



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



Постдипломски студии по
Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

Магистерска тема:

**„Вработеноста и менаџментот на човечки ресурси
во услови на смалена економска активност“**

Кандидат:

Ана Цветановска

Индекс 4364/12

Ментор:

Проф.д-р Јован Пејковски

Скопје, 2015 година

Содржина

Абстракт	4
Вовед.....	5
1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	7
1.1 Дефинирање на проблемот и основни поими	7
1.1.1 Надворешни влијанија врз бизнисот- Подготвени практики за менаџментот на човечки ресурси	9
1.1.2 Стратегиска улога на менаџментот на човечки ресурси за време на рецесија.....	11
1.1.3 Иницијативи на менаџментот на човечки ресурси во услови на рецесија	12
1.1.4 Управување со вработените за време на намалена економска активност	13
1.1.5 Селекција на вработени на кои треба да им се даде отказ	17
1.1.6 Седум чекори кон полесно намалување на работната сила	20
1.1.7 Човечките ресурси после рецесијата	23
1.2 Релевантни истражувања.....	24
1.2.1 Како да се справиме со смалената економска активност?	26
1.2.2 Downsizing и Outsourcing	32
1.2.3 Модерен менаџмент- Неопходни промени за трансформации на компаниите во услови на криза	36
1.2.4 Човечки ресурси: Клучен елемент на успехот	42
1.2.5 Национална стратегија за вработување на Република Македонија - <i>Макроекономски и микроекономски политики за вработување на пазарот на трудот</i>	48
2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	52
2.1 Предмет на истражување.....	52
2.2 Цел на истражувањето	53
2.3. Задачи на истражувањето	54
2.4 Хипотези	55
2.5 Варијабли на истражувањето.....	55
3. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ, ИНСТРУМЕНТИ И АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	56
3.1 Популација и примерок	56
3.2 Мерни инструменти и методи	56
3.3 СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ	58

3.3.1 Биографски податоци	58
3.3.2 Податоци од анкетањето	62
3.3.3 Анализа на одговорите од интервјуирањето	72
3.3.4 Компаративна табела на изнесените резултати од анкетата на компаниите.....	83
3.3.5 Истражување од Европските земји - Практики на менаџментот на човечки ресурси од Европските земји, како одговор на притисоците од рецесијата.....	88
4. ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗИ	92
ЗАКЛУЧОК	94
<i>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА</i>	97
<i>ПРИЛОЗИ</i>	101
I. Известување за вработени подложни за отпуштање согласно со регулативата за работа и преквалификација	101
II. АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК.....	103
III. ПРОТОКОЛ ЗА НЕСТРУКТУРИРАНО ИНТЕРВЈУИРАЊЕ	106

Абстракт

Човечкиот капитал се појави како одговор на конкуренцијата со видливо решавање на комплексни проблеми на денешните глобални бизнис организации. Спојувањата, диверсификацијата, поделбите, редизајнирањето, реструктурирањето се само дел од начините кои што доведуваат до интеграција помеѓу практиките на човечките ресурси во организацискиот систем. Рецесијата во голем размер е растечки меѓународен тренд кој се рашири во корпоративниот сектор во текот на последната деценија, низ компаниите. Стратегиите и иновациите на менаџментот на човечки ресурси се карактеризираат со широк спектар на односи помеѓу вработените, работодавачите, клиентите, добавувачите и така натака. Овој труд дава преглед на трансформацијата на стратегиите и политиките на менаџментот на човечки ресурси во поглед на економска криза. Во овој труд, разгледани се основните предизвици со кои се соочуваат менаџерите на човечките ресурси, како резултат на условите на рецесијата но се даваат и препораки не само за преживеаните во рецесија, имено се осигурува дека организацијата е подготвена да се натпреварува кога експанзијата повторно ќе се врати.

„Фокусот сега е многу јасно дека е ставен на подобрување на перформансите, додека истовремено и на намалување на трошоците.“

Вовед

Која е улогата на човечките ресурси во глобалната криза за да ги задржи талентираните вработени? Вработените се најважниот капитал во компанијата, но „вистинските“ вработени се со најголема вредност.

Менаџментот на човечки ресурси има стратешка улога во опстанокот на една организација. Во време на глобална финансиска криза, менаџерите на човечки ресурси не само што мора да иновираат исто така, мора да дејствуваат како агенти за промена, стратегии, ментори, советници и мотиватори. Тие мора да усвојат средишен пристап на работа со луѓе, во областа на менаџментот, наместо пристапот „лице в лице“. Вториот пристап не само што ќе го намали моралот на вработените со тоа што присилно ги тераат да работат, но ќе ги натера и талентираните вработени да ја напуштат организацијата. Задржувањето на вистинските вработени е клучен предизвик за секој менаџер на човечки ресурси.

Во книгата на Jim Collins (2006), „Good to Great“, тој не се согласува со старата поговорка „Луѓето се вашите најважни средства“. Според него, вработените не се најважниот капитал во компанијата, но „вистинските“ вработени се. Во услови на нестабилни економски состојби, менаџерите на човечки ресурси мора да развијат стратегија што ќе ги задржи најталентираните вработени во организацијата, а во исто време, ги обесхрабрува „не-толку“ талентираните вработени од наштетување на работата во компанијата.

Глобалната економска криза ги притиска компаниите да ги водат рационално нивните финансиски ресурси за амортизирање на ефектите од ограничените приходи, како резултат на големиот пад на побарувачката на нивните производи и услуги. Ефикасност е клучот за опстанок на секоја компанија во овој вид на економска состојба. Водење на компанијата со што помалку трошоци треба да биде приоритет на менаџментот. Со цел да се постигне тоа, компаниите мора да ги задржат најкомпетентните вработени кои ќе и помогнат на организацијата во подобрување на нивната продажба, проширување на нивниот пазар, иновирање на нови производи и задржување на оперативната ефикасност. Вработените кои предизвикуваат премногу „трошење“ треба да се охрабрат да бидат

повеќе продуктивни и нивниот финансиски придонес за компанијата треба да биде по нормална вредност со платите што ги добиваат. Неправично е да се сфати буквално дека на секој вработен треба да се стави цена, но исто така треба да се има предвид дека организациите не се синоним за доброволни организации. Приходот е секогаш извор за опстанок и среќа за секој бизнис период.

Намалувањето на вработеноста стана факт на работниот живот, како што компаниите се борат да ги намалат трошоците и да се адаптираат на променливите потреби на пазарот. Можноста за отпуштање на вработени ги активира основните стратешки прашања како на пример, кога да се направи тоа, како да се спроведе, па дури и дали да отпуштат воопшто. Идејата за отпуштања, барем на начинот на кој се размислува за нив сега, е релативно нов феномен. Отпуштањата претставуваат присилен престанок на вработените од работа, но не од причина заради нивните перформанси. Во 1970 години, компаниите отпуштале вработени само како последно средство, а потоа само производните работници (речиси никогаш клучните-носечките работници), обично само кога рецесиите се поврзани со бизнис циклуси и побарувачката на производи опаѓа остро надолу. Дури во тие околности отпуштањата биле привремени. Вработените може да очекуваат да бидат вратени на работа кога побарувачката повторно ќе се придвижи во нагорен тренд. Овие ангажмани биле формализирани преку синдикални операции со дополнителни програми за невработеност, при што работодавачот продолжува да ги плаќа отпуштените работници, одреден дел од нивните предходни плати во период од една година со цел да не заминат на друго работно место.

