќе запознати со организацијата (вклучувајќи ги нејзините цели, структура, култура, правила и норми). Второ, менаџерите веќе ги познаваат интерните кандидати; имаат доволно информации за нивните вештини и способности и за самото однесување на работното место. Трето, внатрешното регрутирање може да ги зголеми нивоата на мотивираност и морал на вработените, и за вработениот кој ја добива работата и за другите работници. Оние кои бараат унапредување или кои не се подготвени за унапредување можат да видат дека постои можност за нивната иднина; или со други зборови, латералното движење може да ја намали досадата откако едно работно место целосно ќе се усоврши и претставува корисен начин да се научат нови вештини. На крај, за внатрешното регрутирање потребно е помалку време и не чини многу.

Ако внатрешното регрутирање има толку многу позитивни страни, се поставува прашањето зошто менаџерите на човечки ресурси многу повеќе се насочени кон надворешно регрутирање. Одговорот е дека и внатрешното регрутирање има свои слаби страни, меѓу другото, ограничен број на кандидати и тенденција овие кандидати да застанат на патот на организацијата. Често, организацијата едноставно нема соодветни интерни кандидати. Понекогаш, дури и кога има соодветни внатрешни кандидати, менаџерите користат надворешно регрутирање за да го најдат најдобриот кандидат или бараат начин да внесат нови идеи и пристапи во организацијата. Кога организациите имаат проблем и имаат слаби резултати, најчесто применуваат надворешно регрутирање за да донесат менаџерски талент со свеж пристап.

Оценување

Компонентите на системот за менаџмент на човечки ресурси, за регрутирање и селекција и обука и развој, служат да покажат дека вработените имаат познавање и вештини потребни да бидат ефективни во моментот и во иднина. Оценувањето на изведбата и повратната информација ги надополнуваат регрутирањето, изборот, обуката и развојот. Оценувањето на изведбата претставува оценување на извршената работа на вработените и нивниот придонес за организацијата. Повратната информација за изведба е процес преку кој менаџерите со своите подредени ги споделуваат информациите за оценувањето на изведбата, им даваат можност на подредените да размислат за својата изведба, а потоа врз основа на тиа информации прават план за иднина. За да постои повратна информација за изведбата, мора прво да се направи оценување на изведбата. Тоа не може да се направи без да се добијат повратни информации за изведбата, но мудрите менаџери се внимателни кога даваат повратни информации, бидејќи тоа може да влијае врз мотивацијата и изведбата на вработениот.

Оценувањето на изведбата и повратната информација придонесуваат за ефективен менаџмент на човечки ресурси на два начина. Оценувањето на изведбата им дава на менаџерите важни информации врз кои ги базираат одлуките за човечки ресурси. Одлуките за зголемување на плата, бонуси, унапредувања и промена на работното место, зависат од точното оценување на изведбата. Оценувањето на изведбата им помага на менаџерите да одредат кои работници се кандидати за обука и развој, и во

кои области. Повратната информација за изведбата поттикнува високо ниво на мотивација и изведба на вработените. Тоа им овозможува на добрите работници да знаат дека нивните напори се вреднувани и почитувани, а пак слабите работници со тоа знаат дека нивната работа треба да се подобри. Повратната информација за изведбата дава преглед и на добрите и на слабите работници, за нивните силни и слаби страни и начини на кои тие може да ја подобрат својата изведба во иднина.

Меѓутоа, се поставува прашање дали менаџерите ја оценуваат изведбата во однос на карактеристиките, однесувањето или резултатите, и дали информациите што ги оценуваат се објективни или субјективни. Објективното оценување се заснова врз факти и најчесто е нумеричко – број на продадени автомобили, број на подготвени јадења, број на задоцнувања, број на завршени ревизии. Менаџерите често користат објективно оценување, кога се оценуваат резултати, бидејќи резултатите се полесни да се изразат во количина, отколку карактеристиките или однесувањето. Меѓутоа, кога е важно како работниците ја извршуваат работата, посодветно е субјективно оценување отколку оценувањето на резултатите.

Субјективното оценување се заснова врз перцепцијата на менаџерите за карактеристиките, однесувањето или резултатите. Бидејќи субјективното оценување зависи од перцепцијата на менаџерот, секогаш има можност тоа да не е точно. Поради оваа причина и истражувачите и менаџерите поминуваат многу време и вложуваат голем напор да изградат веродостојни и валидни субјективни мерки на изведба. Некои популарни субјективни мерки кои се применуваат се графичка скала за рангирање, скала за рангирање на однесувањето и скала за набљудување на однесувањето. Многу менаџери користат и објективно и субјективно оценување. На пример, еден продавач може да се оцени во однос на паричната вредност на продажбата (објективно) и во однос на квалитетот на услугата (субјективно).³⁰

Стандарди за менаџмент на човечки ресурси

Едно од најчесто поставуваните прашања во врска со улогата на организационите единици за управување со човечки ресурси е што треба да работи еден сектор или

³⁰Гарет Џоунс, Џенифер Џорџ, Чарлс Хил. (2013). Современ менаџмент, второ издание. Превид на 1000 струшни, научни книги и уштебници под кпи се ушти на врвните, најдобрите и најрецензираните универзитети во САД и Англија, а под областа на правителство во Франција и Германија“. Министерство за образование и наука на Република Македонија. Скопје. Стр.208

отделение за управување со човечки ресурси. На ова прашање не постои единствен одговор. Но, сепак меѓу теоретичарите и практичарите од оваа област постои определена согласност дека со текот на времето се менува улогата на организационите единици за управување со човечки ресурси. Со оглед на тоа што вработените како ресурс во една организација, ресурс кој е обновлив и кој постојано може да се надградува, сè посилно се зацврстува на пиедесталот на ресурси, така на овие организациони единици сè повеќе се гледа како на организациони форми кои можат да го подобрат работењето на вработените, а со тоа да помогнат да се создаде конкурентска предност за организацијата. Во последните декади од минатиот век на единиците за управување со човечки ресурси се гледани како на единици чија основна функција е да ги извршуваат службеничките работи поврзани со договорите за вработување, пријавување и одјавување на вработените и грижа за навремена исплата на платата и социјалниот пакет за вработените. Денес, се смета дека единиците за управување со човечки ресурси ги извршуваат стратешките функции на една организација кои се неопходни за нејзиниот развој.

Генерално, дејноста на единиците за управување со човечки ресурси може да се подели во две главни категории:

1. *Стратешка дејност* - односно реформаторска, при што акцентот е ставен на подготовка и имплементација на деловната стратегија на организацијата и стратегијата за развој на човечките ресурси; и
2. *Трансакциона дејност* – извршување вообичаени активности поврзани со службеничките односи, како што се вработувањето, учењето и развојот, наградувањето и работни односи.

Истражувачката кука IRS (Leaders in Employment Intelligence) спровела истражување³¹ со цел да се утврдат работните задолженија на единиците за управување со човечки ресурси, потребното време за нивна реализација, како и нивната значајност за работната организација. Резултатите процентуално се претставени во табелата подолу (табела 1).

³¹<http://www.irsonline.co.uk/Information>

Табела 1. Работни активности на менаџментот на човечки ресурси и нивната важност (изразена во %)

<i>Работни активности</i>	<i>Потрошено време (%)</i>	<i>Важност (%)</i>
Вработување	27,3	16,8
Административни работи	16,4	1,9
Отсуства	12,7	7,7
Плата и бенефиции	12,7	19,4
Однос меѓу вработени	9,1	10,3
Обука и развој	4,2	10,3
Стратешки активности	0,0	10,3

Извор: <http://www.irsonline.co.uk/Information>

Ова истражување било спроведено во организации од приватниот и од јавниот сектор, а резултатите покажале дека, генерално, за активностите кои се од поголема важност процентуално се троши помалку време. Оттаму, не само врз основа на ова истражување, туку и врз наодите и сугестиите на современите теории и практика во оваа област, на организациите им се препорачува тежиштето на потрошено време да го поместат многу повеќе кон стратешките активности. Според тоа, активностите на единиците за управување со човечки ресурси, подредени според значајност, би требало да бидат:

- Развивање и имплементирање на стратегија за управување со човечки ресурси;
- Преземање на иницијативи при процесот на развој на организациска стратегија;
- Развивање функционална организациона поставеност во организациите;
- Давање насоки и упатства на линиските раководители за управување со вработените;
- Вработување на нови кадри и унапредување на вработените;
- Односи меѓу вработените; обука и развој на вработените;
- Плати и бенефиции;
- Следење на работењето на вработените;
- Отсуства на вработените;

- Административни работи (пријави/ одјави на вработени, здравствени услуги и др.).

Сепак, за да можат единиците за управување со човечки ресурси во вистинска смисла да ја остварат својата функција, потребно е да се исполнат два предуслова:

1. Врвното раководство на организационата единица за управување со човечки ресурси, реално да им ја отстапи функцијата за управување со луѓето како ресурс.
2. Позитивен пристап, голема лична посветеност и иницијатива за решавање проблеми кои произлегуваат од работниот однос на вработените од страна на раководителите на единиците за управување со човечки ресурси и вработените во нив.

Фокусирањето на квалитетно управување со човечките ресурси претставува клучен фактор за успех на современите организации, а тоа воедно имплицира еволуција во самата содржина на управувањето со човечките ресурси.

Во праксата за управување со човечки ресурси и во современата наука, често се зборува за постоење или непостоење работни компетенции, или само компетенции. Бидејќи станува збор за релативно нов термин, потребно е да се одговори што се работни компетенции. Работните компетенции се уникатна комбинација на знаење, вештини и однесувања на луѓето во врска со нивното работење. Тие во суштина се збир на сè она што го знаеме (теоретско), како го правиме она што го знаеме (вештини/практика) и кога го правиме она што го знаеме, како постапуваме (однесување). Работните компетенции можат да се применат во сите функции на управувањето со човечките ресурси, но сепак најчесто се употребуваат при:

- Регрутација на вработени;
- Обука и развој на вработените;
- Следење и наградување на работењето;
- Развој на кариерата на вработените.

Вообичаено, работните компетенции се делат на генерички (општи) и специфични. Генеричките компетенции се идентични за поголема група вработени, додека пак специфичните се поврзани со определено работно место. Генерички (општи) работни компетенции се:

- Анализирање и решавање проблеми (идентификување на клучни факти при комплексни теми и развивање креативни и практични решенија);
- Комуникација (јасна и прецизна, усна и писмена);
- Испорачување квалитет и резултати (преземање лична одговорност и иницијативи за извршување на работата со високи стандарди на квалитет во рамки на воспоставените процедури);
- Учење и развој (развивање и подобрување на личните вештини и знаења за организацијата и за околината);
- Давање приоритети и организирање (приоритетност на најважните задачи, флексибилно работење и ефикасно организирање на својот обем на работа);
- Работење со други (кооперативна работа во тимови во организацијата и надвор од неа и почитување на различностите меѓу луѓето).

За разлика од општите работни компетенции, специфичните компетенции преставуваат работни компетенции кои се потребни за едно работно место или за мала група на работни места. Специфичните работни компетенции се специфични карактеристики кои се потребни за квалитетно извршување на работните задачи поврзани со конкретно работно место (на пример, инспекторите во одредени инспекциски служби треба да поседуваат специфична работна компетенција „земање примерок“, а оваа работна компетенција е потребна само за одредена мала група на инспектори, како на пример, инспектори за животна средина). И покрај тоа што има разлика меѓу општите и специфичните работни компетенции тие имаат една заедничка цел, а тоа е да помогнат на една организација во вистинско време, вистинските извршители да бидат поставени на вистинските работни места.

Преку проверка, следење и унапредување на работните компетенции, може да се добие пореална слика за тоа како една индивидуа се вклопува во одредена работна средина и на определено работно место. Работните компетенции особено се важни при изборот на нови вработени. При изборот на соодветен кандидат за определена работна позиција, потребно е да се стави фокус на сите елементи на работните компетенции или на оние кои се потребни за конкретното работно место. Доколку при изборот, фокусот се стави само на еден од елементите на работните компетенции, тогаш, сликата за тоа како одредена индивидуа би функционирала во новата средина, би можела да биде искривена. Затоа, фокусирањето на сите потребни елементи ја прави сликата пообјективна. Сепак, за да се направи правилен

избор, прво е потребно да се определат работните компетенции за секое работно место. На овој начин се овозможува потранспарентно вработување, но и пореално следење на работењето на вработените. Имено, секој кандидат однапред ќе знае што треба да поседува за да може да биде избран за одредено работно место, а вработените ќе знаат по кои критериуми се следи успешноста на нивната работа. За да може полесно да се организираат и да бидат појасни за корисниците, работните компетенции се поставуваат во рамка. Во рамката за работни компетенции потребно е секоја работна компетенција да има јасен наслов за недвосмислено да се препознава за која работна компетенција се работи; потребно е прецизно да се определи што се подразбира под таа работна компетенција; како и да се наведат индикатори преку кои ќе таа ќе се следи и проверува.³²

4. Функции на менаџментот на човечки ресурси

Со менаџментот на човечките ресурси се остваруваат следниве функции (Шема 1):

- Вработување;
- Развој на човечките ресурси;
- Наградување;
- Обезбедување сигурност и
- Заштита - развивање на односите.

Вработувањето на човечките ресурси во една организација е процес преку кој организацијата се обезбедува секогаш да има соодветен број вработени со соодветно образование и подготвеност за најдобро извршување на задачите на кои се ангажираат и кои придонесуваат да се остварат целите на организацијата. Со анализата на работењето се определуваат способностите, обврските и знаењата кои треба да ги имаат вработените кои ќе работат на определените работни места. Привлекувањето, или како што уште се нарекува, со војнички израз кажано, регрутирањето, претставува процес на обезбедување значаен број кандидати за вработување во организацијата кои бараат работа и имаат соодветни квалификации.

³²Стандарди за управување со човечки ресурси. (2014). Министерство за информатичко општество и администрација на Република Македонија. Скопје. Превземено од <http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Standardi%20za%20upravuvanje%20so%20covecki%20resursi.pdf> (16.03.2015, 21:10).