Отпуштањата, како што сега се познати претставуваат нешто сосема друго. Прво, отпуштањата се речиси секогаш постојана загуба на работните места. Отпуштените работници ретко некогаш очекуваат да бидат повикани назад. Второ, отпуштањата сега влијаат на сите вработени, не само на производствените работници. Трето, иако рецесијата остана важна причина, отпуштањата повеќе се управувани од внатрешни фактори, како што се програми за реструктуирање, промени во бизнис стратегија и притисоците за зголемување на оперативна ефикасност. Основното прашање за работодавачите е дали воопшто е потребно да имплементираат стратегија за отпуштање на вработените, додека менаџерите на човечките ресурси треба да бидат во центарот на таа дискусија.

1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.1 Дефинирање на проблемот и основни поими

Економските циклуси секогаш претставуваат голем предизвик за бизнис организациите, особено намалената економска активност односно рецесијата. За време на рецесија, фокусот е поставен на намалување на трошоците и ограничување на деловните активности на неколку дефинирани полиња. Енормните отпуштања се таргетирани, при што постои раширено незадоволство помеѓу вработените, а иновациите добиваат помалку во значење во организацијата додека стапките на загуба се движат нагоре. Иако рецесијата влијае на целиот бизнис, човечките ресурси се област која е најтешко погодена. Меѓутоа, ако рецесијата се управува ефикасно од перспектива на човечки ресурси, рецесијата може да се претвори во можност за организацијата да успее на долг рок.

Економската рецесија е период на смалена економска активност со ниска моќност, великвидност и невработеност. Таа се карактеризира со својата должина на траење, енормно зголемена невработеност, опаѓање на достапноста на кредити, намалување на производството и инвестициите, бројни стечии, намалена трговија и стопанска активност, како и високи флукуации на вредноста на валутата, главно девалвации, финансиски кризи и банкарски неуспех.

Рецесијата има разорувачки ефект врз вработените, во случај кога менаџментот не ги прави вистинските потези за да се бори против де-мотивацијата. Рецесијата носи страв во организацијата и човечките ресурси треба да подготвуваат план за надминување на стравот и здржување и зголемување на ефикасноста и продуктивноста на вработените. Продуктивноста е клучен фактор за успех во услови на намалена економска активност, односно рецесија. Менаџментот треба да ја разбере рецесијата како можност да се подобрат и да се поправат корпоративната култура и корпоративните вредности, со промена на своето однесување. Вработените треба да ја знаат состојбата во организацијата и менаџментот треба да внесе енергија меѓу вработените во услови на рецесија, како што вработените ја чувствуваат ситуацијата, која е опасна за иднината на компанијата.

Вработените се во потрага за безбедност во рецесија и чувствуваат доверба во можноста да бидат управувани. Ентузијастички и сигурен менаџмент, кој може да претстави јасен план за борба со рецесијата, има одлична можност да изгради нова супер-организација за во иднина.

Ефикасното управување со човечките ресурси стана сериозен проблем, особено во поглед на сегашната глобална економска криза. Управувањето со човечки ресурси се однесува на управувањето со луѓе на работа во една организација. Тоа се занимава со развој и ефикасно искористување на човечките ресурси за да се постигнат организациските цели и задачи. Тоа е манаџерска функција преку која менаџерите регрутираат, селектираат, обучуваат и развиваат членови на организацијата. French W.L. (1998) потврдува дека управувањето со човечки ресурси се однесува на филозофијата, политиките, процедурите и практиките поврзани со управувањето со луѓе во рамките на една организација. Тоа е дел од раководството кои се занимава со луѓето на работа и нивните односи во рамките на едно претпријатие. Се состои од дизајнот и имплементацијата на политиките и сите практики кои можат да помогнат во промовирање на ефикасно користење на човечките ресурси. Вообичаено, менаџментот на човечки ресурси организира обуки за своите вработени за да се поттикне продуктивноста на работникот, ефикасноста и задоволството и да се промовира севкупниот успех на бизнисот.

Globenock James (2006) тврди дека бизнисите се потпираат на ефективно управување со човечките ресурси за да се осигураат дека ги ангажирале и задржиле добрите вработени и дека тие се способни да одговорат на конфликтите помеѓу работниците и менаџментот.

Менаџерите на човечки ресурси спроведуваат програми со цел да се избегне загубата на работни места и да се развие стабилизација на работната сила. Kajal D. Bhojwani (2013), „Creative HR strategies in economic downturn“ наведува повеќе специфични политики кои спаѓаат во оваа категорија, како што се:

- елиминирање на прекувремената работа
- понуда на доброволно пензионирање

- замрзнување или намалување на платите
- замрзнување на нови вработувања
- намалување на работното време
- користење привремени отпуштања (одсуства)
- користење одсуства со стимулации
- откажување на службени патувања и споредни доходи
- намалување или суспензија на компаниските спонзорства
- откажување или елиминирање на бонуси.

1.1.1 Надворешни влијанија врз бизнисот- Подготвени практики за менаџментот на човечки ресурси

Според John Sweeney (2008), „The prepared HR Pro“, *Weathering storms*, вестите се мрачни -опаѓање на достапноста на кредити, намалување на производството и инвестициите, ерозивниот ефект на инфлацијата врз платите, намалувањето на вредноста на доларот на светската сцена, и претстоините отпуштања- продолжената надолна спирала, што значи дека е време експертите за човечки ресурси да бидат зафатени! Без оглед на тоа дали бизнисот досега е под влијание или не, експертите за човечки ресурси треба да започнат во потрага по мерки кои ќе го осигураат постоењето на бизнисот и неговиот персонал за време на кризи.

Големите промени во економијата, секогаш треба да ги алармираат експертите за човечки ресурси, дека околностите се сменети и дека тие играат стратешка улога во минимизирање на ризиците на компанијата во период на економски турбуленции. На тој начин менаџментот на човечки ресурси треба да се засили во пресрет на бизнис нарушувањето, развивајќи акциони планови и алтернативи со помош на менаџментот на повисоко ниво. Следнава листа, според John Sweeney (2008), „The prepared HR Pro“, *Weathering storms*, ќе послужи како основа за да се биде подготвен во период кога бизнис климата се менува.

- Преглед на планови за имплементација на нова програма, иницијатива или експанзија на бизнисот за да се одреди дали времето е погодно или да се одложи акцијата.
- Интердисциплинарно учество во сите деловни практики за да се оценат внатрешните бизнис процеси во случај на неутрален или опаѓачки период на приходите.
- Преглед на практиките за вработување, за да се утврди дали напорот на регрутирање треба да биде суспензиран, ретаргетиран или замрзнат.
- Подобрено воочување на содржината, на договорот за вработување -потреба од независни изведувачи, привремено вработување, и/или практиканти/летни работници- и повторно разгледување за враќање на тримесечни вработувања.
- Состанок со топ менаџментот за да се утврди моменталниот персонал наспроти буџетот, разговор за намалување на прекувремена работа и/или работници, промена на распоредот на работното време или намалување.
- Преглед на планираната дневница/плата или поттик на планот за надомест, за да се види дали треба да останат како што е планирано, да бидат намалени или замрзнати.
- Преглед на можните промени во буџетот за обука и развој и поврзаните патни трошоци.
- За надворешните услуги/добавувачи, преглед на договорните обврски, да се оцени дали тие треба да бидат продолжени, изменети или прекинати.
- Преглед на практиките во тековната работа. Ако условите во бизнисот се прогнозирани да се влошуваат, да се смета на намалување или елиминирање на бизнис патните трошоци, задржување на таленти, намалување на работните саати, можност за работа од дома или суспензија на посебни наплатни ангажмани што не се легално спроведени.
- Истовремено, планирање како менаџментот на човечки ресурси може да обезбеди најдобра понуда по ниска цена од надворешни лица, за им помогне на постојните кадри во решавање со сопствените финансиски проблеми.