Изборот претставува процес со кој од пријавените кандидати за вработување се избираат најдобрите за определените работни места. Развојот на човечките ресурси опфаќа активности со кои вработените се обучуваат, се планира нивната кариера, се развиваат во кариерата. Обучувањето опфаќа учење и стекнување нови сознанија за извршување на работите на кои се ангажирани вработените, на кус и на подолг рок, а планирањето на кариерата значи 3 идентификување на идни работни места на кои ќе се ангажираат вработените, додека развојот во кариерата претставува поместување на вработените на други работни места за кои имаат соодветни квалификации и искуство. Наградувањето опфаќа сите примања што ги остваруваат вработените од нивното работење во организацијата. Тука спаѓаат директните парични примања во форма на плати или заработувачка, награди и стимулации, индиректните финансиски награди како што се бесплатните годишни одмори, платеното здравствено осигурување, платеното боледување и слично. Како награди се сметаат и нефинансиските стимулации односно давањето пофалници или други нефинансиски стимулации. Сигурноста и заштитата подразбира создавање услови за работа во безбедна околина со цел да се оствари што е можно попродуктивно работење. Ова значи, на работниците да им се обезбеди заштита од повреди кои можат да настанат како резултат на несреќи при работењето. Развивањето односи значи да се градат добри меѓучовечки односи меѓу вработените и нивно меѓусебно почитување и уважување во работната организација. Градењето добри односи во организацијата значи развивање организациона култура, градење на вредности и доверба меѓу работниците, мерење на квалитетот и квантитетот на работата, и дадениот придонес во вкупниот развој на организацијата.³³

Може да се каже дека предметот на менаџментот на човечки ресурси има три важни аспекти:

- *Привлекувањето* на неопходен број соодветни човечки ресурси значи управување со дејности со кои се предвидува и реализира количеството и квалитетниот состав на социјалната организација. Тие дејности се:
 - Проектирањето на трудот ;
 - Планирање на параметрите на организацијата;
 - Анализа на трудот;

³³Гроздановска, Весна. (2012). Природата на менаџментот со човечки ресурси. УГД. Штип. Стр.1-4.

- Планирање на стратегија и политика на човечките ресурси;
- Избор и селекција на вработените.
- *Одржување на човечки ресурси* (вториот аспект на менаџментот на човечки ресурси) означува извршување на управувачки дејности со кои веќе привлечените луѓе се одржуваат во некаква кондиција. Зборот „одржување“ има психолошки и управувачки контекст. Психолошкиот контекст означува севкупност од материјални и морални услови на поддршка и сигурност, психичка и физичка удобност, можност за искажување мислење, самодоверба, радост на индивидуата. Управувачкиот контекст е користење на управувачки техники за да се создадат материјалните и моралните услови за поддршка.
- Во областа на менаџментот на човечки ресурси, покрај материјалните се создаваат и *духовни претпоставки* за сигурност, спокојство, самореализација и удобност на човечкиот труд.³⁴

Шема 1. Функции на менаџментот на човечки ресурси



Извор: Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management: an Overview, © 2008 by Prentice Hall

³⁴ Наумовска, Лидија. (2008). „Менаџмент на човечки ресурси. Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија, Скопје, стр. 19

V. УЛОГА И ЦЕЛИ НА ЛИДЕРСКИТЕ СПОСОБНОСТИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Улога на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси во својот развој, скоро секојдневно, добива нови улоги во организацијата која настојува да биде флексибилна и пролагодлива во однос на деловното опкружување кое забрзано се менува. Меѓутоа, постојат две основни улоги на менаџерите кои се занимаваат со човечкови ресурси, а тоа се оперативна и стратешка улога.

Оперативната улога, воглавно, се однесува на секојдневните административни активности кои се опишуваат како кадровски или персонални функции и со кои се врши посредничка функција помеѓу вработените и менаџментот, односно пазарот на труд.

Од друга страна, токму постоењето на стратешката улога претставува основна карактеристика на менаџментот на човечки ресурси и суштинска разлика во однос на традиционалниот, персонален менаџмент на кој му се припишува исклучиво оперативна функција.³⁵ Спојувањето на стратегијата за развој и персонален менаџмент доведува до настанување на менаџментот на човечки ресурси, како нова стратешка функција, која покрај стратешката активност, извршува и оперативни задачи.³⁶

Неговата улога не е само да ги прилагодува своите активности кон деловната стратегија на организацијата, ниту да биде само носител на оперативните дневни задачи. Важна одлика на современиот менаџмент на човечки ресурси е фактот дека тој е рамноправен партнер во планирањето на стратегиите за развој. Со оглед на тоа дека управува со најважниот ресурс во организацијата, а тоа се луѓето, кои ако со нив се управува ефективно, може да бидат извор на конкурентска предност, а менаџментот на човечките ресурси мора да биде рамноправен партнер во движењето и остварување на целите и стратегиите на организацијата.

³⁵Vujić, D. (2008). Menadžment ljudskih resursa i kvalitet. Centar za primenjeni psihologiju. Beograd. Str.52

³⁶Ikač, N. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Eurotrend marketing. Beograd. Str.50.

2. Цели на менаџментот на човечки ресурси

Основна цел на менаџментот на човечките ресурси претставува остварување на успехот на организацијата низ ефикасно користење на човечкиот потенцијал и остварување на индивидуалните потреби и интереси. Оваа основна цел се настојува да се постигне преку остварување на делумните (парцијални) цели, а тоа се:

- *Организациска цел*: цел на менаџментот на човечки ресурси е подобрување на ефикасноста на вработените, а со самото тоа и организацијата во целина. Со адекватен третман и мотивација на вработените се овозможува успешно работење и доситгнување на поставените цели на организацијата.
- *Функционална цел*: претставува воспоставување и одржување на складни односи, како вантрешни, така и надворешни односи во организацијата, кои се примерни за големината и организациската структура на организацијата.
- *Општествена цел*: етичка и општествена одговорност кон потребите и барањата на општеството, со минимизирање на негативното влијание на тие барања. Неспособноста на организацијата да своите ресурси ги користи во склад со општествените пропишани норми може да предизвика несакани последици.
- *Лична цел*: неопходно е да се поддржат и да им се помогне на вработените во реализација на нивните интереси, постигнување на личен успех и развој на нивната кариера, доколку остварувањето на тие индивидуални цели допринесуваат за остварување на целите на организацијата.

Наведените цели не може секогаш безусловно да се задоволуваат, меѓутоа, што повеќе цели се остваруваат, поголеми ќе бидат и доприносите на менаџментот на човечки ресурси во успешноста на организацијата и задоволувањето на индивидуалните потреби на вработените.

Менаџментот на човечките ресурси ги остварува своите цели преку разновидни активности во организацијата, а основниот услов за нивниот успех претставува конструктивна соработка помеѓу сите нивоа на менаџментот и вработените.³⁷

³⁷Štangel-Šušnjar, G., Zimanji, V. (2005). Menadzment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet. Subotica. Str.16

3. Лидерство

За да се постигне одлична работа и перформанси од вработените, треба да се развиваат лидерски вештини, рационален дизајн на работа и да се познава организационата структура, создавање систем на јасни и ефикасни процедури во работата и спроведување на соодветни системи за планирање и контрола. Сегашниот тренд, всушност, гледа промена на економијата од основата „труд“ во основата „интензивно знаење“ (образование, обука, континуирано ажурирање, напредна технологија).

Потеклото на добра услуга е над сите директни и континуирани односи помеѓу работникот и целта (а со тоа и помеѓу компанијата и клиентот). Тоа се елементи кои ја прават основната разлика помеѓу бизнисите, односно кој бизнис ќе успее, а кој бизнис нема да постигне успех. При тоа, задолжително мора да постои верување дека луѓето се највредниот ресурс на едно претпријатие. Нивниот интерес и нивното добро треба да е од најважно значење за менаџментот на човечки ресурси. Овој менаџмент треба да тежнее кон тоа да извлече максимум од вработените, создавајќи нови можности за напредување и развој, додека се спроведува дисциплина во нивното однесување, која е во согласност со културата, но и вредностите на претпријатието.

Во тој процес, развиени се многу параметри во сите димензии, кои би можеле да го подобрат квалитетот и да го зголемат профитот при идното работење на компанијата. За одржлив раст, ефикасност и задоволство на вработените, најважно е да постои динамична и применлива кадровска политика, која може да создаде работна атмосфера каде вработените можат да го дадат својот максимум, а се во согласност со политиката на претпријатието. Во сите организации потребно е да се планира, организира, води и насочува работата на вработените кон остварување на поставените цели.³⁸

Меѓутоа, треба да се забележи дека постои разлика помеѓу лидерот и менаџерот. Лидерот е личност која спроведува свое влијание, без принуда, кон вработените при извршување на своите задачи. Менаџер е секој, на било кое ниво во претпријатието, кој го насочува напорот на другите луѓе во остварување на целите и кој е одговорен

³⁸ Јаковлев, З., Котески, Ц., Јошески, Д. (2012). Улогата на менаџментот на човечки ресурси во туризмот. УГД. Штип. Стр.4-5

за нивната работа. Лидерот и менаџерот имаат фундаментални различни погледи на работење на претпријатието. Аспектите кои ги сочинуваат овие разлики се согледуваат во ориентацијата кон целите, нивната работа, човечките односи и нив самите.

Ориентација кон целите

Лидерите размислуваат за целите, такашто креираат претстава и очекување за насоката во која се одвива работењето на претпријатието. Менаџерите, од друга страна, имаат тенденција да гледаат на работата како на начин за остварување на целите заснован на активности превземени од страна на работниците.

Ориентација кон работата

Лидерите поаѓаат од високо ризична позиција и за да бидат ефективни во окружувањето, гледаат како да обезбедат пријатен амбиент, кој ги поттикнува луѓето на правилен избор. Менаџерите гледаат на работата како на процес кој претставува комбинација од луѓе и идеи кои треба да соработуваат при формулирањето на стратегии и донесување на одлуки.

Човечки односи

Лидерите во односот со другите лидери вклучуваат емоции. Тие изразуваат чувство на идентитет и разлики, а таквата атмосфера ги мотивира луѓето. Менаџерите, пак, не сакаат да работат со луѓето и избегнуваат солидарни активности бидејќи тоа ги прави нервозни. Менаџерите комуницираат со нивните вработени индиректно, користејќи сигнали наместо пораки. Тие, исто така, инсистираат на навремено извршување на работата. Разликата е едноставна: менаџерите го насочуваат вниманието на тоа како работата е извршена, додека пак лидерите го насочуваат вниманието на тоа што значат настаните и одлуките за учесниците.

Разлики помеѓу лидери и менаџери:

- Менаџерот управува, лидерот иновира;
- Менаџерот е копија, лидерот е оригинал;
- Менаџерот одржува, лидерот развива;
- Менаџерот се фокусира на системи и структура, лидерот се фокусира на луѓе;

- Менаџерот се потпира на контрола, лидерот на доверба;
- Менаџерот гледа краткорочно, лидерот има долгорочна перспектива;
- Менаџерот прашува „како?“ и „кога?“, лидерот прашува „што?“ и „зошто?“;
- Менаџерот прифаќа состојба на мирување (*status quo*), лидерот иницира предизвик на оваа состојба;
- Погледот на менаџерот е насочен кон пониските нивоа во хиерархијата, а на лидерот кон хоризонтот;
- Менаџерот е класичен добар војник, лидерот е своја сопствена личност;
- Менаџерот ги прави работите на правилен начин, лидерот ги работи правилните работи.³⁹

4. Стратегиски менаџмент

Стратегискиот менаџмент во рамките на организацијата го претставува концептот за тоа како да се искористат ресурсите што поефикасно, додека референтната рамка е променливата средина.

Стратегискиот менаџмент обезбедува:

- Активна позиција;
- Водич во критичните акции;
- Отвореност кон промените и предизвиците;
- Соодветна селекција на ресурсите;
- Кохерентност и унификација на одлуките од различен карактер;
- Дефинирање на временските димензии; и
- Воспоставување проактивна атмосфера.

Оваа област се дефинира како вештина и наука на формулирање, имплементирање и проценување на одлуките што и овозможуваат на компанијата да ги достигне сопствените цели. Стратегискиот менаџмент го нагласува управувањето со врските помеѓу компанијата и нејзината околина како начин за остварување на целите на организацијата.

³⁹Cole, G.A. (2003). Personnel Management: Theory and Practice, DP Publications Ltd., London, p. 450

Менаџментот на човечките ресурси нагласува дека луѓето се примарните ресурси за ефикасно реализирање на плановите, така што функциите на менаџментот на човечки ресурси треба да бидат интегрирани со функциите на стратешкиот менаџмент за да може компанијата да оствари организациската ефикасност и достигнување на организациските цели. Со други зборови менаџментот на човечки ресурси е на исто рамниште со стратешкиот менаџмент. Значи, менаџментот на човечки ресурси не е само средување на односите од правен аспект, или пак, поддршка на веќе креирана стратегија, туку неговата улога е покомплексна и добива стратешко значење што значи активно учество во целосниот стратешки процес, започнувајќи од формулирањето, па се до имплементирањето и контролата на стратегијата на организацијата. Затоа, менаџерот/лидерот обединувајќи ги овие две области (стратешки менаџмент и менаџмент на човечки ресурси) претставува своевиден катализатор на организациската стратегија и стимулатор на човечките ресурси за нејзино реализирање. Воедно менаџментот на човечки ресурси не треба да се сфати само како област која се поклопува со оддел или сектор за човечки ресурси, туку тој претставува стратешка одговорност која се остварува од страна на сите раководни лица во организациската администрација.⁴⁰

Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е структуриран од три основни цели и тоа:

- Да се привлече ефективна работна сила;
- Да се развие вкупниот потенцијал на работната сила; и
- Да се задржи квалификуваниот кадар за подолг период.

Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси да ги постигне зацртаните цели мора да изврши комбинирање на целите на претпријатието преку стратешкото планирање и планирањето на човечките ресурси. Имено, планирањето на човечките ресурси е активност за остварување на стратешките цели на претпријатието. Од една страна стратешкото планирање на претпријатието вклучува збир од активности кои се насочени кон донесување на одлуки за долгорочните цели и стратегии на претпријатието односно, за тоа како во иднина ќе опстане претпријатието на пазарот

⁴⁰Трајчевски, Б., Китевки, К., Поповска-Борота, М., Тошанова, Н., Велков, Т., Пајевич, Ј., Угриноски, А. (2005). Менаџмент на човечки ресурси. Единица за поддршка на системот за обука на администрацијата во локалната самоуправа. Агенција за државни службеници и United Nations Development Program. Скопје. Стр.44-49

во поглед на економската ситуација, конкуренцијата и слично Од друга страна пак, планирањето на човечките ресурси е процес на движење на луѓето во и надвор од претпријатието и има за цел да им помогне на менаџерите за човечките ресурси да ги распоредат своите човечки ресурси што е можно поефикасно, онаму каде се потребни и во она време кога се најпотребни се со единствена цел да се постигнат стратешките цели на претпријатието.

За да се постигнат овие цели и да се обезбеди стратешки менаџмент на човечките ресурси нужно е менаџментот на човечки ресурси да примени одредени мерки, како планирање на работните места, регрутирање, селекција, обука, тренинг, вреднување на перформансите, мотивирање преку давање на плати, одмори и слично Значи од менаџерите на човечките ресурси се бара да ги најдат, регрутираат, обучат, да ги подржуваат и да ги задржат на работа најдобрите работници бидејќи тие се основната алатка за посигнување на позитивен резултат од работењето на претпријатието.⁴¹

⁴¹Бардова, С., Јаковлев, З. Котески, Ц.(2012). Стратешки менаџмент на човечки ресурси во туризмот. УГД. Штип. Стр.4

VI. НОСИТЕЛИ НА ФУНКЦИИТЕ НА ЛИДЕРИ И МЕНАДЖЕРИ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Носители на функции

Деловната функција на менаџментот на човечките ресурси во организацијата може да биде структурирана на различни начини. Конкретното организационо решение зависи од големината на организацијата, но и од степенот на развиеност на активноста на менаџментот на човечки ресурси.

Можно е овие работи да се обавуваат само на едно работно место, што е случај во малите организации, но и вработување на голем број вработени и структурирање на повеќе нивоа на организационите единици во изразено големи организации. Вообичаена практика е сите претпријатија кои имаат повеќе од 150 вработени да формираат посебна организациона единица во која ќе се вршат овие активности. Степенот на поделба на работата и бројот на работни места зависи од обемот и степенот на развиеност на работата.

Активностите од овие области се обавуваат од страна на професионални менаџери за управување со човечки ресурси и експерти од различни хуманистички профили, како што се психолози, социолози, социјални работници, правници и економисти. Сите тие мора да располагаат со „мешавина“ од различни знаења и способности, како од областа на маркетингот, информациските технологии, така и од областа на менаџментот на човечки ресурси.

Покрај посебната организациска единица, носители на функции во менаџментот на човечки ресурси се и сите нивоа на менаџмент во организацијата: стратешки, среден и оперативен менаџмент.

Во поново време, со се поголемото вклучување на самите вработени во поединечните активности во менаџментот на човечки ресурси, како што се, на пример, оценка на перформансите или планирање на кариерата, вработените добиваат важна улога во целиот процес.

Имајќи го во предвид сето горе наведено, произлегува дека важната улога на организационата единица-менаџмент на човечки ресурси, е да координира активности во овој процес, на ниво на организација како целина.

2. Лидер, лидерство и човечки ресурси

Лидерот претставува личност кој треба да води, насочува и поттикнува. Се насочуваат, водат и поттикнуваат исклучиво луѓе и тоа кон утврден правец или цел. Во литературата најчесто се споменува дефиницијата за лидерство, според која лидерството се третира како процес на влијание врз луѓето да се движат кон одредена цел или да го направат она што е планирано во организацијата. Лидерот, како личност која има влијание врз луѓето, мора да има формален авторитет врз луѓето. Тој, својот авторитет го наметнува во вештина и стил на однесување кои му овозможуваат да влијае на однесувањето на луѓето.

За да може да се прилагодат кон светот на утрешнината, кој толку брзо се менува и развива, лидерите мора ги увидат состојбите кои се далеку од конвенционални. Успешните лидери, денес, мора да бидат луѓе со најфлексибилен дух. Мора да имаат способност брзо да прифатат идеи, брзо да се прилагодат кон ново настанатите состојби и услови на работење и да работат во средина со цела низа на парадокси кои ги носи современиот начин на живот и работење. Лидерите мора да бидат на кормилото на бродот, а истовремено да „грабаат“ напред со полна пареа, што само по себе е суштински парадокс. Лидерот, за да биде лидер, треба да поседува некои суштински карактеристики. Посакуваните карактеристики за еден лидер се дадени во табела 2.

Табела 2. Карактеристики на лидерство

Посакувани лидерот	карактеристики на	лидерот	Памет
			Образование
			Технички знаења
			Мануелан способност и знаења
			Тактичност
			Енергија
			Издржливост
			Чесност
			Расудување или здрав разум
			Добро здравје

Извор: Daniel A. Wren, Dan Voich Jr., Menadžment – Proces, struktura, ponasanje. Poslovni sistem Grmec AD-Privredni pregled, Beograd. 2004. Str. 421

Секоја активност на лидерот подразбира потреба за управување, а секое управување тежи кон некоја цел. За да се оствари некоја цел, лидерот мора да ангажира неопходни ресурси. Основната цел на лидерот во управувањето на човечките ресурси е подобрување на координацијата и засилување на синергистичката сила на претпријатието со цел остварување на конкурентска предност. За лидерот може да се каже дека ја постигнал основната цел ако ја зголемил, односно подобрил ефикасноста на компанијата преку зголемување на мотивацијата за работа на вработените.

За ефикасно извршување на лидерските задачи, потребна е правилна интерпретација на лидерските улоги, свесна анализа на задачите и постојана работа на усовршување и развој на вработените во организацијата.

Лидерството се повеќе се фокусира на секојдневните трансакции помеѓу лидерот и вработените, особено системот на награда и последица потребни за мотивација на другите за постигнување на заедничката цел.

Лидерите градат однос за мотивација на своите вработени, за да тие ги извршуваат своите задачи. Клучна компонента во лидерството е мотивацијата на другите. Меѓутоа, многу од лидерите сметаат дека мотивацијата треба да се спроведува „само

кога тоа е потребно“ или во претходно одредено време. Тоа не е исправно. На вработените им е потребна константна мотивација за да може да се движат кон целта. Ако лидерите пружаат зборови кои охрабруваат, вработените се во можност да останат фокусирани и да бидат свесни за својата вредност и допринос.

Улогата на лидерот е да направи се што е потребно за да помогне на поединец или група вработени да останат ефективни и да се движат во насока на остварување на целите и стратегиите на компанијата.⁴²

3. Менаџер и човечки ресурси

Менаџерот е лице кое работи со вработените и со нивна помош ја координира работата за да се постигнат организациските цели. Работата на менаџерот се сведува на помош на другите вработени да постигнат што повеќе и што подобро да ја завршат својата работа.

Знаењето и способностите на менаџерите мора да бидат поврзани и условени. Потенцијалната способност не може да се развива без иновации и непорширување на знаењата. Секој менаџер треба да има три вида на основни знаења:

- Технички;
- Хуманистички; и
- Концептуални.

Значењето на менаџерските вештини на различните нивоа се дадени во табела 3.

Табела 3. Важност на вештините на менаџерот според хиерархиско ниво

Менаџери од прво ниво	Менаџер од средно ниво	Менаџер од високо ниво
Концептуални вештини	Концептуални	Концептуални вештини
Хуманистички (човечки)	Хуманистички (човечки)	Хуманистички (човечки)
Технички вештини	Технички	Технички вештини

Извор: Edwan Saharian, HR manager. P&B Press and Publishing. London. 2010. Pp.106.

⁴²Northhouse, P.G. (2008). Liderstvo – teorija i praksa. DataStatus. Beograd. Str.50.

Слично на менаџерите од другите оддели во организацијата, и менаџерот на човечки ресурси има две основни функции: надгледување на одделот и менаџирање на вработените. Поради оваа причина, менаџерите мора да ги поседуваат горе наведените вештини, кои како што може да се забележи, на сите нивоа на менаџмент се еднакви по важност. Менаџерот на човечките ресурси има за цел да спроведува дисциплина, да има разбирање и да овозможува бенефити за вработените, како и нивна обука и развој, развој на добри корелации и регрутирање и селекција на специфични кандидати. Главна компетентност на менаџерот на човечките ресурси е солидна комуникациска способност, вештина и способност за донесување на одлуки кои се од особена важност за организацијата, а исто така, и да врши анализа и да дава критика за процесите кои се одвиваат во една организација.

Менаџерите, како носители на функција за управување со човечките ресурси, имаат стратепки и функционални одговорности за сите дисциплини на човечките ресурси. Менаџерот треба да поседува експертиза за управување со овој оддел, кога станува збор за голема организација, додека менаџерите во помалите организации, својата функција или работа, ја делат со асистенти или лица над него кои помагаат во извршувањето на административните прашања. Без разлика за колкава компанија станува збор, менаџерот на човечки ресурси како носител на таа функција, треба да поседува соодветни вештини и знаења за секоја функција на човечките ресурси.

Менаџерот е тој кој развива стратешки планови кои се поклопуваат со системите за перформанси на компанијата и ги надгледува преговорите за подобрување на работата од страна на вработените, како и овозможување на одредени бенефити за нив.⁴³

⁴³Mayhew, R. (2014). Primary Responsibilities of a Human Resource Manager. Demand Media. p.76-77.

VII. АКТИВНОСТИ НА МЕНАЏЕРОТ И ЛИДЕРОТ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Во глава IV само накратко се споменати активностите на менаџерот и лидерот во менаџирањето на човечките ресурси, едноставно да се добие преглед на тоа кои се работите кои се занимава менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина.

Во овој дел, сите тие активности ќе бидат опишани опширно, за да се добие уште подобар преглед што е тоа со кое се занимаваат менаџерите и лидерите при нивната работа во одделот за човечки ресурси во една организација.

1. Активности на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси претставува една од најзначајните функции во организацијата која обединува една голема низа активности. Од квалитетот на нивното спроведување, зависи организационата успешност.

Активностите на менаџментот на човечки ресурси се дефинираат, класифицираат и групираат на различни начини, меѓутоа најчесто како основни активности се наведуваат:

- Анализа на работата;
- Планирање на човечките ресурси;
- Регрутирање на човечки ресурси;
- Селекција на човечки ресурси;
- Социјализација и насочување на вработените;
- Обука и образование на вработените;
- Оценување на перформансите на вработените;
- Наградување и мотивирање на вработените;
- Здравје и безбедност на вработените; и
- Управување со кариерата, деградација и оптуштање на вработени.

Оваа листа, секако, не е конечна листа и исклучива листа, со оглед на тоа дека сето на активности кои се применуваат зависи од карактеристиките на самата организација, нејзината визија, мисија, стратегија и цели, како и од опкружувањето

во кое работи. Во современите услови на работење, кои се карактеризираат со чести промени и забрзан процес на глобализација, на екстерните фактори во процесот на планирање и имплементација на активностите на менаџментот на човечки ресурси, треба да се обрати големо внимание.⁴⁴

1.1. Анализа на работата

Анализа на работата е активност која претставува основа на сите подоцнежни активности на менаџментот. Таа се дефинира како процес на организирано собирање и средување на релевантните податоци и информации за работата, потребните професии и способности, одговорности и други барања неопходни за извршување на одредена работа.

Анализата на работата ги идентификува главните задачи, должности и одговорности за конкретната работа, како и знаењата, вештините и способностите кои треба да ги поседува еден вработен на тоа работно место.

Податоците се собираат од повеќе извори, од посточеките описи за работата, до разговор со вработените, нивните раководители и експертите за конкретна работа. Иако вработените се тие кои ја знаат работата најдобро, не даваат секогаш точни и веродостојни податоци. За квалитетна анализа потребно е да се користат повеќе извори истовремено.⁴⁵

За спроведување на анализа на работата се користат различни техники, како што се индивидуално интервју, прашалници, набљудување, дневник, групно интервју со експерти, специјални методи за анализа на работата и така натаму. Секоја од наведените техники има своја предност, но и недостатоци, а нивниот избор се врши врз основа на конкретните потреби. Постои пракса на меѓусебно комбинирање на техниките.

Податоците добиени со анализа на работата претставуваат основа за неколку активности на менаџментот. На пример, регрутирање и селекција, развој на

⁴⁴Bahtia, S.K. (2007). Strategic Human Resource Management. Winning through People. Concepts, Practices and Emerging Trends. New Delhi: Deep and Deep Publication PVT.p.107

⁴⁵Cascio, W. F. (2000). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.p.354

вработените, планирање на обуки и слично. Според тоа, анализата на работата има централна улога во менаџментот на човечки ресурси (шема 2).

Шема 2. Влијание на анализата на работата на активностите на менаџментот



Извор: Desseler Gary, Osnovi Menadžmenta, четврто izdanje, DataStatus, Beograd, 2007, str.60

Податоците добиени од анализа на работата се применуваат и за изработка на опис на работата и спецификација на работата.

Опис на работата

Опис на работата претставува пишан документ за тоа што вработените работат на конкретното работно место, како тоа се работи и под кои услови. Описот на работата ги идентификува задачите, должностите и одговорностите на работата. Не постои стандарден формат за пишување на описот на работата. Меѓутоа, вообичаено е да содржи неколку групи на податоци, како информации за работата, кратка содржина на работата, одговорности и задолженија, авторитети, стандарди, фактори, работни услови и други.

Спецификација на работата

Спецификација на работата е пишан документ за тоа кои лични карактеристики, искуство, способности, вештини и образование се потребни за извршување на одредена работа. Спецификацијата треба да дава преглед на особини кои се неопходни за одредена работа (и тоа сите особини). Во голем број на случаи, двата наведени документи настанати со анализа на работата се комбинираат во единствен документ со неколку различни делови.⁴⁶

1.2. Планирање на човечки ресурси

Планирањето на човечки ресурси претставува процес со кој се идентификуваат човечките ресурси кои се потребни на една организација за да ги оствари своите стратешки цели, со помош на изработени планови за задоволување на тие потреби.

Планирањето е многу важна активност на менаџментот на човечки ресурси и составен дел, или барем така треба да биде, за стратешкото планирање на секоја организација. За остварување на сите стратешки планови потребни се луѓе. Само со поседување на вистински број на луѓе со соодветни професии и вештини, на вистински места и во вистинско време, може да се овозможи остварување на стратешките цели на организацијата и креирање и одржување на конкурентска предност.

Меѓутоа, планирањето на човечките ресурси има и повратен ефект, тоа влијае на деловната стратегија со нагласување на правецот во кој би требало да се развиваат човечките ресурси, за да бидат ефикасни и ефективни во остварување на деловните цели, како и предвидување на евентуалните проблеми кои е потребно да се решат, за да се овозможи луѓето кои се неопходни да бидат расположливи и во состојба да пружат потребен допринос.⁴⁷

⁴⁶ Fitz-Enz, J. (2000). The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. New York: AMACOM/American Management Association.p.22.

⁴⁷ Budhwar, P.S., & Sparrow, P.R. (2002). Strategic HRM through the cultural looking glass: mapping the cognition of British and Indian managers. International Journal of Human Resource Management, 23 (4).p.599.

Планирањето на човечките ресурси може да биде агрегатно, односно фокусирано на работите или фамилии на работи на кои работат голем број вработени, работа на средно ниво на менаџмент или на ниво веднаш по средниот менаџмент; и индивидуално, кое обично е врзано за важни позиции во организацијата, како што се позициите на високиот или топ менаџмент.

Процесот на планирање обично се изведува еднаш годишно и опфаќа неколку чекори, односно фази:

- Собирање податоци за екстерното и интерното опкружување;
- Предвидување на понуди и барања за човечките ресурси;
- Усогласување на понудите и барањата од човечки ресурси;
- Изработка на план за човечки ресурси; и
- Пратење, евалуација и корегирање на планот за човечки ресурси.⁴⁸

1.3. Регрутирање на човечки ресурси

Регрутацијата има за цел да обезбеди што поголем број на кандидати. Кога постои голема невработеност, процесот на регрутација е поедноставен. Повеќе кандидати ќе се јавуваат за секое работно место и компанијата ќе определи врз основа на селекција, кој кандидат најмногу одговара за тоа работно место. Процесот на регрутацијата е значително полесен доколку се бараат вработени со пониска стручна подготовка или со помали знаења и способности. Но, доколку е потребен експерт, тогаш процесот на регрутацијата е потежок, бидејќи таквиот експерт треба да се пронајде и да се убеди (да му се понудат добри услови), за да дојде да работи во компанијата. Во најголемиот број на случаи (доколку регрутацијата е квалитетно изведена, доколку е голема невработеноста или доколку се работи за реномираната компанија) за вработувањето се пријавуваат поголем број на кандидати.⁴⁹

Регрутирањето претставува активност која природно се продолжува по процесот на планирање на човечките ресурси, при што плановите се преведуваат во акција,

⁴⁸ Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy. Boston: Harvard Business School Press.p.62

⁴⁹ Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2006). HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. Human Resource Management, 45(2).p.174.