1.1.2 Стратегиска улога на менаџментот на човечки ресурси за време на рецесија

Рецесијата е можност за експертите за човечки ресурси да стапат и дејствуваат стратешки. Во класична стратегиска парадигма, менаџерот на човечки ресурси треба да започне со анализирање на макроекономското движење. Потоа тој треба да погледне во микро-средината, што е тоа што влијае врз работата на компанијата и на нејзините конкуренти. Следниот чекор е да утврди кој стратешки фактор влијае директно на човечките ресурси.

Најпосле, тој треба да ја изнесе неговата тактика. Рецесијата е период кога треба креативно да се управува со човечките ресурси. Според John Sweeney (2008), „The prepared HR Pro“, *Weathering storms*, функцијата на менаџментот на човечки ресурси е да развијат нови идеи, за промена на процесите за управување и развој или промена на процедурите. Ова залагање треба да се реализира со помал обем на финансиски средства или да се однесува на намалување на трошоците во организацијата. Иновациите на менаџментот на човечки ресурси се лесни за време на раст и развој на бизнисот, но рецесијата не е период за вакви иницијативи.

Според John Sweeney (2008), „The prepared HR Pro“, *Weathering storms*, поентата е менаџментот на човечки ресурси да го стави фокусот на следниве активности:

- Да се оптимизира работната сила.
- Да се донесат стратешки иницијативи за зголемување на продуктивноста и ефикасноста на целата организација
- Да се работи на програмата за исплата на вработените.
- Редизајн, обука и програми за развој.
- Отпуштањата никогаш не се лесни. Потребно е работодавците да се осигураат дека се запознаени со законските обврски во отпуштањата за да се минимизира ризикот на организација. Потребно е да се биде сигурен дека се поседуваат соодветно дефинирани критериумите за тоа кој ќе си оди од организацијата.

- Додека болката предизвикана од отпуштањата на вработени неможе да се избегне целосно, таа може да се убалжи. На пример, во пресрет на времетраење и длабочина на кризата во индустријата, дефинитивно може да помогне менаџер кој ќе подготви и развие практики за човечките ресурси кои, пак, ќе им овозможат на вработените и фирмите да се прилагодат на тешките времиња.
- Забавувањето на економската активност бара внатрешно одржување на документацијата во организацијата. Како што работното место се модифицира и одговорностите се зголемуваат, промени исто така треба да се направат и во описот на работните места.
- Од друга страна пак менаџерите на човечки ресурси треба да најдат иновативни решенија за време на рецесија, како што е, идентификација на клучни вработени да ги сплоти во организацијата, да се идентификува вистинскиот потенцијал и да се зајакне нивната програма за развој.

1.1.3 Иницијативи на менаџментот на човечки ресурси во услови на рецесија

Менаџментот на човечки ресурси треба да спроведе неколку иницијативи штом рецесијата е препознаена во организацијата. Компанијата може да биде во фаза на развој, додека рецесијата ги урива компаниите во окружувањето на организацијата. Но, кога организацијата ќе почне да ги чувствува последиците од рецесијата, функцијата на менаџерите на човечки ресурси е да започнат неколку иницијативи, кои ќе се фокусираат на анализа на моменталната состојба, како и откривање на потенцијалот за раст во иднина. Иницијавата на менаџментот на човечки ресурси во услови на рецесија не е само скратување на трошоци, фокусот се става и на следните области:

- намалување на трошоци
- фокус на клучни групи на вработени
- развој на ефикасност
- искрени информации за вработените

- менаџмент консалтинг

Односот меѓу овие иницијативи треба да биде добро избалансиран. Функцијата на менаџментот на човечки ресурси мора да се фокусира на честа комуникација и информирање на вработените во врска со бонусите, платите и бројот на вработените во организацијата, за да можат однапред да се подготват.

Отпуштањата не се едноставна работа, менаџерите на човечки ресурси треба да се запознаени со законските обврски за отпуштање, за да се минимизира ризикот на компанијата, како и соодветно дефинирани критериуми што се користат за да се утврди кои вработени ќе бидат отпуштени.

Улогата на менаџментот на човечки ресурси не е да се минимизираат трошоците за тоа време, но да се создаде организација посилна и подготвена за раст во иднина. Рецесијата влијае на многу процеси на човечките ресурси и тие треба да ја усвојат новата ситуација и да бидат подготвени за новата реалност.

1.1.4 Управување со вработените за време на намалена економска активност

Додека намалувањето на работната сила може да биде корпоративна визија за промена на работодавачот, тоа е визија за губење на работното место на вработениот. Ова сценарио создава застрашувачка задача за менаџментот на човечки ресурси кои мора да им помогне на одделни вработени да најдат работа, пари и нова иднина. Во исто време менаџментот мора да им помогне на вработените кои остануваат да се соочат со нови предизвици.

Според Maria Scott, MD (2008), „Managing employees in a downsized environment“, *Weathering storms*, во поглед на вработените оваа ситуација предизвикува многу загуби-намалена сигурност, зголемена работа, сменети приоритети и пореметувања во односите, се само некои од нив. Поточно, организацијата мора да се справи со губење на водачи, откако ќе се дефинира карактерот на организацијата. Исто така загубите се долгорочни,

односно персоналот кои поседува познавање на организацијата, операциите и нејзината историја. Потоа следуваат многу прашања од вработените во организацијата кон работодавачите. Тие сакаат да знаат: Дали се безбедни?; Дали е потребно да се докажуваат повторно?; Што претставува тоа за нив? Менаџментот на човечки ресурси има голема улога во справувањето со ефектите врз индивидуалната продуктивност и организацискиот процес.

1.1.4.1 Оценување на компанијата

Човечките и организациските одговори на промени се многу различни. Индивидуалците не можат да реагираат карактеристично, во зависност од природата на организацијата и од тоа како промените започнале. Индивидуалните брзи и искажани чувства имаат поголем потенцијал да предизвикаат прекин или напредок на работата. Однесувањето на вработените, исто така може да сигнализира групно вознемирување или организациска дисфункција. Долгогодишните вработени или оние со психосоцијални проблеми одеднаш може да изгледаат несогласни или незаинтересирани. Оние кои се ранливи на емоционална или физичка болка, се смета дека се изложени на повисок ризик од претворање во кадри со послаби перформанси или поплачувачи. Рутинските проблеми може да ескалираат во насилство, измами или судски постапки. Ако има многу проблематични вработени во одредена работна единица, тогаш организацискиот психијатар или консултант може да помогне.

Како доаѓа до потребата од намалување на работна сила? Одговорот на ова прашање има значителни импликации за организацискиот опсег на одговори. На пример, ако организацијата е продадена, сосема е можно секој да е во исчекување да биде отпуштен. Во таква ситуација, многу луѓе кои може да се „продадат“ едноставно ќе лебдат надвор од организацијата, ако ситуацијата не е добро управувана. Ако отпуштањата се резултат на спојување, аквизиција или некои други надворешни влијанија, преживеаните брзо може да формираат тајни агенди и врски во нови групни цели.

Бариерите за промена ќе бидат особено високи ако намалувањето на работна сила е резултат на лоша изведба. Вработените веројатно ќе се потпираат на дефанзивни одговори. И ако групата смета дека одделни вработени биле лошо третираны, нема да се

ублажат со позитивни извештаи. Во таа ситуација, преживеаните ќе бидат желни да им покажат на новите лидери како би требало да се постапи правилно.

1.1.4.2 Наоѓање на решенија во услови на намалена економска артивност

Блиските работни односи со вработените, не се секогаш погодни за решавање на чувствата директно. Тешка е задачата да се претворат чувствата на вознемиреност и отпор во однесувањето, во интерес на продуктивноста. Но акцијата мора да започне брзо или групата ќе изгуби енергија и правец, или побарувачката за продуктивност ќе подготви проактивни мерки. Во оваа фаза, комуникацијата, однесувањето, времето, лидерството, работните дефиниции и наградите, најдобро ќе ги вратат чувствата на безбедност и лојалност.

a. Комуникација

Потребите за нови цели и структури мора да бидат јасни и структурирани, како што вработените се соочуваат со проблеми. На пример, „Ги губевме парите“ или „надредените го бараа тоа“. Според Maria Scott, MD (2008), „Managing employees in a downsized environment“, *Weathering storms*, некои, но не сите гласини се вредни да се рагледаат, затоа не треба да се биде дефанзивен или да се потценат навидум неоснованите гласини.

b. Однесување

Потребно е да се даде специфична насока или примери на однесување кое ќе биде прифатено и толерирано, за начините на кои работата може да биде завршена. Ранливите вработени треба да бидат ставени на поголем надзор, со тоа што нивните проблеми ќе бидат решени на самиот почеток. Многу од вработените се соочуваат со времето и доказот за надворешен успех, како начин да се здобијат со нови приоритети. Според Maria Scott, MD (2008), „Managing employees in a downsized environment“, *Weathering storms*, добрите и

лошите однесувања можат да бидат заразни, таа истакнува „Доколку најчесто изгледате вознемирено, многу луѓе наскоро ќе изгледаат како вас“.

с. Тајминг

Брзата транзиција во организацијата која е поттикната од надворешните економски влијаниа е неизбежна. Групите со точност го разбираат расположението и намерите на менаџментот. Кога одлуките и промоциите се планирани, потоа одложени, приликата е изгубена. Одлуките донесени по одложувањето заради надворешните влијаниа, се гледаат како второкласни. На кратко, на загубената прилика се гледа како неуспех на раководството.

д. Лидерство

Најчесто не постои начин да се избегне опасноста во работењето, но постојат начини да се изврши успешно работата. Некои лидери се најдобри во зголемување на вештините и тимската работа. Други, пак, се подобри во правење на луѓето да се чувствуваат добро за нивниот придонес. Помагање на вработените да го направат она што прави да се чувствуваат компетентни ја намалува вознемиреноста. Сепак, достигнувањата може да бидат реални. Луѓето брзо искажуваат возбуда. Работните дефиниции и одговорности треба да бидат разјаснети и со голема чувствителност. Недостатокот на дефиниција може да направи вработените да се чувствуваат излишни и загрозени. Сепак, прекумерна дефиниција може да се толкува како загуба на моќ и потенцијал.

е. Награди

Наградите треба да се реструктурираат за да ги поддржат целите. Крајниот резултат е важен меѓутоа недоволен како цел. Мора да се посвети внимание при дефинирање на променливите што доведуваат до крајниот резултат како на пример погодност на работата, пристап до ресурси, задоволство од работата, сет на вештини и лидерство. Сите треба да бидат правилно зацврстени. Референцијалните вредности треба да бидат преиспитани. Едноставни мерки за продуктивност што ги рефлектираат содржината и процесот може да дадат подобра повратна информација отколку стапки на обрт, жалби или анонимни анкети.

1.1.5 Селекција на вработени на кои треба да им се даде отказ

Откако е донесена одлуката да се отпуштаат работници, кои критериуми треба да се користат за селекција на кого да му се даде отказ? Во „совршениот свет“ во претприемништвото, таквите одлуки може да се искористат со рангирање на сите вработени во организацијата во посебни категории и со елиминирање на позиции кои веќе не се потребни, за континуиран успех на деловните операции. За жал, моменталната состојба во економијата не е совршен свет и спроведување на широко распространети отпуштања може да предизвикаат големи предизвици и ризици за работодавците.

Неколку опции се достапни кога планирањето е суштинско, но понекогаш е потребно, намалување на работната сила. Внимателно треба да се спроведе планот за отпуштање, пред организацијата да биде директно погодена од рецесијата и да се осигура дека критериумите за избор не резултираат на различен третман или да имаат негативно влијание врз заштитените групи. Покрај тоа, Nancy Hatch Woodward (2008) „Selecting employees for layoff“, *Weathering storms*, истакнува дека треба да се истражат „Комисијата за еднакви можности на мажите и жените“ и државните закони во Соединетите Американски Држави за фер вработување, за да се минимизираат ризиците од потенцијалните дискриминаторни обвиненија.

Исто така практично е невозможно за секој работодавач, некогаш да се стекне со статус без ризик во спроведувањето на намалување на работната сила. Внимателно планирани и извршени планови за отпуштање, користени со комбинација од добра документација и политики (кои биле разгледани од страна на правен советник), може да бидат силна одбрана на работодавачот против обвиненија за дискриминација. Работодавците во синдикални заедници треба да преземат дополнителни мерки за претпазливост, за да се осигура дека постоечкиот колективен договор не е прекршен.

Според Nancy Hatch Woodward (2008) „Selecting employees for layoff“, *Weathering storms*, селекцијата на вработени за отказ може да се подели на повеќе видови и тоа:

-селекција по старост; -селекција според статус на вработен; -селекција на вработени по заслуга; -селекција врз основа на вештини и -рангирање според повеќе критериуми.

1.1.5.1 Селекција по старост

За изборот врз основа на старост, се користи концептот: „Последен вработен/прв отпуштен“, бидејќи овој систем ги наградува вработените за извршувањето на работата, па така постои помал ризик, постарите вработени да ги тужат работодавците за дискриминација на возраст, според законот за вработување и антидискриминација според старост во Соединетите Американски Држави, наведува Nancy Hatch Woodward (2008) „Selecting employees for layoff“, *Weathering storms*. Сепак, иако вработениот ја има староста на своја страна, не е заштитен од понатамошни ризици за потенцијална дискриминација против други заштитени групи, како на пример родова, етничка, расна и други.