односно регрутирање на човечки ресурси. Регрутирањето грубо се дефинира како процес на идентификација, привлекување и обезбедување на квалификувани кандидати во толкав број кој и овозможува на организацијата да помеѓу нив го избере оној (или оние) кој најмногу им одговараза пополнување на празното работно место.

Регрутирањето на човечките ресурси е двонасочен процес, затоа што во него учествуваат две страни, организацијата - која има потреба од пополнување на празното работно место и кандидатот - кој е заинтересиран за работа во организацијата. Двете страни имаат можност за избор, имајќи во предвид дека ниту на кандидатите не им е сееднокаде и што ќе работат и за која и каква организација ќе се врзат професионално. Тоа значи дека во приликата на регрутирање мора да се води сметка и за желбите на потенцијалните кандидати, за да не заврши целиот процес само со привлекување, туку и долгорочно задржување на кандидатите во организацијата.

Поседување на висококвалификувани кандидати, талентирани и способни вработени личности во современото работење е клучно за остварување и одржување на конкурентска предност. Организациите се повеќе се определуваат за луѓе кои имаат општи развојни потенцијали, кои поседуваат иновативни и креативни способности, кои се комуникативни и флексибилни. Современиот пристап на менаџментот во друг план ги поставува актуеланите знаења и способности на кандидатите, а ги истакнува можностите, односно, поважно е што може некој да стане, од она што е сега.⁵⁰

Се дефинираат два пристапи или филозофии во регрутирањето:

1. *Традиционален пристап* кој се заснова на претпоставката дека целта на регрутирањето е за слободното работно место да се пријават што е можно погolem број на кандидати и тоа оние кои поседуваат најмалку минимални квалификации за работата која се нуди. На тој начин на организацијата и се овозможува избор помеѓу соодветните кандидати, од големата група на пријавени, со што се зголемува можноста за тој избор.
2. *Реален пристап*, современ пристап, кој се заснова на реален опис на работите во состојби кога критериумите за квалитет се особено важни, односно се

⁵⁰ Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2004). Human resource information systems: A review and empirical analysis. *Personnel Review*, 35(3). p.314.

врши соединување на потребите на организацијата со потребите на потенцијалните кандидати. На кандидатите им се изнесуваат реални описи на работата, врз основа на која тие може јасно да согледаат дали таа работа им одговара и дали ќе им овозможи да се остварат нивните индивидуални цели.

Меѓутоа, овде важно е да се напомене дека во состојба на константен суфицит на пазарот на труд, како што е случај во многу земји (па и кај нас), кој настанал како последица од глобалната економска криза која владее, ретки се случаите во кои кандидатот одбива да прифати понудени услови за работа. Во состојба кога работата лесно се губи, а многу тешко се задржува и уште потешко се наоѓа нова работа, ретки се тие кои можат сами на себе да си дозволат луксуз да бираат.⁵¹

Интерно регрутирање

Интерното регрутирање подразбира пронаоѓање на соодветни кандидати во самата организација, помеѓу постоечките вработени. Некои автори под интерен извор на кандидати подразбираат и препорачани роднини и пријатели, поранешни вработени, како и поранешни кандидати.

Интерното регрутирање се врши на повеќе начини, а во пракса е карактеристично, и најмногу се применува следниот начин:

- Унапредување на вработените на хиерархиски повисока позиција;
- Трансфер на вработените на други работни места; и
- Привремено ротирање на работите помеѓу вработените.

Во процесот на интерно регрутирање, во пракса најчесто се применуваат два основни методи:

- Интерно огласување за работите;
- На огласна табла во организацијата;
- На интернет страната на организацијата (доколку ја има);
- Со класични писма или електронска пошта;
- Аудио-визуелни средства; и
- Телефонски или сличен начин.

⁵¹ Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., et al. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2), p.207–216

Препораки и предлози на организационата единица за човечки ресурси

Потреба од пополнување на слободните работни места е активност која бара анализа и пребарување на базите со податоци за вработените, како што е „инвентар на вештини“ и информациона системи на човечките ресурси и идентификување на оние, кои по своето знаење, способности, квалитети и можности, ги исполнуваат бараните услови.

Овие препораки се пообјективни од препораките на непосредните раководители.⁵²

Екстерно регрутирање

Доколку организацијата од интерните извори не може да обезбеди соодветни кандидати, тогаш се насочува кон екстерните извори. Екстерните извори поседуваат одредени предности, меѓу кои како најважни се наведуваат:

- Отворање на организацијата кон пазарот на труд;
- Поголеми можности за регрутирање на добри кандидати во услови на зголемена понуда и поголем избор;
- Прилив на нови луѓе, нови потенцијали и нови идеи;
- Согледување на позициите на организацијата во очите на кандидатите;
- Нема празнење на работно место од избраните интерни кандидати; и
- Намалување на трошоците за обука при регрутирање на искусните кандидати од надвор и слично.

Екстерниот начин на регрутирање, меѓутоа, има и одредени недостатоци во споредба со интерниот начин на регрутирање, како што се:

- Зголемени трошоци;
- Продолжено време за обезбедување на соодветните кандидати;
- Зголемена можност за грешка при избор на кандидат (несоодветен кандидат); и
- Намалување на можностите за постоечките вработени да добијат унапредување.⁵³

⁵² Thite, M. (2004). *Managing people in the new economy*. New Delhi, India: Sage.p.187-190

⁵³ Ulrich, D., & Smallwood, N. (2005). *HR's new ROI: Return on intangibles*. Human Resource Management.p.137-142

1.4. Селекција на човечки ресурси

По процесот на регрутација следува процес на селекција на регрутираните кандидати. Селекцијата и проценката на индивидуалниот потенцијал на секој кандидат е сложена задача, бидејќи однапред треба да се процени дали кандидатот поседува знаења и способности да ја изврши зададена работа. Кандидатите треба да достават кратка биографија (CV), каде би ги навеле сите податоци релевантни за вработувањето. При овој чекор, се препорачува менаџерот, задолжен за селекцијата, да изврши и директно анкетирање на кандидатот за да добие дополнителни информации (доколку е нешто изоставено или нејасно во приложената биографија), за да се проверат информациите и да се добие првичната слика за кандидатот. Но, тука е секогаш и интернетот кој денес содржи голем број на податоци за потенцијални кандидати, што треба да биде дел од процесот на селекција.

Одредени менаџери, доколку имаат проблем со вработениот, се во состојба да дадат добра препорака, со цел што полесно да го елиминираат тој вработен од своето опкружување, што не задоволува со своето однесување или со своите работни способности. Други менаџери се внимателни кога се во прашање препораките, бидејќи негативно напишаната препорака може негативно да влијае на комплетниот живот на вработениот (бидејќи на секој човек треба да му се остави отворена можност, своето работење и односот кон работа да може да го подобри). Одредени менаџери, пак, може да имаат лична нетрпеливост кон некој вработен, па според тоа, се во состојбата да дадат негативна препорака, за дополнително да му наштетат на вработениот. Некогаш препораката може да ја даде личност која со потенцијалниот вработен е во роднинска или пријателска врска, па препораката може да не биде во согласност со реалноста (субјективна препорака). Заради тоа, кон препораките треба внимателно да се пристапи, да се земат во предвид препораките на проверени извори, додека останатите препораки треба дополнително да се проверат. По собирањето на овие податоци, кандидатите се изложуваат на понатамошната селекција.⁵⁴

Најчесто употребувани форми на селекција се

⁵⁴ Wright, P., McMahan, G., Snell, S., & Gerhart, B. (2008). Strategic human resource management: Building human capital and organizational capacity (Technical report). Ithaca, NY: Cornell University.p.332

- Интервјуа;
- Разговори;
- Тестови на знаења и вештини и слично.

Освен за техничките работни места, успехот од образованието не претставува клучен фактор за вработување. И други аспекти од образованието можат да дадат дополнителни информации за карактеристиките на кандидатот. Тоа се: лидерските способности, чувството за одговорност, амбиција, снаодливост и слично. Заради тоа, многу компании бараат доказ за воншколските активности (реализирани проекти, однесување во школи, излети, ескурзии, кампови и слично). Како искусниот, така и потенцијалниот кадар, може да биде темелно интервјуиран, за да се открие дали поседува квалитети.

Доколу компанијата планира да отвори нов сектор, погон или сака да постави некој нов технолошки производ, доколку нема соодветен кадар или доколку нема доволно време за обука на сопствен кадар, тогаш може да вработат искусен кадар. Искусен кадар најчесто се добива од конкурентска компанија или тоа да се високо образовани, универзитетски лица. При селекција на искусни кадри се прават повеќе разговори и тестови, кои ги водат искусни раководители, со цел да се добие целосна и точна претстава за способностите на кандидатот. Работното искуство и успехите во минатото даваат информации, но тие не се секогаш достапни и доволни за да се направи добра проценка. Од кандидатот се бара да биде емоционално стабилен, самоуверен и комуникативен и да поседува потребни знаења и вештини. Испитувачот се обидува да открие дали кандидатот ги има квалитетите кои се потребни за тоа работно место. Во случај на позитивна оценка се дава понуда за вработување.⁵⁵

Веројатноста да се направи добар избор се зголемува ако секој кандидат е интервјуиран од повеќе менаџери. Мноштво погледи резултираат со добар избор, а можноста да се пропушти добар кандидат е минимална. Информативниот разговор при вработување на пониски службеници може да биде помалку значаен, а повеќе акцент треба да се стави на пробното работење или тестови, каде би се откриле вистинските вештини со кои располага кандидатот. Писмените тестови креирани за определување на способноста, интересот и интелигенцијата на кандидати долго

⁵⁵Smith, A. F., & Kelly, T. (2007). Human capital in the digital economy. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The organization of the future*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 199–212.

време биле основна проверка при вработувањето. За многу тестови е докажано дека се дискриминаторски и несигурни, па нивната употреба е напуштена или намалена.

Селекција на кадрите за повисоко работно место може да биде обемна и да трае со часови. За многу работни места, особено за менаџерски, темелниот информативен разговор е важен фактор при донесување одлука за понуда на работно место од страна на компанијата, но и за кандидатот, кој ќе се одлучи дали понудата ќе ја прифати или не. Најквалитетно интервјуирање е она кое може да ги потврди квалитетите на кандидатот. Тоа е резултат на осмислени прашања и проверки кои се поставуваат пред сите кандидати кои конкурираат за работно место. Неадекватно интервјуирање може да доведе до лоши вработувања. Постојат главно неколку причини за лоши резултати при интервјуирањето. Тоа може да биде недостаток на работна атмосфера, но и лажно претставување на кандидатот. Кандидатот може да почувствува каков впечаток треба да остави кај испитувачот и давањето на исказот го насочува во тој смер. Менаџерот може да сака да ја прикаже компанија во подобро светло и кандидатот може да ги зголеми прекумерно своите способности. Овие недостатоци при интервјуирањето и проверката се повеќе од шпекулативен карактер, бидејќи е невозможно сериозна компанија да постави незаинтересиран или неискусен менаџер да изврши тестирање и испитување на кандидатот. Доколку е потребно, компанијата поставува повеќе менаџери кои ги контролираат кандидатите, па доколку нешто помине незабележително кај еден менаџер, другиот ќе го согледа тоа. Доколку сеуште постои неизвесност околу способностите на кандидатот, тогаш му се даваат реални работни задачи кои не можат да се избегнат, ниту пак, лажно да се прикажуваат. Секоја компанија развива метод на селекција, со помош на кој ќе се одбере единствено најспособниот кадар. Промашувањето носи негативен публицитет за компанијата. Компаниите во принцип вложуваат дополнителни финансиски средства за обука на вработените, па со раскинување на работниот однос, компанијата го губи вложеното време и финансиските средства, а може да дојде и до судски спор, бидејќи законот штити одредени права на вработениот. Затоа, кон процесот на селекцијата се пристапува многу внимателно. Во развиените земји постојат повеќе закони кои што обезбедуваат еднаква можност за вработување. Законите ја регулираат практиката на вработувањето при која нема дискриминација на која било основа: раса, религија, националност, пол или возраст. Сите овие закони влијаат на екипирањето, бидејќи не смеат да се нарушат

законските и моралните начела. Регрутацијата и селекцијата мора да биде во согласност со овие закони. Ова значи дека менаџерите кои одлучуваат во овие области, мора да се упатени во законите и истите да ги применуваат.⁵⁶

1.5. Социјализација и воведување на вработените

Потенцијалните кадри се вработуваат во компанијата по завршување на нивното образование. Тој кадар се карактеризира со поголеми теоретски отколку практични знаења. Овие работници се нарекуваат приправници и потребно е да се изврши нивното воведување во работа. По прифаќањето на понудата за работа, расте и загриженоста на нововработените, како ќе се снајдат во новата средина, дали ќе можат да ги совладаат работните задачи, при што се чувствуваат помалку способни од оние кои веќе работат таму и се грижат за тоа како ќе соработуваат со своите колеги. Одтука, се конфронтираат очекувањата на поединецот и очекувањата на компанијата која го вработила.

Воведувањето е насочено кон намалување на овие стресови, а се спроведува преку запознавање со колегите и давање на сите потребни информации за кои нововработените се заинтересирани. Функцијата на воведување се креира како помош со која кандидатите полесно ќе се вклопат во компанијата. Нивното успешно или неуспешно адаптирање, на почетокот на работењето, ќе има клучно влијание за нивната понатамошна кариера, а со тоа и на целокупниот живот. Бидејќи тоа се претежно млади луѓе, треба внимателно да се постапува обезбедувајќи им поддршка, совет, информации, практична обука и се што им е потребно за да се адаптираат во новата работна средина. Првиот чекор е новодојдените да им се претстават на своите колеги, да се запознаваат со идните задачи и да се информираат за глобалните цели и политиката на работењето на компанијата.⁵⁷

⁵⁶Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2004). Human resource information systems: A review and empirical analysis. *Personnel Review*, p.35.

⁵⁷ Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. I.(2010). Human resource information systems. Boston: PWS-Kent.p.217

1.6. Обука и образование на вработените

Обучувањето, усовршувањето и унапредувањето на знаењата на вработените претставува една од најважните активности на менаџментот на човечките ресурси. Знаењето кое се наоѓа во умот на вработениот, наречено „премолчено знаење“ или „невидливо знаење“, претставува подвижна сила за иновација, односно единствена конкурентска предност која ја поддржува организацијата во непредвидливото деловно опкружување.

Способноста на организацијата да биде иновативна и да создава ново знаење, токму зависи од нејзиниот успех да го мобилизира ова знаење и да ја поттикне интеракцијата со експлицитното знаење („видливо знаење“).