1.1.5.2 Селекција според статус на вработен

Работодавците, кои што на нивниот платен список имаат вработени на определено работно време и со скратено работно време, можеби ќе ги отпуштат тие работници, се со цел да обезбедат подобра сигурност за преостаните вработени кои што го соочинуваат јадрото на компанијата. Овој метод сам по себе не би бил доволен за да ги задоволи критериумите на смалени потреби и можно е да не се совпадне со останатите критериуми за селекција, освен во случаи каде што работната сила на компанијата се состои од голем дел на работници на определен временски период.

1.1.5.3 Селекција на вработени по заслуга

Овој метод на селекција треба внимателно да се анализира бидејќи го преферираат поголем дел од работодавците, токму поради тоа што се осврнува на дополнителна флексибилност за исклучување на лица со слаби перформанси. Овој критериум се базира на информации базирани врз целосна или делумна евалуација на перформанси (што не е секогаш објективно и може да содржи несоодветни тенденциозности) и поради тоа овој метод не се покажува како соодветен за да обезбеди прецизни квалитативни средства за рангирање на разлики меѓу перформансите на индивидуални работници, при селекција на вработени за отпуштање.

1.1.5.4 Селекција врз основа на вештини

Со ваков систем, понекогаш е возможно работодавците да ги задржат оние работници кои што ги поседуваат најсоодветните барани вештини. Како и да е, треба да се земе предвид дека овој метод може да доведе до задржување на вешти помлади работници, па така да ги отпуштат постарите вработени, кои што не ги поседуваат потребните вештини. Постарите вработени се заштитени со законот за вработување, според Закон за работни односи, Службен весник на Р.Македонија, бр.52 од 23.04.2012година.

1.1.5.5 Рангирање според повеќе критериуми

Иако горенаведените методи може да бидат подеднакво ефективни ако се испланираат внимателно, сепак Nancy Hatch Woodward (2008) „Selecting employees for layoff“, *Weathering storms*, истакнува дека најефективниот метод на селекција е комбинација од досега наведените критериуми. Подолу има примерок на рангирање на критериуми од неколку организации кои што имаат имплементирано методи на селекција кои што се базирани врз повеќе критериуми како старост, вештини и перформанси. Следува листа на методите за селекија на вработени за отказ:

- Однесување и унапредување на вработениот
- Способности, знаење и вештини на вработениот
- Образование и ниво на искуство на вработениот
- Квалитет и квантитет на работата на вработениот
- Историја на присутност на вработениот
- Времетраење на работниот однос на вработениот во компанијата

1.1.6 Седум чекори кон полесно намалување на работната сила

Според Jackie Greaner (1999) (извршен директор и претседател на Enter Change Inc.), Organizational downsizing, има седум чекори процесот на намалување на работната сила да се одвива непрекинато.

1. **Да се развие внимателен, систематски транзициски план.** Планот треба да содржи: Цели и задачи, програми и услуги ќе им се обезбедат на вработените кои заминуваат но и на оние кои остануваат, темелно разгледување на тоа како ќе се спроведе планот и како ќе биде соопштен во организацијата. Како дел од ова планирање, според Jackie Greaner (1999) (извршен директор и претседател на Enter Change Inc.), Organizational downsizing, организациите треба да се прашуваат: „Која е нашата цел при превземање на оваа одлука? Да се намалат административните трошоци? Да се скрати трошењето? Подобрување на продуктивноста? Подобрување на одделни одговорности?“
2. **Да се осигура дека врвните менаџери ја разбираат нивната „визионерска“ улога која мора да ја играат.** Топ менаџерите мора да го предводат планот за отпуштање на работници, ако сакаат истиот да биде успешен. Тие мора јасно да ја опишат насоката во која се движи организацијата и да обезбедат поддршка на менаџерите на средно ниво, кои можеби имаат корисен совет за имплементирање на планот.
3. **Да се вклучи персоналот или одделот за човечки ресурси.** Да се работи поврзано со професионалци за човечки ресурси за да се развие акционен план и комуникациски стратегии. „Луѓето од одделот за човечки ресурси имаат стратегиска улога која што ќе ги обезбеди рацете и нозете за движење напред на вашите планови“ , истакнува Greaner (1999).
4. **Да се планира стратегија за комуникација.** Како што се планира, дали да се соопшти планот за отпуштање на вработени? Дали вработените треба да бидат отпуштани постепено или одеднаш?
5. **Да се комуницира колку што може повеќе и што поскоро.** Иако може да постои страв од „прекомуникација“ со вработените, постојано мора да се следи планот за

отпуштање на работници, за да се создаде клима на доверба, притоа „гласините“ да не можат да го загрозат планот.

6. **Да не се заборава кој ги менува правилата.** Намалувањето на работната сила или намалувањето на суштинските оперативни и организациски промени во организацијата, е нешто за кое отсекогаш размислувале за неговата/нејзината работа, кариера, меѓусебните односи во самата организација. Преодниот дел во кариерата и повторното вработување на работниците кои си заминуваат, се од клучно значење за тимот кој управува со промени и програми за оние кои остануваат. Всушност дополнително ќе биде потребно да се гради заедничка работа, вредности и организациски цели во новата средина.
7. **Да се комуницира за тешките одлуки на човечки начин.** Да се комуницира со луѓето за тоа како организацијата сака да им помогне, да се направи успешна транзиција на она што им следува потоа.

Краток концепт на намалување на работната сила, прикажан во облик на скица според Jackie Greaner (1999) (извршен директор и претседател на Enter Change Inc.),
Organizational downsizing:

1. Начини на намалување на работна сила

- Преку дирекција за смалување на плати
- Предвремено пензионирање и волонтерски прекин
- Редукција
- Смалување на специјализирани функции
- Намалување на производни линии

2. Преку бордот за намалување

* Предност

- Незадоволството се шири низ целата компанија

* Недостатоци

- Погодени се клучни делови од компанијата
- Недостаток на стратегиски план

- Слаби можности за трансфери

3. Предвременно пензионирање и волонтерски прекин

*** Предности**

- Конкретно губење на работа по желба
- Повисоко платени вработени лица, на подолг временски период, потенцијални за оставка

*** Недостатоци**

- Компетентни (кои што им се нудат други можности) потенцијални за оставка
- Сосредочени загуби
- Недостаток на стратегиски план
- Загуба на корпоративна меморија

4. Намалување: Ова е поврзано или со поголема централизација или со поголема делегација

*** Предности**

- Незадоволството е раширено низ сите сектори
- Можност за лоцирање на одлука на соодветно ниво

*** Недостатоци**

- Загуба на организациска меморија
- Врвниот менаџмент може да биде презаситен
- Трошоци за преквалификација
- Трошоци за транзиција

5. Склучување договор за други функции

*** Предности**

- Лесно и брзо избегнување на трошоци

*** Недостатоци**

- Потенцијални долгорочни зголемувања на трошоци; добавувачите се фокусираат на опортунизам
- Трошоци за координирање на поголем број на кооперанти

- Време за квалификација на кооперантите по ваши стандарди
- Недостаток од контрола на кооперантите

6. Намалување на производствени линии

* Предности

- Тесна поврзаност со стратешкото планирање на фирмата
- Концентрација на нарушувањата во неколку бизнис оддели

* Недостатоци

- Потенцијал за неочекувани бизнис загуби
- Само неколкумина се сносат со бремето

7. Алтернатива за намалување

- Раширување на веста низ компанијата за снижување на платата. Подобро сите членови на организацијата да прифатат 10% снижување на работни часови и исплата. Иако изненадувачки, ова е алтернативно решение со кое што поголемиот дел од вработените се сложуваат, според Jackie Greaner (1999).

1.1.7 Човечките ресурси после рецесијата

Рецесијата може му помогне на менаџментот на човечки ресурси да станат дури и повеќе бизнис ориентирани од предходно. Времето на општа и раширена просперитетност е завршено и конкуренцијата меѓу организациите, па дури и нациите ќе станат посилни од било кога. Рецесијата ќе направи многу луѓе да останат без работа, но од друга страна организацијата ќе биде притисната да најде нови таленти и да развие нови лидери, но на поевтин начин. Рецесијата ќе ги притисне промените на човечките ресурси. Одделот на човечки ресурси нема да ја има улогата на сектор за социјална заштита, но ќе стане силен играч на перформансна ефикасност во организацијата. Во прилог следуваат неколку насоки според Kajal D. B. (2013), „*Creative HR strategies in economic downturn*“, Bharat college of commerce, Badlapur, MMR, India, кои им овозможуваат на менаџментот на човечки ресурси полесно закрепнување од рецесијата:

1. Вработените во секторот за човечки ресурси треба да направат промени кај себеси, за да би можеле да обезбедат додадена вредност на лидерите на организацијата.
2. Експертите за човечки ресурси, ќе треба да најдат можност за да го направат бизнисот попрофитабилен секој ден. Менаџерите на човечки ресурси ќе треба да се здобијат со моќ за да ги покажат областите за подобрување на нивните внатрешни клиенти. Ова би бил макотрпен но неопходен процес.
3. Вработените во секторот за човечки ресурси ќе мора да се ротираат преку бизнис функциите за да станат вистински експерти во секојдневните деловни практики. Без познавање на производите, продажбата и оперативните процеси, вработените во секторот за човечки ресурси не ќе бидат корисни за лидерите како недоверба за нивните решенија.

1.2 Релевантни истражувања

Менаџментот на човечки ресурси треба да игра стратешка улога преку подготовка и обука на вработените, пред почетокот на економската криза (Lockwood, 2005). Една критична улога на човечките ресурси во развојот на плановите на кризниот менаџмент, е да се минимизираат организациските загуби, како и негативниот ефект врз самите вработени, преку развивање на стратегии кои се однесуваат на безбедноста, здравјето и благосостојбата на вработените пред, за време и по економската криза (Lockwood, 2005).

Глобалната финансиска криза доведе до глобално зголемување на невработеноста кое резултираше со милиони отпуштени работници. Во САД, на пример, околу 5,1 милион работни места се изгубени од почетокот на рецесијата во 2008 година досега и уште се бројат, при што најмногу е погоден производствениот сектор. Во 2009 година, САД се соочи со највисока стапка на невработеност во последните 25 години, со што истата порасна за 8,5%. Статистиката на Канада објави дека стапката на невработеност се зголеми од 0,6% до 7,2% во јануари 2009 година, со што се одбележа и највисокото ниво на загуба на работни места во последните децении.

Во Република Македонија во периодот 2000-2004 година стапката на невработеност изнесуваше рекордни 36,7% и беше најголема во однос на 52 анализирани

земји. Воедно и порастот на бруто домашниот производ (БДП) во земјава беше и убедливо најмал за периодот 2000-2004 година, изнесуваше 0,7%. Стапката на невработеност во Република Македонија во III квартал од 2013 година изнесува 28,7%. Според податоците на Државниот завод за статистика, во III квартал од 2014 година активното население во Република Македонија брои 958 393 лица од кои вработени се 690 965, а 267 428 лица се невработени. Стапката на активност во овој период е 57.3%, стапката на вработеност е 41.3%, додека стапката на невработеност е 27,9%. Иако се намалува таа е сепак висока, а во услови на рецесија можни се неповолни движења.

Во фаза на рецесија, важно е да се изгради свест кај вработените и нивно вклучување во мерките кои компанијата има намера да ги превземе. Вработените се природно свесни за неизвесноста и нејаснотиите што се случуваат во текот на еден период на криза, при што се обидуваат да најдат информации за нивните причини, со цел да ја намалат нивната несигурност (Pheng & May, 1997). Ако реструктурирањето е потребно, причината за ова треба да се објасни и тоа преку комуникација на сите нивоа, така што оваа комуникација ќе дејствува како катализатор или динамичен фактор во процесот (Gates, 2005). Транспарентна комуникација е клучот на успехот.

Менаџерите кои управуваат во услови на криза треба да изразат загриженост и сочувство со сите жртви на кризата. Намалената економска активност има значително негативно влијание врз работните ставови и често резултира со низок морал, намалена посветеност, како и недостаток на доверба и лојалност меѓу вработените. Со комуникација, компаниите може да ги минимизираат ефектите од синдромот на пребродување пред, за време и по отпуштања (Burham, 2009; Brockner, 1995).

Познатиот менаџмент консултант Peter Drucker го наведува најважниот и навистина уникатниот придонес на менаџментот во 20 век, со кои педест пати повеќе се зголеми продуктивноста на мануелниот работник во производството (Drucker, 1999). Дракер верува дека најважниот придонес кој менаџментот може да го направи во 21 век за да се зголеми продуктивноста е работното познавање и знаењето на работниците. Компаниите со највредни средства во 20 век беа оние кои самите ја произведуваа опремата за производство (Drucker, 1999). Највредното богатство на компаниите во 21 век ќе биде нивното знаење на работниците и продуктивноста (Drucker, 1999).

Catherine Kwantes во весникот *South Asian Journal of Management* истакнува дека промените на глобалниот пазар се префрлени на темата, да се направи организацијата конкурентна (Kwantes, 2007). Има оддалечување меѓу т.н. „тешки средства“ со т.н. „меки средства“, кои вклучуваат организациски знаења, вештини и интелектуален капитал (Kwantes, 2007). Kwantes тврди дека интелектуалниот капитал, кога се комбинира со супериорен придонес за искористување на организациските знаења, можеби е клучна состојба за континуиран успех на организациската конкурентност. Интелектуален капитал се состои од обука, знаење, вештини и способности, кои одделни вработени треба да ги имаат (Kwantes, 2007).

Економската теорија и повеќето деловни практики гледаат на трудот како трошок, но вработените со висок интелектуален капитал мора да се сметаат како капитални средства (Drucker, 1999). Трошоците треба да бидат контролирани и намалени, а средствата да се направи да растат (Drucker, 1999). Вработените кои имаат низок интелектуален капитал не поседуваат средства за раст на продуктивноста, тие имаат драгоцено искуство, но тоа искуство е драгоцено само во местото каде што тие работат и не е преносливо (Drucker, 1999). Вработените со висок интелектуален капитал, сепак поседуваат средства за продуктивност, со тоа што во нивните мозоци целосно се преносливи капиталните знаења (Drucker, 1999). Слично на продуктивноста на работодавачот, продуктивноста на вработените се манифестира на начинот на кој вредноста на придонесот на вработениот може да се зголеми со текот на времето, во споредба со трансакциските трошоци за вработување на работникот.

1.2.1 Како да се справиме со смалената економска активност?