Основна ангажираност станува пронаоѓање и обезбедување на таленти чии способности се извор на ново и конкурентно знаење, потоа обезбедување на услови за учење и развој на вработените, зачувување на компетентноста и создавање на организациона култура во која се учи и делува.

Задача на менаџментот на човечки ресурси е да создаде услови, односно работно опкружување и организациона култура која е поттикнувачка за континуирано стекнување и проширување на знаењето, но и што е многу важно, за примена на стекнатото знаење во организацијата, а со тоа и претворање на скриениот во експлицитно знаење.

Од способноста на менаџментот на човечките ресурси да ги пронајдат одговорите и начините за да се имплементира наведеното во пракса, зависи опстанокот и афирмацијата во современото организациско опкружување.

Спорд тоа, образованието и усовршувањето на вработените станува еден од клучните најефективни фактори за развој на човечките ресурси, организационата флексибилност, како и стекнување на одржлива конкурентска предност.

Поради тоа, многу организации кои настојуваат да бидат ефикасни и ефективни во своето работење, вложуваат милионски суми во различни програми за образование

на вработените, со цел создавање на постојано преиспитување, унапредување и прилагодување на нивните знаења, вештини и способности.⁵⁸

1.7. Оценување на перформансите на вработените

Процесот на оценување на перформансите на вработените е цврсто поврзан со останатите активности на менаџментот на човечки ресурси и е еден од најважните предуслови за организациска успешност.

Оценувањето на перформансите на вработените се дефинира како процес на организирано и континуирано пратење, вреднување, насочување и прилагодување на нивните резултати и нивното работно однесување поради остварување на организациските цели. Тука станува збор за формализиран и структуриран процес кој е врзан за одреден период и заснован на соодветни критериуми, методи и системи за проценка.

Перформанс, или учинокот, може да биде било кој мерлив резултат кој е остварен, било да е однесување на вработените или лични карактеристики неопходни за извршување на одредени активности во дефиниран временски период. Важно е дека предметот на оценување треба да биде со релевантна димензија на работа, односно да се оценуваат различни аспекти од работниот учинок. Во пракса, најчесто се користат квалитет на работата, познавање на работата, интерперсонално влијание (однос кон раководителите, колегите, однос кон работата), одговорност, способност и заинтересираност за успешно совладување и извршување на работните задачи.

Според ова, предмет на оценување се, покрај објективните фактори, и субјективните особини, кои се тешко мерливи и кои се оценуваат само ако се содржани во барањата за работа и ако важно влијаат на извршување на работата.

Во оценувањето на перформансите на вработените се користат различни методи, кои авторите ги класифицираат и групираат на различни начини. Некои од најчесто применуваните методи се скала на проценка (графици, вербално опишување), чек-листи, обично рангирање, метод за споредување на парови, групно рангирање

⁵⁸ Greer, C. (2005). Strategy and human resources: A general managerial perspective. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p.215

(присилна дистрибуција), критични настани, опис (есеј), преглед на подрачје, оценување на однесување, управување по пат на цели и други. Одлуката за избор на методот за оценување на перформансите зависи од бројни фактори, како цел на оценувањето, бројот на вработени кои се оценуваат, број на оценувачи и слично.

Без разлика кој метод се применува, самиот факт дека оценувањето го вршат луѓе од кои се бара да донесат субјективен заклучок за другите, доведува до појава на грешки, кои може да бидат намерни или ненамерни. Вообичаените грешки во оценувањето, односно грешки со кои најчесто се искривуваат резултатите се „хало ефектот“, грешки на благо и строго оценување, грешки во централна тенденција и други.

Намалувањето и елиминација на грешките е посебно важен чекор, со оглед на тоа дека грешките претставуваат критериум за квалитет на оценувањето, односно дека квалитетот на целокупниот процес на оценување на перформансите на вработените се оценува на основа на анализа на грешките кои се јавуваат.⁵⁹

1.8. Наградување и мотивирање на вработените

Наградувањето на вработените по мислење на многу автори и менаџери на човечки ресурси, се смета за најкомплексна и најчувствителна активности од сите менаџерски функции. Тоа претставува и главата причина зошто луѓето бараат работа. Во замена за работа и лојалност, вработените добиваат материјални и нематеријални компензации, кои ги задоволуваат различните потреби на самите нив и нивните семејства.

Улогата на наградувањето, исто така, е и да ги мотивира вработените да се однесуваат и да работат на начин со кој се обезбедува целосно остварување на организациските цели и интереси.

⁵⁹Cascio, W. F. (2000). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.p.845-846

Системот на наградување го сочинуваат:

- **Материјална компензација и стимулација**, која се состои од редовни и нередовни материјални компензации. Под нив се подразбираат плати, надоканди и други облици на материјални надокнади за вложениот труд и работа. Тие може да бидат:
 - *Директни материјални надоканди*, односно финансиски награди, кои се добиваат како пари.
 - *Индиректни материјални награди и бенефити*, кои вработените не ги примаат непосредно во облик на заработка или некој друг паричен облик, а со кои се допринесува за зголемување на индивидуалниот материјален статус. Тука спаѓаат цела низа бенефити кои се стекнуваат од самите вработени во одредена организација, како пензиско и инвалидско осигурување, стипендии, школарини, слободни денови, рекреација, употреба на службено возило и слично.
- **Нематеријална компензација**, работи кои се нематеријални, но влијаат на работата на вработените и ги поттикнуваат за подобрена ефикасност. Нематеријалните компензации ги задоволуваат основните егзистенцијални потреби на вработените. Во овој случај се применуваат различни нематеријални компензации и стратегии за мотивирање, како адекватно дизајнирање на работата, демонстрирање на посакуван стил на менаџмент, учество на вработените во одлучувањето, поставување на цели, обликување и воведување на промени, управување со помош на цели, флексибилно работно време и многу други.

Само вработен кој е мотивиран и задоволен од својата работа и положба во организацијата, може квалитетно и успешно да ги извршува работите со истовремено остварување на организациските и индивидуални цели.⁶⁰

⁶⁰ Aktas, A. Z. (2007). Structured analysis and design of information systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.p.234-239

1.9. Здравје и безбедност на вработените

Грижата за заштитата на здравјето и безбедноста на вработените претставува уште една активност на менаџментот на човечки ресурси. Тие не се само законска и морална обврска, туку и активност која значајно влијае на индивидуалната и организациска успешност и остварување на деловните цели. Само вработените кои се здрави и безбедни на своето работно место, можат да бидат задоволни со својата положба во организацијата, а со самото тоа и успешни во својата работа.

Според тоа, грижата за заштита при работа и здравјето на вработените допринесува за поголемо задоволство на вработените, поголема продуктивност и поголема заинтересираност за остварување на организациските цели и интереси.

Целта на заштитата при работа е спречување на повреди на работа и професионални заболувања, односно создавање на услови за воопшто да не дојде до било каква повреда.

Организациите преку правилник за заштита при работа или други општи акти ги дефинираат и пропишуваат правилата за индивидуалните и организациските обврски во областа на заштитата на здравјето и безбедноста на вработените. Тие се должни да обезбедат работа на вработените во безбедни услови, како и да ги оспособат за работа на безбеден начин.⁶¹

1.10. Управување со кариера, деградирање и отпуштање на вработени

Современите организации, а посебно нивните организациони единици за човечки ресурси, се повеќе се занимаваат со кариерата на вработените и нивниот развој.

Значењето на кариерата произлегува од фактот дека преку неа најчесто и најочигледно се поврзуваат и обединуваат индивидуалните и организациски цели и интереси.

⁶¹ Beckers, A. M., & Bsat, M. Z. (2002). A DSS classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, p.19.

Кариерата се дефинира како поврзано и сукцесивно следење на работата, положбата и работните искуства на вработениот за време на работниот век, кој е пратен сомногу промени во неговите можности и ставови, неговата успешност и неговото искуство и однесување.

Суштината на современите програми за развој на кариерата е да пружат поддршка на вработените во постојано унапредување на нивните знаења, вештини и способности. Сите активности насочени кон развој на индивидуалната кариера во рамките на одредена организација, се нарекуваат со општ поим – управување со кариера.

Според тоа, управување со кариерата претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги прати, оценува, распоредува, насочува и развива вработените и нивните потенцијали, поради обезбедување на потребниот број квалификувани луѓе и оптимална искористеност на нивните знаења, вештини и способности, во насока на остварување на организациските и индивидуалните цели.

Спротивно од управување на кариерата, која подразбира стекнување на нови знаења и вештини со цел напредување, се наоѓа деградацијата, односно поместување на хиерархиската скала, но надолу. Деградацијата се применува кога вработените не остваруваат очекувани резултати, ги кршат правилата на однесување, нарушуваат работна дисциплина, не извршуваат наредби од раководителите или на било кој друг начин го отежнуваат функционирањето на организацијата.

Крајна и најдрастична мерка која може да постои и која организацијата може да ја превземе е отпуштање на вработените. За тоа може да постојат цела низа на фактори, но како вообичаени се наведуваат: незадоволителен учинок, непримерно однесување, недостаток на квалификации за одредена работа и променети барања (или укинување) на работното место.

Отказ се дава само во случаи кога сите останати дисциплински мерки не дале резултат. И кога конечно ќе се превземе, треба да се води сметка отпуштањето да биде праведно, заслужено и оправдано. Една причина за тоа е намалување и елиминирање на можноста за отпочнување на евентуални судски спорови, кои

покрај високите трошоци, негативно влијаат и на сликата (имиџот) и репутацијата на организацијата во јавноста.⁶²

⁶² Martinsons, M. G., & Chong, P. K. C. (2009). The influence of human factors and specialist involvement on information systems success. *Human Relations*. p.123–152

VIII. ФУНКЦИЈА И ВЛИЈАНИЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси

Корпоративниот свет во Р. Македонија бележи значаен напредок на полето на управувањето со човечките ресурси. За обединување на експертизата на домашните практичари во оваа област, за зајакнување на свеста за неа во домашните граници, како и за разменување добри практики со менаџерите на човечки ресурси од Европа и од светот, активно дејствува Македонската асоцијација за човечки ресурси.

Македонската Асоцијација за Човечки Ресурси (МАЧР) е стручно, невладино, непартиско и непрофитабилно здружние на граѓани формирано на 22 април 2009 година, заради вршење на дејности и активности поврзани со развојот на работната сила, промоција на управувањето со човечките ресурси, како и унапредување на професијата управување со човечки ресурси. Организациската структура е претставена на слика 1.

На барање на Светската федерација на асоцијации за управување со луѓето е одобрен опсервационен статус во процесот на создавање ISO стандарди за човечки ресурси. ISO е независна организација и преку своите национални ISO претставници стапува во контакт со експертизата за човечки ресурси во земјите, поради анализа на потребите и заради прибирање информации за изготвување на стандардите. Р. Македонија е една од седумте земји во Комисијата на ЕАПМ, за мониторинг на глобалните ISO стандарди за човечки ресурси (ISO TC260).

Здружението се стреми кон остварување на следните цели и задачи:

- Поддржување на највисоките идеали во областа на управувањето со човечки ресурси и за посестрано прифаќање и ценење на професијата;
- Управувањето со човечки ресурси да се признае поради неговиот придонес за успешно работење и да се зајакне способноста и кредибилитетот на професијата управување со човечки ресурси;

- Да биде водач во развојот и промовирањето на добрите практики во професијата управување со човечки ресурси, што ќе ги применуваат и професионалните членови и нивните колеги и да поставување на основните национални стандарди за управување со човечки ресурси;
- Лобирање кај владата и поднесување на документи во име на членовите и трети лица;
- Дејноста на Здружението ги опфаќа активностите поврзани со развојот на работната сила, промоција на управувањето со човечките ресурси, како и унапредување на професијата за управување со човечки ресурси;

Здружението своите цели и задачи ги остварува преку:

- Промовирање и поттикнување на соработка, и пријателски односи меѓу членовите на здружението, како и членови на други здруженија и организации, претставување во медиум преку кои сите корисни информации на членовите ќе им бидат достапни, преку организирање на периодични, ад-хок и вонредни состаноци помеѓу членовите на професионалната заедница и неговите членови.
- Промовирање, поддршка и заштита на највисоките професионални работни стандарди во професијата, формулирање на етички и процедурални стандарди за работа: развој, промовирање и следење и работните стандарди во практиката, како и стандардите за добри практики и компетентноста и моралното и етичко однесување, издавање кодекси за професионално однесување и изјави за добри практики.
- Учество во проекти, правење анкети, извештаи и нивно објавување; објавување на билтени, извештаи, книги, видеа, ЦД, електронски медиуми и останати материјали; формирање и ажурирање на библиотека и давање на придружни услуги за информирање.
- Поттикнување и развој на партнерски однос со формалниот образовен систем и со академската заедница со цел доделување школарини, стипендии, награди и други грантови.
- Поттикнување на потрагата на индустрија за подобрувања и иновација преку учество на образовни настани и презентација на сертификати, лиценци, награди и слично.

- Организирање на специјални настани, саеми, организирање или учество на предавања, конференции, работилници, обуки, семинари или други настани и активности кои се од интерес на членовите.
- Проучување, иницирање, промовирање и лобирање за подобрувања или измени на легислативата во интерес на дејноста што Здружението ја промовира и заштитува.
- Регулмирање, колку што е возможно, на односите меѓу членовите како и меѓу членовите и јавноста; Здружението настапува како арбитер при решавање на спорови меѓу членовите и ги поддржува и штити интересите на членовите во односите со јавноста.
- Споделување на „знам-како“ моделот, давање на консултации, детални информации и алатки на други професионалци за прашања поврзани со управувањето со човечките ресурси, развој на образовни програми и обуки за континуиран професионален развој со препознатливи стандарди кои треба да се достигнат за да се овозможи систематски развој и акредитација на членовите.
- Организација на активности за членовите преку структурите на здружението, и обезбедување на наставни, консултативни и други услуги за членството на локално, национално и меѓународно ниво заради континуиран професионален развој.
- Воведување, развој, поддржување и разменување на информации и линкови со останатите тела и организации на локално, национално и меѓународно ниво.
- Основање и поддршка на добротворни организации, организации и институции, донирање, гарантирање на средства за добротворни цели кои што се поврзани со целите на Здружението.
- Иницирање и собирање придонеси од секое лице преку претплата, донација или на друг начин, под услов Здружението да не презема трајни трговски активности заради собирање средства за добротворни цели.
- Преземање на сите законски работи кои што се потребни за остварување на овие цели.⁶³

⁶³Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси. Превземено од <http://www.mhra.mk/> (28.03.2015, 10:55).

Слика 1. Организациска структура на Македонската Асоцијација за Човечки Ресурси



Извор: http://www.mhra.mk/WBStorage/Files/Organizaciska_struktura.jpg

2. Состојбата во Република Македонија

Во денешно време, технологиите се начин на живот, па ни управувањето со човечките ресурси не може да се замисли без нив. Уште поголема е промената во професијата што настанува во насока на нејзиното поврзување со самиот бизнис, 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 човечки ресурси. Професијата не е веќе доминирана од организациско-социолошкиот аспект на работењето, туку сè повеќе станува менаџментска функција што се користи како механизам за постигнување на целите на компанијата. Денешните работни услови не оставаат простор само за теоретска опсервација, туку сè почесто за мерења, проекции и емпириски истражувања при донесувањето одлуки. Менаџерот за човечки ресурси треба истовремено да биде

запознаен со многу сегменти од работењето на компанијата и да се служи со модерните технологии, но ваквата перцепција, се разбира, паралелно мора да се развива и кај менаџментот на компанијата за да се добие јасна претстава во однос на тоа како оваа професија може да помогне за унапредување на бизнисот.