Susan J. Wells (2009) „Managing a downturn“, *Weathering storms* укажува дека најдобар начин да се предвиди иднината е да ја креирате. Исто така таа истакнува дека, ако не можете соодветно да ја предвидите, бидете подготвени да се соочите, со сите можни исходи. Тимот на човечки ресурси во Capital One Financial Corp. (издавачка компанија за кредитни картички и финансиски услуги) се обидуваат да се справат со двете (Susan J. Wells 2009). Гледајќи кон иднината, им се овозможува на експертите за човечки

ресурси, да го спојат бизнис трендот со планирање на работна сила, па така имаат стратегија базирана врз информации.

Capital One, издавачка компанија за кредитни картички и финансиски услуги која што е основана во McLean, Virginia, ги замолува менаџерите директно да ја истакнат моменталната работа и што би го поттикнало персоналот да оди напред (Susan J. Wells 2009). Со таа информација, проектите во секторот на човечки ресурси, се менуваат. Врз основа на работни проекции и очекуваната стапка на продуктивност, компанијата ја одредува големината на предвидената идна работна сила.

Овие стимулативни податоци и овозможуваат на компанијата да ги предвиди потребите на вработените со подобра прецизност и флексибилност- што е од голема помош, во времиња на економска несигурност.

Matt Schuyler, кој е шеф на 30,000 вработени во секторот за човечки ресурси вели: „Ова реално сценарио на планирање, дозволува да се носиме со бремето, со поголема флексибилност во многу наши бизнис сектори.“ Тој продолжува: „Без тој модел, голема е веројатноста да искусиме пострашен исход“ (Susan J. Wells 2009).

Со оглед на тоа како се одвиваше економскиот циклус во 2008 година, одговорноста падна во рацете на експертите за човечки ресурси, за да им помогнат на нивните организации да станат поагилни во адаптирањето за промени. Тоа што го прават денес во 2015 година, им овозможува на нивните организации да изгледаат силни кога се подобруваат бизнис условите, а доколку не прават ништо, може да се надеваат на достигнувања на нивните посposобни бизнис конкуренти.

1.2.1.1 Тешки времиња на повидок

Susan J. Wells (2009) „Managing a downturn“, *Weathering storms*

Стратегијата на Capital One е само еден пример, за тоа како работодавците бараат поаметни, поблаги, постабилни начини за менаџирање на човечкиот капитал, преку неизбежните економски подеми и падови. Секако, лидерите на човечки ресурси, ќе се прилагодат на било каква закана од рецесија со тоа што ќе се фокусираат на приоритетите. Но доколку не се подготвени за пад во бизнис циклусот, може да се најдат неспремни да

одговорот на предизвиците. Во многу случаи, тоа би предизвикало застој во планирањето на рецесиски ориентирана стратегија за човечки ресурси.

Schuyler (2009) укажува: „Брзите реакции за потребите на работната сила, никогаш не се добредојдени во организацијата.“ Економистите и експертите за работна сила сметаат дека наместо брзи реакции, способноста за справување со било која ситуација, претставува цел за успешно минување низ рецесија.

Што е во голема мера вклучено, во такви непредвидени планирања? Следува анализа според Susan J. Wells (2009) „Managing a downturn“, *Weathering storms* на некои од најдобрите водичи - почетна точка и сумирање на идеи за поминување низ економска турбуленција.

1.2.1.2 Во засилена бура

Susan J. Wells (2009) „Managing a downturn“, *Weathering storms*

Никогаш не е лесно да се управува компанија во времиња на слаб бизнис, но претставува можност за експертите за човечки ресурси да му помогнат на претпријатието да просперира со тоа што ќе се максимизираат силите на јадрото на компанијата и ќе се минимизираат недостатоците.

Tamara Erickson, претседател на Concours Institute, во Kingwood, Texas , талент за истражување и образовен експерт во компанијата за стратегија и консалтинг укажува: „Успешното минување низ рецесија честопати се смета за умешност. Доколку имате одговорни менаџери во бизнисот кои што не се справиле со тешки економски времиња во минатото, овозможете им менторство и подучување од менаџери кои што се искусни.“

Преживување на пад во економијата, предизвикува чувство на вина и свест за она што се случува, укажува Erickson - како на пример, да се знае кога да се стапи во акција, а кога да бидете воздржани. Таа укажува на тоа дека трикот успева.

Tamara Erickson смета дека со постигнување на тој ефект, би значело да се вклучите во стратегиски дискусии често и порано и да се заостри вашиот тим и вашата финансиска способност. Имајте на ум, за тоа дека сите вработени треба да сфатат како

вашата компанија прави пари, како финансиите може да тргнат во друг правец и како функционира вашиот бизнис (Erickson 2009).

Tamara Erickson предлага да се има дискусија за функционалноста на бизнисот и можни дејствувања на експертите за човечки ресурси на секој состанок со вработените.

Па, потоа се поставуваат прашањата: Што би сториле доколку вашата компанија, изгуби дваесет проценти од приходот во следниот квартал? Како би се фокусирале на загубата? Кои програми би ги задржале или би ги намалиле? Дали тоа би претставувало предизвик за вашиот талент во однос на стратегија? Каде би намалиле, а каде би инвестирале? Па така, кога рецесија е на повидок, прикажете го планот и имплементирајте го (Erickson 2009).

1.2.1.3 Комуникација со вработените

Susan J. Wells (2009) „Managing a downturn“, *Weathering storms*

Иронично, но интерната комуникација помеѓу менаџерите и вработените, се стреми кон намалување како што опаѓа бизнисот, укажува Brian Wilkerson, директор за обука за менаџмент на талент во фирмата за консалтинг и човечки ресурси Watson Wyatt Worldwide во Denver. Наместо тоа, Wilkerson сугерира на компаниите да ја прилагодат комуникацијата со клучни групи на вработени. Како што зборот „P“ -рецесија е актуелен, менаџерите од висок ранг и тимот за човечки ресурси треба заедно да ги извлечат првите топ пет проценти на вработени и да го дискутираат бизнис планот и да ги истакнат залагањата и обврските кои што тие пет клучни вработени во компанијата ги имаат.

Wilkerson укажува: „Ангажирајте ги со време и истакнете ја вредноста која што тие луѓе ја имаат во компанијата. Ставете им до знаење на најдобрите вработени, дека сакате да имаат удел во пронаоѓањето на решенија на проблемите и дека ќе треба да мине подолг временски период за подобри времиња каде остануваат најдобрите и најбистрите“.

Да се остави простор за отворена комуникација, е од голема помош за тимот на човечки ресурси да развие поддршка на организациска култура која што ќе придонесе лојалност меѓу вработените и необична желба за жртва кон компанијата во тешки

времиња, смета Peter Navarro (2006), професор по економија и јавна политика во училиштетото за бизнис, Paul Merage School of Business at the University of California-Irvine. Овој фокус на градење на култура им помага на лидерите за човечки ресурси да најдат соодветни алтернативи за отпуштање и да победат во поддршката за задржување на работната сила, скратување на трошоци, како што Navarro, опишува во неговата книга *The Well Timed Strategy: Managing the Business Cycle for Competitive Advantage*. Во книгата може да се најдат илјадници анализи од компании кои што правеле напори за да можат да излезат од економски рецесии и експанзија.