Токму оваа проблематика го отсликува најголемиот предизвик за управувањето со човечките ресурси во Р. Македонија: домашниот пазар треба да го вреднува управувањето со човечките ресурси како почитувана професија во секоја организација, институција или компанија; да биде правилно разбрана и користена од страна на највисокиот менаџмент, зашто лицата одговорни за управување со човечки ресурси се продолжена рака на менаџментот во врска со многу прашања од внатрешното уредување и од управувањето во која било компанија.

По двата одржани настани со цел поттикнување на процесот за воведување национални стандарди во областа менаџмент на човечки ресурси, односно тркалезната маса за отворена дискусија (02.10.2014) и работилницата која беше финансиски поддржана од страна на ЕУ преку финансискиот инструмент TAIEХ (14.11.2014), сумирани се неколку поважни заклучоци и насоки за понатамошниот тек за спроведување на процесот за стандардизација на менаџментот на човекови ресурси во Р. Македонија. Овие настани се само иницијална активност за отпочнување на најзначајниот чекор во оваа професија, нејзино признавање, препознавање и унапредување на нејзиниот статус во нашето општество, процес кој допрва ќе земе замав и ќе ја достигне својата кулминација.

Разбирањето на човечките ресурси како најзначаен двигател и фактор на успехот на секоја организација бара еден посериозен пристап со нивното управување. Само со соодветен третман на човечките ресурси може да се остварат оперативните и стратешките цели на институциите и компаниите и воедно да се подобри квалитетот на работниот живот на работникот.

Институтот за стандардизација ги заштитува македонските национални интереси во било која индустрија и интересите што се од национално значење на државата. Постојат голем број технички комитети од различни области, скоро целата индустрија е опфатена во Институтот за стандардизација и за сите тие индустриски гранки има стандарди на европско и меѓународно ниво. Еден од овие технички комитет е и денешниот за човечки ресурси, за кој на европско и меѓународно ниво

нема национални стандарди што се заеднички за сите. Скоро секоја земја има свои стандарди.

Стандардот за човковите ресурси се донесува со консензус од работна група, експерти од таа област. Со изработка на овие стандарди, една од идеите е да се вметнат во некакви подзаконски и законски акти. До сега тие се парцијално распределени. Надлежностите на човечките ресурси, изборот на луѓето кои ќе бидат вработени и квалификациите ќе бидат вметнати во новите стандарди.

Стандардите за управување со човечки ресурси се збир од добри практики произлезени од раководењето со најдрагоцениот капитал со кој располагаат организациите – луѓето и нивниот потенцијал. Овие практики отсликуваат долгогодишни истражувања, знаења, светски, но и домашни искуства, и се решенија едноставно применливи во разнолики, динамични работни средини. Нивна цел е, најнапред, да ја унапредат работата на одделенијата за човечки ресурси во администрацијата, а понатаму, да придонесат за етаблирање ефективен систем за управување со човечките ресурси.⁶⁴

⁶⁴ Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси. (2014). Човечки Капитал. Скопје. Превземено од http://www.mhra.mk/WBStorage/Files/vesnik_4.pdf. (30.03.2015, 23:00).

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Предмет на истражување

Кога продуктивноста на работата во една организација ќе почне да стагнира, се наметнува прашањето „како тоа да се промени?“. Одговорот се наоѓа, пред се, во фактот дека со развојот на производната сила и со настанатите општествени промени, процесот на унапредување на системот за управување на човечки ресурси не се движел во насока на овие промени.

Предмет на нашето истражување се менаџерите и лидерите и нивните суштински активности во стратегијата за управување на човечките ресурси како основен елемент за зголемување на ефикасноста и ефективноста на организацијата и постигнување на поставените бизнис цели.

Менаџерите на човечки ресурси и лидерите применуваат различни работни активности со кои се влијае врз вработените, нивното усовршување, дополнителна обука, развој и поставување на системите за наградување. За да успеат активностите кои ги изведува менаџерот на човечки ресурси или лидерот, потребно е и тие самите да бидат вклучени во тие активности, како еден вид ментори, па и обучувачи.

Постојат многу теоретски извори кои ја обработуваат оваа област низ поединечни активности на човечките ресурси. Ние во истражувањето тргнуваме токму од теоретските извори за активностите при управување, односно менаџирање на човечките ресурси во една организација од страна на менаџерите и лидерите.

Добрата работа на менаџерите на човечки ресурси и на лидерите се огледува преку неколку параметри:

- Формирање на план за развој на човечките ресурси;
- Овозможување тимска работа;
- Правилан избор на вработени;
- Соодветна обука, едукација и усовршување;

- Мотивација;
- Постојана комуникација со вработените;
- Согледување на состојбата и резултатите од повратните одговори од вработените;
- Соодветно наградување.

2. Карактер, значење и цел на истражувањето

Ова истражување е од емпириски **карактер**, бидејќи се истражува процес насочен кон истражување на состојбите со менаџментот на човечки ресурси и лидерството на организацијата во управување со човечките ресурси. Ова истражување е и иновативно и прогностичко, бидејќи создава услови за развој на иновативни идеи за менаџирање со човечките ресурси, како и согледување на начинот на кој човечките ресурси се менаџираат во моментот на истражувањето.

Значењето на ова истражување се заснова на можноста на една организација да управува со човечките ресурси преку менаџерите на човечки ресурси и лидерите во организацијата и преку примена на правилна стратегија за управување со човечките ресурси за да може да се оствари зголемена ефикасност и ефективност, а со тоа и продуктивност во работењето, во услови на голема пазарна конкуренција.

Секое истражување на овој проблем би било значајно доколку би можело да се опфатат и образложат што е можно поголем број на активности кои ги извршуваат менаџерите и лидерите на човечките ресурси, како и да се утврдат негативните дејства на овие активности. Најголемо значење од истражувањето на овие активности би бил успехот во отфрлање на сите фактори кои неповолно влијаат на постигнувањата на вработените. Би се постигнала поголема ефикасност во работата, како и подобри резултати. Менаџерот на човечки ресурси и лидерот во организацијата со нивното влијание врз вработените е една од клучните точки за успешно работење. Затоа е неопходно постојано проучување и усовршување на овој систем.

Целта на истражувањето е да укаже на значењето на менаџерите на човечки ресурси и лидерите во организацијата при управување со човечките ресурси, не само за успешно функционирање на организацијата, туку и пошироко. Вложувањето во одделот за човечки ресурси е вложување во иднината, а менаџерите на човечките ресурси и лидерите, со правилно управување на овие ресурси, постигнуваат ефикасност и ефективност во деловното работење на организацијата.

Примената и равојот на човечките ресурси примарно е насочен кон реализација на целите на организацијата, но не е можно е да се оствари ефикасност и ефективност на човечките ресурси без да се земат во предвид нивните интереси. Фактот дека задоволството на вработените од работата и работната организација се од клучно значење за интересите на организацијата, е нешто што е одамна добро разбрано.

Според ова, може да се каже дека целта на ова истражување е да биде од практична корист и да овозможи алтернативни решенија кои е занимаваат со стратегијата управување со човечки ресурси од страна на менаџерите и лидерите на истите.

3. Задачи на истражувањето

Задачите на истражувањето произлегуваат од поставената хипотеза, односно постои поврзаност со поставената хипотеза. Според тоа, задачите на ова истражување се:

- Испитување на улогата на менаџерот на човечки ресурси и лидерот во организацијата
- Испитување на начинот на комуникација на менаџерот на човечки ресурси и лидерот со врвниот менаџмент на организацијата
- Испитување на активностите кои ги презема менаџерот на човечки ресурси и лидерот во насока на обезбедување соодветен кадар за организацијата
- Испитување на начините за мотивација на вработените
- Испитување на методот на набљудување на вработените и оцена на нивните резултати

- Испитување на мислењето на менаџерите на човечки ресурси и лидерите во организациите за состојбата со управувањето на човечките ресурси во организацијата

4. Хипотези

Имајќи во предвид дека човечките ресурси се најголемиот капитал на некоја организација, нашата генерална хипотеза за ова истражување е:

Стратегијата која ја применува менаџерот на човечки ресурси и лидерот во организацијата при управување со човечките ресурси може да допринесе за зголемување на ефикасноста и ефективноста на организацијата

Општата хипотеза станува оперативна преку следните посебни хипотези:

- Менаџерите оценуваат дека регрутирањето и селектирањето талентирани кадри е значајно за ефикасност на организацијата
- Мотивацијата на вработените има една од најважните улоги во управувањето со човечките ресурси
- Финансиската мотивација влијае врз ангажираноста на вработените во организацијата
- Менаџментот на човечки ресурси и лидерството влијаат на стратешкото управување на човечки ресурси и овозможуваат постигнување на организациските цели

5. Варијабли во истражувањето

Независна варијабла: улогата на менаџерот на човечки ресурси и улогата на лидерот во управување со човечките ресурси во организацијата.

Зависна варијабла: подобрување на процесите за управување на човечките ресурси.

6. Методи, техники и инструменти на истражување

Секое научно објаснување претставува еден вид на комплексен и сложен процес кој содржи поголем број на мислителни и логички задачи, со кои се дефинираат односите и врските меѓу појавите кои се истражуваат.

За теоретскиот дел на магистерскиот труд се користени стандардни методи на секундарни истражувања за кои низ секундарни извори на податоци соберени се информации за досегашниот развој во подрачјето на управувањето со човечките ресурси, сите негови елементи, како и поврзаноста на истите со вештините на знаењето, менаџирањето, водењето, сегментирањето и останатите процеси на организирање кои ја опфаќаат организацијата во рамките на бизнис областите. Најчесто користени извори на податоци се електронските бази на податоци односно интернетот, научната и стручната домашна и странска литература, како и разни документации и информации набавени по пат на релевантно истражување.

Во емпирискиот дел на трудот се применети техники на стандардизирано интервју и скалирање, при кое на интервјуираните им беа дадени скали на процена, со цел утврдување на реалната пракса за управувањето со човечките ресурси. Моменталната состојба на управувањето со човечки ресурси е испитувана во одредени поголеми претпријатија во Македонија. Протоколот на интервју е изведен по посебен контакт со личноста која во одреденото претпријатие е задолжена за управувањето со човечки ресурси, и најчесто преку личен контакт со интервјуираниот.

Според тоа, во докажувањето на поставените хипотези на овој труд, се користение повеќе различни методи со цел да бидат задоволени основните методолошки потреби – објективноста, сигурноста, основата и систематичноста на истиот.

Во собирање, сегментирање и анализирање на податоците, користени се следните методи и техники: анализирање на податоци, анализирање на содржината на информацијата, проверувајќи ја релевантноста на истата, и тоа како примарни, така и секундарни содржини и информации од веќе извршените истражувања.

Пристапот во самото истражување е синтетивен, синтетички во смисла на тоа што ниту една методолошка постапка не дава исклучителна предност, туку сите заедно се подеднакво застапени во самиот процес на истражување и обработка на податоците.

Со примена на погоре наведените методи, можно е за сигурно валидно остварување на научната и друштвената цел на истражување во рамките на магистерскиот труд.

Во погледот на примената на методолошките инструменти, во самиот магистерски труд со цел да се докажат појдовните горе напоменати хипотези се организираат и користат и следните методи на истражување, чија организација и тек ќе оди по следниот редослед:

- **Аналитички пристап** – преку аналитичкиот пристап ќе се овозможува од една комплексна проблематика на организацијата и функционирањето на менаџментот на човечки ресурси во една организација, да се истражи, и анализира улогата и значењето на секој поединечен сегмент на оваа сложена целина
- **Историско – дескриптивен пристап** – со помош на овој пристап при изработката на магистерскиот труд, хронолошки ќе може да се следи и прикаже движењето и влијанието на развојот на менаџментот и лидерството како вештина, во текот на изминатите години, паралелно анализирајќи го и секој нивен поединечен елемент.
- **Компаративно-објективен пристап** – со аналитичкиот метод со кој ќе се врши споредување на успехот на една организација, како и имплементирањето на менаџерските активности и вештини во истата, при менаџирање на човечките ресурси и управување и водење на истите.

Со прецизна организација и сегментиран и објективен пристап при истражувањето на проблематиката и воедно изјаснување на наведените хипотези во рамките на истиот, се овозможува добивање на позитивен резултат, преку кој може да се дојде до валидни и користни заклучоци и разгледувања, паралелно наоѓајќи го и одговорот на погоре наведените прашања во рамките на трудот.

7. Обработка на податоците

За обработката на податоците кои се добиени од интервјуто и скалирањето кое е спроведено, применета е статистичка обработка на податоци, односно основна статистика со дистрибуција на фреквенција.

Обработката на податоците се одвиваше преку забележување на бројот на одговори на соодветното прашање од прашалниците, а потоа следуваše групирање на одговорите според однапред поставените категории прашања.

Табеларното прикажување на податоците е со цел да се добие преглед на одговорите на испитаниците по однос на поставените прашања.

7.1. Популација и примерок

Таргет групата на истражувањето во рамките на изработката на трудот се вработените во одредената организација, поточно вработените кои се наоѓаат на функција лидер или се директно поврзани или влијаат на менаџерскиот тим во департментот за човечки ресурси во внатрешноста на една организација.

Освен вработените, како таргет група, во компаративните методолошко емпириски истражувања се внесени и неколку успешни организации, односно претпријатија кои се истакнуваат со квалитетен менаџмент на човечки ресурси не само во Македонија, туку и во светот.

За таа цел, беа интервјуирани 7 домашни организации од различен производствен/услужен профил.

- 1) Елмед Д.О.О. Скопје – фирма за набавка и сервисирање на медицински апарати и материјали. Фирмата има 57 вработени.
- 2) Унимер-Краснаја, Скопје – фирма за производство на храна и алкохолни пијалоци, која се занимава со кетеринг услуги и производство на алкохолни пијалоци по лиценца од Русија. Оваа фирма има 68 вработени.

- 3) ХГО-Кук, Скопје – фирма која поседува ланец ресторани низ Р. Македонија и сопствени производствени погони за храна, како и оддел за увоз на странски производи од прехранбена индустрија. Фирмата има 127 вработени.
- 4) Атаналтис, Скопје – фирма со хрватско-полско-италијански капитал, генерален застапник и дистрибутер на прехранбени производи, безалкохолни пијалоци и козметика. Фирмата има 170 вработени.
- 5) Конс А.Д. Скопје – фирма за производство на козметички препарати и препарати за одржување на хигиена. Фирмата има 168 вработени.
- 6) RS-C, Скопје – фирма која поседува ланец на хипермаркети во Скопје, Тетово и Гостивар. Фирмата има 105 вработени.
- 7) К.А.П.И.Т.А. Д.О.О., Скопје – фирма за производство на облека за извоз во Италија и Германија. Фирмата има вработено 93 работници.

Секоја од интервјуираните фирми има оддел или менаџер за човечки ресурси кој се занимава со активностите поврзани со вработените.

8. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето е реализирано преку интервјуирање на менаџерите на човечки ресурси во наведените компании, преку одговарање на прашања (со можност за дополнување, односно образложување на одговорите). Интервјуто беше изведено при личен контакт со менаџерите и преку електронска пошта. Протоколот за интервју содржи шеснаесет (16) прашања, од мешан карактер, од областа на улогата на менаџерите и лидерите на одделот за човечки ресурси во управувањето на организацијата преку управување на човечките ресурси.

Интервјуирањето е изведено во период мај-април, 2015 година, во Скопје.

ТРЕТ ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Менаџерите на човечки ресурси и лидерите во организацијата, како и самите човечки ресурси, се најзначајна компонента на секоја организација. Во теоретскиот дел видовме колку се значајни овие организациски структури за една организација, за да може да се прати конкуренцијата, организацијата мора да има квалитетни менаџери и лидери и квалитетна работна сила.

Постигнувањето на ефикасноста и ефективноста во работењето преку примена на правилен стратегија на управување со човечките ресурси, станува важна стратегиска активност. До неа се доаѓа со извршување на многу активности од страна на менаџментот за управување со човечки ресурси, што е многу одговорна задача во една организација.

Од спроведеното интервју ќе видиме како гранката „човечки ресурси“ функционира во некои македонски организации и дали менаџментот и лидерот на човечките ресурси ги пратат теоретски изнесените чекори за управување со човечки ресурси и дали тоа влијае врз учинокот на самата организација.

1. Анализа на резултатите добиени од анкетниот прашалник

Прашање 1. Дали во вашата организација постои самостоен оддел за управување со човечки ресурси?		
	Да	Не
f	5	2

Според бројот на добиените одговори на ова прашање, може да се заклучи дека во поголемиот дел од организациите кои беа интервјуирани имаат посебен оддел за човечки ресурси кој се занимава со активностите поврзани од областа на човечки ресурси, односно 5 од вкупниот број на интервјуирани организации поседуваат посебен оддел за човечки ресурси. Сепак, постојат и организации кои го немаат одделено овој сектор и активностите поврзани со човечките ресурси ги извршува врвниот менаџмент или менаџерите од други оддели во организацијата. Тие организации сочинуваат 2 од вкупниот број интервјуирани организации.

Прашање 2. Дали сметате дека управувањето со човечки ресурси е клучно за остварување на организациските цели и интереси?			
	Да	Делумно	Не
f	3	1	3

Анализата покажува дека 3 од интервјуираните менаџери за човечки ресурси се согласуваат дека нивната работа, односно управувањето со човечките ресурси, како највреден и најважен ресурс во една организација, е клучен фактор за исполнување на поставените организациски цели од страна на врвниот менаџмент. Исто толкав број на испитаници се изјасниле дека управувањето со човечките ресурси, пак, не е клучно за остварување на организациските цели, туку покрај тоа, потребно е исполнување и на други услови кои ги наметнува бизнис опкружувањето, односно конкуренцијата која постои на пазарот. Само 1 од испитаниците смета дека доброто управување со човечките ресурси не е доволно за да се постигнат организациските цели.

Прашање 3. Дали Вие како менаџер на човечки ресурси сте директно вклучени во процесот на регрутирање?			
	Да	Делумно	Не
f	4	3	0

Во врска со ова прашање, 4 од вкупниот број интервјуираните менаџери, се изјаснуваат дека се директно вклучени во процесот на регрутирање на нови кадри, кога постои потреба од пополнување на празни работни места. Сепак, релативно висок е и бројот на испитаници кои не се директно вклучени во процесот на регрутација на нови кадри. Тој број изнесува 3 од вкупно интервјуираните менаџери на човечки ресурси во организациите.

Прашање 4. Дали сметате дека Вие како менаџер на човечки ресурси сте доволно обучени за самостојно регрутирање?			
	Да	Делумно	Не
f	2	4	1

По однос на ова прашање, само 2 од испитаниците одговориле позитивно, односно дека се целосно обучени да го изведуваат самостојно процесот на регрутирање. Тие наведуваат дека самото работни искуство во областа на менаџмент на човечки ресурси овозможува развој на менаџмент-вештините и способност за правилен избор за соодветен кандидат за организацијата. Релативно висок број, 4, од испитаниците сметаат дека им е потребно повеќе професионална ангажираност за да би можеле во иднина самостојно да вршат регрутирање и избор на соодветен кадар за организацијата. Сепак, постојат и менаџери кои сметаат дека не се способни самостојни да го изведуваат процесот на регрутирање и селекција на најдобрите кандидати, затоа што немаат доволно работно искуство во оваа област, но бројот на таквите менаџери е мал и изнесува 1.

Прашање 5. Дали сметате дека обезбедувањето на соодветен кадар претставува императив за позитивно работење на организацијата?			
	Да	Делумно	Не
f	6	1	0

Од вкупниот број на испитаници, 6 сметаат дека за успешно работење на една организација, најважно е таа да има соодветен кадар, кој е обучен, талентиран и со развиени вештини за работата која му е доверена. Останатите испитаници, сметаат дека за успешноста на една организација, заслужни се и други фактори, а не само добрата селекција на кадар.

Прашање 6. Дали менаџментот на човечки ресурси постојано развива планови за унапредување на вработените со цел постигнување на организациските цели?			
	Да	Делумно	Не
f	4	2	1

Анализата на одговорите од ова прашање покажува дека 4 од испитаниците сметаат дека формирањето и изработката на планови за континуирана обука и едукација на вработените е клучен фактор за задржување на конкурентската предност на организацијата и исполнување на поставените организациски цели. Од испитаниците, 2 сметаат дека развојот на вакви планови само делумно допринесува за учинокот на организацијата во целина и за да се постигнат поставените организациски цели, потребно е следење и на другите фактори од опкружувањето (технологија, нови производи, пазари и слично), додека 1 од испитаниците смета дека плановите за унапредување на вработените не се клучни за остварување на организациските цели, туку доброто менаџирање со производите/услугите кои организацијата ги пласира на пазарот.

Прашање 7. Дали сте во постојан контакт со вработените, со цел оценување на нивната ефективност и ефикасност?			
	Да	Делумно	Не
f	2	2	3

Од добиените резултати се гледа дека е еднаков број (по 2 за опција Да и 2 за опција Делумно) на менаџери на човечки ресурси кои се во контакт со вработените, од кои добиваат информации за ефикасноста и ефективност од нивното работење, со цел оценување на нивниот учинок. Сепак, поголем е бројот на менаџери (3 од вкупниот број испитаници) кои не одржуваат вакви контакти и за кои сметаат дека тие не се доволни за да се оцени учинокот на вработениот.

Прашање 8. Дали повратните информации кои ги добивате од вработените ги вклучувате во развојот на планови за иднина на организацијата?			
	Да	Делумно	Не
f	1	6	0

Од добиените одговори може да се заклучи дека повратните информации од вработените со кои располагаат менаџерите на човечки ресурси се само делумно вклучени во развојот на долгорочните планови за иднината на организацијата. Испитаниците дополнуваат дека во нашето општество сеуште не е прифатен фактот дека вработените се тие кои најдобро ја знаат работата, процесите и другите активности во организацијата и дека информациите кои им ги даваат на менаџерите се од клучно значење за развојот на една организација. Многу мал број на организации (1) целосно ги вклучуваат овие повратни информации во изработката на планови за иден развој на организацијата.

Прашање 9. Дали сметате дека соодветната мотивација на вработениот овозможува зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето?			
	Да	Делумно	Не
f	5	2	0

Анализата на одговорите од ова прашање укажува на тоа дека мотивацијата е од клучно значење за менаџерите на човечки ресурси. Сепак, пред се, потребно е да се познава индивидуалното однесување на вработените за да може полесно и успешно да се мотивира вработениот. Со овој став целосно се согласуваат 5 од испитаниците, додека само 2 од испитаниците сметаат дека мотивацијата на вработениот значи делумно зголемување на ефикасноста и ефективноста од нивното работење.

Прашање 10. Дали сметате дека соодветните награди за постигнатиот успех се доволни за да се задржи успешниот кадар во организацијата?			
	Да	Делумно	Не
f	4	2	1

Најголем број од испитаниците (4), сметаат дека задржувањето на успешниот кадар во организацијата, а со тоа и постигнување и исполнување на организациските цели, зависи целосно од системот на награди кои го поставува менаџментот на човечки ресурси. Оваа популација наведува дека наградувањето е еден од основните концепти, заедно со мотивацијата, кои овозможуваат зголемување на учинокот по работник. Од испитаниците, само 2 сметаат дека наградите само делумно влијаат врз зголемување на ефикасноста и ефективноста на вработените и дека потребни се и други активности за целосно зголемување на учинокот по вработен. Сепак, 1 од интервјуираните менаџери смета дека наградите не се доволни за да може да се зголеми ефикасноста и ефективноста на вработените, доколку самата организациска структура не е добро поставена и ориентирана кон задоволување на основните потреби на вработените.

Прашање 11. Дали сметате дека однесувањето на менаџерот на човечки ресурси и лидерот на организацијата имаат клучно влијание врз однесувањето на вработените?			
	Да	Делумно	Не
f	2	5	0

Во теоретскиот дел е изнесено дека однесувањето на менаџерот на човечки ресурси и лидерот претставува рамка за однесувањето на работените. Оттука, само 2 од интервјуираните менаџери сметаат дека нивното однесување целосно влијае врз однесувањето на вработените. Останатите испитаници, односно 5 од испитаниците, пак, сметаат дека однесувањето на претпоставените (менаџерите и лидерите) само делумно влијае врз однесувањето на вработените и дека тука станува збор за постоење на индивидуални културолошки разлики помеѓу вработените, а голема улога игра и постиечката организациона култура.

Прашање 12. Дали сметате дека Вие со правилно управување на човечките ресурси влијаате врз работење на организацијата?			
	Да	Делумно	Не
f	5	2	0

Според добиените одговори, јасно може да се заклучи дека голем дел од менаџерите на човечки ресурси и лидерите во организациите, односно 5 од испитаниците, сметаат дека правилното управување со човечките ресурси значи правилно управување и со самата организација. Според нив, едуциран, обучен и мотивиран работник, работник кој забележува дека неговото мислење се зема во предвид и работник кој е соодветно наградуван за остварената работа, претставува императив за остварување на организациските цели и конкурентна предност. Само со добро управување на ваквите кадри може да се постигне управување со организацијата, со оглед на тоа дека човечкиот ресурс е највреден ресурс. Само 2 од испитаниците сметаат дека правилното управување со човечките ресурси делумно влијае врз целокупното управување со организацијата, затоа што управувањето со човечките ресурси може да биде на највисоко ниво, но управувањето на самата организација од страна на врвниот менаџмент може да биде погрешно и тука ефектите од добро управувани човечки ресурси се безначајни.

Прашање 13. Дали врвниот менаџмент на организацијата ги зема во предвид Вашите оцени за учинокот на вработените?			
	Да	Делумно	Не
f	3	2	2

Оценувањето на учинокот на вработените е еден од факторите кои влијаат врз учинокот на организацијата во опкружувањето. Според тоа, 3 од испитаниците сметаат дека активноста оценување на учинокот е од особено значење за врвниот менаџмент кој управува целосно со организацијата. Извештаите од оценувањето на учинокот на вработените е од голема помош за управувањето на организацијата, затоа што дава знаци, доколку е потребно, да се изврши некоја промена, да се воведат иновации, подобрување на организациската структура и слично, што е од големо значење за конкурентноста на организацијата во опкружувањето во кое работи. По 2 од испитаниците сметаат дека оценувањето на учинокот само делумно може да влиае врз одлуките на врвниот менаџмент во управувањето на организацијата и, исто, сметаат дека оценувањето на учинокот на вработените нема никакво влијание врз одлуките на врвниот менаџмент. Овие испитаници, кои го делат мислењето „Не“, сметаат дека менаџерите на човечки ресурси кои го мерат учинокот и врз основа на тоа даваат оценки, може да бидат субјективни при оценувањето, што се потврдува теоретската основа за мерење и оценување на учинок.

Прашање 14. Дали сметате дека е потребна поголема вклученост на одделот за човечки ресурси во управување со организацијата?		
	Да	Не
f	7	0

Овде не е потребна никаква анализа. Сите испитаници се согласуваат со тврдењето дека одделот за човечки ресурси треба целосно да биде вклучен во управувањето на организацијата. Току од претходните прашања и одговори може да се забележи колку е значаен менаџментот на човечки ресурси и лидерството во управувањето на организацијата преку соодветно управување со човечките ресурси.

Прашање 15. Дали сметате дека менаџерската способност за управување со човечките ресурси е клучна за обезбедување на конкурентска предност на пазарот?			
	Да	Делумно	Не
f	6	1	0

Од испитаниците, 6 сметаат дека способноста за менаџирање на човечките ресурси од страна на менаџерот е пресудна за постоење на конкурентна предност на организацијата во опкружувањето. Само 1 од испитаниците смета дека менаџерските вештини на менаџерот делумно влијаат врз конкурентската предност на пазарот и дека тука голема улога имаат другите фактори од опкружувањето.

Прашање 16. Дали сметате дека постојат услови во Р. Македонија за подигнување на свеста на компаниите за значењето на одделот за човечки ресурси во организациите?			
	Да	Делумно	Не
f	2	1	4

Интересен е податокот добиен од одговорите на ова прашање каде што 4 од испитаниците сметаат дека во Р. Македонија не постојат соодветни услови за подигнување на свеста за значењето од менаџирање на човечки ресурси. Како дополнување на ова, испитаниците сметаат дека организациската култура во Р. Македонија е на незавидно ниво и дека вработените сеуште се гледаат единствено како работна сила, без никакво право на мислење кое може да го подобри управувањето на организацијата. Според нив, потребно е уште многу да се работи во областа на човечките ресурси, за да може во иднина организацијата да се потпира врз човекот како ресурс. Од испитаниците, 2 сметаат дека во Р. Македонија свеста на организациите за менаџмент на човечки ресурси е на високо ниво, меѓутоа наведуваат дека праксата за интегрирање на човечките ресурси, на чело со менаџерот, е пракса само на големите организации, додека помалите организации имаат желба за равој на човечки ресурси како посебна дисциплина и оддел. Само 1 од испитаниците тврди дека условите постојат, но заинтересираноста на компаниите и организациите е мала.

2. Интерпретација на хипотетичка рамка

Испитувањето и анализата на менаџментот на човечки ресурси во управувањето на човечките ресурси, а со тоа управување и на организацијата во целост, е основа за потврдување или отфрлање на поставената хипотеза.

Прва посебна хипотеза: Менаџерите оценуваат дека регрутирањето и селектирањето талентирани кадри е значајно за ефикасност на организацијата, **се потврдува**, затоа што испитаниците по однос на прашањето дали сметаат дека регрутацијата и селекцијата на соодветен, образован, добро обучен, талентиран кадар е императив за успешност на организацијата во остварување на нејзините поставени цели. Ова го потврдуваат најголем број од испитаниците.

Втора посебна хипотеза: Мотивацијата на вработените има една од најважните улоги во управувањето со човечките ресурси, **се потврдува**, поради тоа што над две третини од испитаниците сметаат дека мотивацијата влијае врз успешното работење на самата компанија, со што се потврдува фактот дека добро мотивираните работници предонесуваат за развој на самата организација, па може да се каже дека на тој начин, менаџерите на човечки ресурси учествуваат во управувањето на организацијата.

Трета посебна хипотеза: Финансиската мотивација врз ангажираноста на вработените во организацијата, **се прифаќа**, бидејќи повеќе од половина од испитаниците сметаат дека процесот на наградување ја зголемува мотивацијата за понатамошна и подобра работа од страна на работниците, а со тоа се влијае и на самата организација.

Четврта посебна хипотеза: Менаџментот на човечки ресурси и лидерството влијаат на стратешкото управување на човечките ресурси и овозможуваат постигнување на организациските цели, **се потврдува**, бидејќи најголем број од испитаниците сметаат дека правилното управување на човечките ресурси и ниво соодветно насочување кон остварување на поставените организациски цели овозможува постигнување на конкурентска предност на пазарот на кој работи организацијата.

IX. Заклучок

Постојаните технолошки и пазарни промени поставуваат се поголеми барања пре менаџерите. Конкуренцијата е огромна, а работењето неретко се сведува на борба за опстанок на организацијата. Во такви услови, разумно и делотворно управување со ресурсите е темел за успешно деловно работење.

Експертите и нивните знаења се појдовни ресурси и претставуваат основни фактори за остварување на целите и богатството на организацијата. Способноста за донесување на одлуки, иновативноста, креативноста, смислата за заедничка тимска работа, свеста за личната одговорност, како и грижата за развој на животниот пат, се важни ставки на овој ресурс. Во ова подрачје постојано се јавуваат и нови структурни гранки со цел формирање на систем за размена на знаења и непрекинато системско учење и напредување.

Тргувајќи од основната претпоставка дека човечките ресурси се најзначајниот ресурс на организацијата, што укажува на важноста за ефикасно управување со нив во цел на остварување, како организационите, така и индивидуалните интереси и цели, беа истражувани и анализирани релевантните литератури, како домашна, така и од емиинентни странски автори.

Клучната цел на секоја организација е правовремено прилагодување на промените и опстанок на пазарот. Основен услов за тоа се вработените – во нив треба да се вложува многу време и труд, со оглед на тоа дека тие ги извршуваат работите неопходни за остварување на организациските цели.

Значаен ресурс е и создавањето на т.н. физички имот кој бара одредени знаења за негово користење, како што е на пример одредување на потребите, изработка на проекти, претпоставки, сигурносно користење, одржување и така натаму. Помеѓу значајни ресурси спаѓаат и интелектуалната сопственост (патенти, лиценци и слично), интерни норми, системи за квалитет, како и информациски системи.

Организацијата мора да се грижи за луѓето, што подразбира наоѓање на компетентни луѓе и нивно доведување во организацијата, обучување и развој на вработените, мотивирање, превземање мерки за задржување на продуктивните работници и

слично. Генерално, човечките ресурси го детерминираат успехот на секоја организација.

Менаџментот на човечки ресурси е област од науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти за вработените во организацијата. Областа на менаџментот на човечки ресурси се развила во контекст на индустриските промени и економскиот развој, па како таква, претставува одговор на драматични промени кои ги наметнале индустриските просперитети.

Претходниот назив на дисциплината бил персонален менаџмент. Промената на називот означила нова фаза во развојот на оваа дисциплина – фокусот од трошоци за работа се поместил на разбирање на вработените и нивните способности.

На развојот на менаџментот на човечки ресурси влјаеле неколку фактори, како колективно преговарање, појава на теорија за научно управување, индустриска психологија, појава на теоријата за меѓучовечки односи и бихејвиористичките науки.

Во развојот на менаџментот на човечки ресурси, препознатливи се четири фази. Правата започнува уште во периодот пред Првата Светска Војна, при што секоја наредна фаза означува вртење во правец на се поголемо уважување на човечкиот фактор во организацијата.

Главните цели на менаџментот на човечки ресурси се целите кои се однесуваат на вработените, целите кои се однесуваат на работата и работењето, целите кои се однесуваат на менаџирање со промените и административните цели.

Филозофијата на менаџментот на човечки ресурси поаѓа од ставот дека организацијата ќе ги исполни своите цели само доколку претходно ги задоволи потребите на поединците кои работат во организацијата, и спротивно, вработените во организацијата ќе бидат задоволни само доколку своите работни напори и труд ги насочат кон остварување на целите на организацијата.

Секторот на човечки ресурси по својата природа е непреофитен сектор и претставува центар на трошоци, тој има свој делокруг на работа и во рамките на истиот делокруг се обавуваат различни видови на работи.

Во современото опкружување се случуваат бројни промени кои влијаат на менаџментот на човечки ресурси, а како основни може да се наведат растечката

конкуренција, интернационалното деловно работење, новиот бран на технолошки иновации, работење со синдикати, етички прашања и најдобра пракса наспроти најдобро вклопување.

Менаџментот како основа на својата работа има за цел создавање на стратегии за работа, во насока на постигнување на целите на организацијата. Воспоставувањето на цврста врска помеѓу менаџментот на човечки ресурси и стратегијата на организацијата, е одамно познат бенефит.

Улогата на секторот за човечки ресурси во процесот на имплементација е всушност двострана: од една страна, потребно е да се обезбеди доволен број вработени кои ги имаат сите потребни знаења, вештини и способности за да го применат стратегискиот план, и од друга страна, секторот за човечки ресурси треба да развие контролни системи кои ќе обезбедат вработените да се однесуваат на начин кој иде „во прилог“ на остварување на целите дефинирани со стратегијата.

Како и секоја друга човекова активност и поделбата на работата некаде создава благосостојба, а некаде е причина за недоразбирања и завист. Истовремено, индустријата која создава менаџери декларативно се залага за создавање на добри менаџери, држејќи до тоа дека менаџерството е предмет кој може да се студира и научи како и сите други вештини.

Преиспитување на сопствените одговорности и развивање на самосвест за своите постапки може значајно да влијае на развивање на подобри и похумани односи помеѓу луѓето и создавање на човечен и среќен работен амбиент.

Времето пред нас уште повеќе ќе ја шири лепезата за потребните занења за успешно користење на ресурсите – темелните услови за успешно работење. Неопходно е да се истражи уште пошироко поимот човечки ресурси и добро да се познава, да се може знаењето од таа област што подобро да се примени во деловното работење.

X. Литература

1. Aktas, A. Z. (2007). Structured analysis and design of information systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.p.234-239
2. Beckers, A. M., & Bsat, M. Z. (2002). A DSS classification model for research in human resource information systems. Information Systems Management.p.19.
3. Bogicevic, B. (2004). Menadzment ljudskih resursa. Centar za izdavacka delatnost Ekonomskog fakulteta. Beograd. Str.3
4. Budhwar, P.S., & Sparrow, P.R. (2002). Strategic HRM through the cultural looking glass: mapping the cognition of British and Indian managers. International Journal of Human Resource Management, 23 (4). p.599.
5. Cascio, W. F. (2000). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.p.354 Responsibilities of a Human Resource Manager. Demand Media. Pp.76-77.
6. Cascio, W. F. (2000). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.p.845-846
7. Cole,G.A.(2003). Personnel Management:Theory and Practice,DP Publications Ltd.,London.p.450
8. Cook, M. & Cripps, B. (2009). „Psihološko procenjivanje na radnome mjestu“. Školska knjiga. Zagreb.p.53
9. Cuming, M. (2008). The Theory and Practice of Personnel Management. London: Heinemann.p.109-112
10. Daniel A. Wren, Dan Voich Jr(2004)., Menadzment – Proces, struktura, ponasanje. Poslovni sistem Grmec AD-Privredni pregled, Beograd. Str. 421
11. Dessler G. (2007).Osnovi Menadzmenta.cetvrto izdanje. DataStatus.Beograd. str.60
12. Dessler,G. (2007).„ Osnovi menadžmenta ljudskih resursa“. Data Status, Beograd. str. 267
13. Edwan S.(2010).HR manager. P&B Press and Publishing. London. p.106.
14. Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr., (2006). Trends Toward a Closer Integration of Vocational Education and Human Resources Development, Journal of Vocational and Technical Education, Vol. 12, No. 2, p.7

15. Fitz-Enz, J. (2000). The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. New York: AMACOM/American Management Association.p.22.
16. Foster, C., Harris, L. (2005). From Equal Opportunities to Diversity Management. In: J. Leopold, L. Harris, & T. Watson, eds, The Strategic Managing of Human Resources. New York: FT Prentice Hall. p.301
17. Gambiroza, Petar. (2010). Menadzemtn ljudskih resursa. Master rad. Departmant za poslediplomske studije Univerzitet Singidunum. Beograd.str.778
18. Greer,C.(2005). Strategy and human resources: A general managerial perspective. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.p.215
19. Holton, E., Yamkovenko, B. (2008). Strategic Intellectual Capita: A defining Paradigm for Human Resource Development? Human Resource Development Review 7(3). p.270-291
20. <http://www.irsonline.co.uk/Information>
21. Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management: an Overview, © 2008 by Prentice Hall
22. Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy. Boston: Harvard Business School Press.p.62
23. Ikač, N. (2010). Menadzment ljudskih resursa. Eurotrend marketing. Beograd. Str.50.
24. Kamoche, K.N., Debrah, Y.A., Hotrwitz, F.M., Muuka, G.N. (2004). Managing human resources in Africa. London and New Delhi: Routledge.p.26
25. Kaufman, Bruce E. (2008). Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press. p. 312.
26. Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. I.(2010). Human resource information systems. Boston: PWS-Kent.p.217
27. Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2006). HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. Human Resource Management, 45(2). p.174.
28. Martinsons, M. G., & Chong, P. K. C. (2009). The influence of human factors and specialist involvement on information systems success. Human Relations. p.123–152

29. Mayhew, R. (2014). Primary Bahtia, S.K. (2007). Strategic Human Resource Management. Winning through People. Concepts, Practices and Emerging Trends. New Delhi: Deep and Deep Publication PVT.p.107
30. Nebojša Katić, Ekonometar, od 03. 09. 2007.str.91-93
31. Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2004). Human resource information systems: A review and empirical analysis. Personnel Review, 35(3). p.314.
32. Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2004). Human resource information systems: A review and empirical analysis. Personnel Review, p.35.
33. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2007). Human Resource Management. Boston: Mc GrawHill.p.102
34. Northhouse, P.G. (2008). Liderstvo – teorija I praksa. DataStatus. Beograd. Str.50
35. Raftery, Tom. "Human Resources & Capital Management system". Human Capital & Resources Management. IAAP LLC. Retrieved 30 March 2015.p.122
36. Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., et al. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. Human Resource Management, 44(2), p.207–216
37. Smith, A. F., & Kelly, T. (2007). Human capital in the digital economy. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), The organization of the future. San Francisco: Jossey-Bass. p. 199–212.
38. Štangel-Šušnjar, G., Zimanji, V. (2005). Menadzment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet. Subotica. Str.16
39. Thite, M. (2004). Managing people in the new economy. New Delhi, India: Sage.p.187-190
40. Torrington, D., Hall,L., Taylor, S. (2010). „Menadžment ljudskih resursa“ op. cit., str. 449
41. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2005). HR's new ROI: Return on intangibles. Human Resource Management. p.137–142
42. Vujić, D. (2008). Menadzment ljudskih resursa i kvalitet. Centar za primenjeni psihologiju. Beograd. Str.52
43. Wright, P., McMahan, G., Snell, S., & Gerhart, B. (2008). Strategic human resource management: Building human capital and organizational capacity (Technical report). Ithaca, NY: Cornell University.p.332
44. Бардова, С., Яковлев, З. Котески, Ц.(2012). Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот. УГД. Штип. Стр.4

45. Гарет Џоунс, Џенифер Џори, Чарлс Хил. (2013). Современ менаџмент, второ издание. Превпд на 1000 струшни, наушни книги и ушебници пд кпи се уши на врвните, најдпбрите и најренпмираните универзитети вп САД и Англија, а пд пбласти на правптп вп Франција и Германија“. Министерство за образоание и наука на Република Македонија. Скопје. Стр.208
46. Гроздановска, Весна. (2012). Природата на менаџментот со човечки ресурси. УГД. Штип. Стр.1-4.
47. Јаковлев, З., Котески, Ц., Јошески, Д. (2012). Улогата на менаџментот на човечки ресурси во туризмот. УГД. Штип. Стр.4-5
48. Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси. (2014). Човечки Капитал. Скопје. Превземено од http://www.mhra.mk/WBStorage/Files/vesnik_4.pdf. (30.03.2015, 23:00).
49. Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси. Превземено од <http://www.mhra.mk/> (28.03.2015, 10:55).
50. Матлиевска, М., Пачешкоски, В. (2011). „Економика на претпријатие“. УГД, Штип.стр.45
51. Митрев, И. (2008). „Бизнис“. Кавадарци. Стр.77
52. Наумовска, Лидија. (2008). „Менаџмент на човечки ресурси. Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија, Скопје,стр. 19
53. Рафајловски, Ѓ. (2012). „Човечки Ресурси“. Бизнис 101. Скопје. Превземено од <http://biznis101.com/razvivaj-biznis/covecki-resursi/725-znacenje-na-komunikacijata.html> (05.03.2015, 17:47)
54. Рафајловски, Ѓорѓи. (2012). Одговорност на современиот претприемач како HR менаџер. Бизнис 101. Скопје. Превземено од <http://biznis101.com/razvivaj-biznis/covecki-resursi/589-odgovornosti-na-sovremeni-pretpriemac-kako-hr-menadzer.html> (9.03.2015, 11:24).
55. Ристовска, Н. (2012). „Организациско опкружување и планирањето“. УТМС, Скопје. Стр.1-5
56. Стандарди за управување со човечки ресурси. (2014). Министерство за информатичко општество и администрација на Република Македонија. Скопје. Превземено од <http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Standardi%20za%20upravuvanje%20so%20covecki%20resursi.pdf> (16.03.2015, 21:10).

57. Трајчевски, Б., Китевки, К., Поповска-Борота, М., Тошанова, Н., Велков, Т., Пајевич, Л., Угриноски, А. (2005). Менаџмент на човечки ресурси. Единица за поддршка на системот за обука на администрацијата во локалната самоуправа. Агенција за државни службеници и United Nations Development Program. Скопје. Стр.44-49
58. Шутевски, Д. (2013). „PEST – Политички, економски, Социо-културни и Технолошки влијанија“, Шутевски консалтинг, Скопје. Стр.15