Navarro, смета дека таквиот начин на тактизирање и помогнал на Nucor Corp. компанија за производство на челик, со 17,300 вработени, основана во Charlotte, North Carolina, да имплементира флексибилна програма, која што и овозможува на компанијата да ги смали работните трошоци во време на рецесија без притоа да дојде до загуба на продуктивниот капацитет со тоа што ќе се користи прогресивна скала на намалени работни часа или намалени плати, со тоа што се ротира високо флексибилната и разноврсна работна сила во друг правец, доколку е потребно.

Исто така, со поостар фокус на продуктивност и прераспределување на работна сила, може да доведе до намалување на напорите за скратување на работна сила на тимот за човечки ресурси. Navarro смета дека како што се опоравува економијата, на прво место на агендата треба да бидат напорите кои треба да се направат за да не дојде до прекумерни отпуштања во компанијата.

1.2.1.4 Да се биде подготвен за закрепнување

Susan J. Wells (2009) „Managing a downturn“, *Weathering storms*

Економскиот пад, е период кога треба да се земе предвид целната регрутација. Во време на рецесија, последната работа, што лидерите би сакале да ја направат е да вработат повеќе луѓе, укажува Navarro (2006). Но, поточно, во време на рецесија, работната сила, бележи највисок и најсуштински квалитет. Во продолжение, било какви притисоци за плата, би биле тотално стижени. Токму затоа рецесијата е идеален период кога компанијата може да бележи пораст.

Од стратетишки аспект, со зголемување и унапредување на подобри работни позиции во време на економско закрепнување, работодавците им овозможуваат на вработените да се здобијат со критички конкурентна предност. Кога започнува економска експанзија, тие компании ангажираат повешта работна сила, притоа плаќајќи помали трошоци во споредба со конкурентите, смета Navarro (2006). Navarro (2006) издвојува два примери.

Progressive Insurance, голема осигурителна компанија за автомобили, со седиште во Mayfield Village, Ohio, бара високо квалификувани, штотуку дипломирани студенти, желни за работа.

Isis Pharmaceuticals, компанија за развој и откривање на медикаменти, во Carlsbad, California, се справува со падови во биотехнолошката индустрија така што склучува договори со врвните таленти за наука, за постојан работен однос.

Падот, може исто така, да ја интензивира вредноста на развој на веќе постоечки талент. На пример, во 2004 година, Capital One лансирал Центар за развој на кариера во однос на оценување, советување и преквалификација на вработени кои што се преместени на работа во други сектори. Две години подоцна, компанијата ги понудила своите услуги на сите оние вработени кои што барале развој во кариерата или промена. Со физичко или онлајн присуство, внатрешниот центар само во 2007 година, поддржал околу 8,400 вработени, укажува Navarro (2006). Шефот на секторот за човечки ресурси Schuyler, укажува: „Идеално е, бидејќи сакаме нашите луѓе да останат со нас, доколку самите сакаат“.

1.2.2 Downsizing и Outsourcing

Иако правилниот израз за downsizing поточно би бил rightsizing или сведување на организацијата на правилна мерка, за да би била поефективна и поефикасна и во таа смисла би подразбирало смалување на бројот на организациски нивоа, поедноствување на организациската структура и на рационалниот распоред на вработените, терминот downsizing, по правило се користи да се означи низа на активности кои се насочени исклучиво на смалување на работната сила. Токму од таа причина, овој концепт има големо значење за менаџментот на човечките ресурси и бара посебно објаснување.

Downsizing може да настане како последица на разните ситуации во работењето на организациите, како и разните работни политики и идеи на работодавецот. Најчесто смалувањето на работната сила во оваа смисла настанува после соединувањето на компаниите, кризите, опаѓањето на работните резултати и намалувањето на профитот. Она што е од голема важност за менаџерите на човечките ресурси е препознавањето на низата на негативните последици и потполно новите ситуации во интерната работна околина. Неизвесноста која настанува во организацијата со губитокот на работењето на одреден број на вработени се пренесува и на вработените кои останале во организацијата, поради непознавање на идните активности на работодавецот. Се ова наведено, влијае на заедничката визија, моралот на организацијата, тимската работа и смалената продуктивност.

Дека downsizing-от не е вистинско решение говори и големиот број на неуспешните активности кои се наведени во опсегот на овој термин. За смалувањето на работната сила се врзуваат негативни последици, од голема важност е добро да се испланираат евентуалните работни места кои се гасат, да се сведе таква работна сила на минимум или да се избегне наведеното смалување. Во врска со ова, Јелена Џорџевиќ Болјановиќ и Жарко С. Павиќ, (2011) „Основи на менаџментот на човечки ресурси“ сметаат дека во теоријата и праксата на менаџментот постојат многу алтернативи на овој феномен кои вклучуваат:

- дефинирање на идните потреби во организацијата за флексибилни и променливи вештини на вработените;

- тренинг и обука кои се во склад со потребите на организацијата за флексибилни и променливи вештини на вработените;
- ефикасно планирање;
- ефикасен план за прегрупирање на вработените во организацијата, и искористување на вистински начин на потенцијалот на веќе вработените во организацијата, со евентуална програма на преквалификација и доквалификација на вработените;
- охрабрување и мотивација на постоечките менаџери и вработени да развиваат нови работни идеи;
- преземање на иницијатива за смалување на трошоците во сите аспекти на работењето;
- воведување на политика и процедура кои би го редуцирале бројот на работни часови и трошоците за работа, и анализа на постоечкото работно време;
- платени и неплатени одсуства од работа и
- престанок на регрутирање и селекција на нови кандидати.

Како и да е, секогаш постојат алтернативни за едноставно намалување на бројот на вработени. Секако, тоа е креативен процес и побарува активност и пред компанијата да западне во криза. Менаџментот на човечките ресурси, во таа смисла, треба да има одлучувачка улога, секако со соработка со линиските менаџери.

Доколку сепак дојде до downsizing во смисла на намалување на бројот на работни места, менаџерите на човечките ресурси треба да го дадат својот максимум како овие активности би се спровеле на што побезболен начин. Најнапред, анализата на работните места кои се укинуваат, потребно е да се извршат многу студиозно, аналитички и одговорно. Потребно е да се разгледаат идните планови на организацијата и евентуалната потребна за тие работни места во идниот период, како и можноста за извршување на тие видови на работа од останатите вработени. Понатаму, неопходно е да се преземе грижа околу вработените кои си одат од организацијата во смисол на пружање на адекватна поддршка, давање на препораки и ако е можно, поврзување со други работодавачи или

агенции за вработување. Многу е важна и поддршката која менаџерите на човечките ресурси ќе ја пружат на вработените кои остануваат во организацијата во ситуација кога тие се чувствуваат прилично несигурно и уплашено.

➤ **Пример од пракса: Намалување на бројот на вработените во компанијата Nokia**

Намалувањето на бројот на вработените е дел од стратегијата на Nokia за намалување на трошоците на работење за милијарда евра до 2013 година, за да може полесно да се справи со конкуренцијата на пазарот.

Nokia има спроведено реорганизација на работењето до 2013 година. Финскиот производител на мобилни телефони, Nokia, објавил дека до крајот на 2012 година ќе се смали бројот на вработени за вкупно 7000.

Дел од вработените, околу 3000, се префрлени во фабриката Accenture која се занимава со развој на оперативниот систем Symbian. Погolem дел се однесува на вработените во Кина, САД, Индија и Велика Британија, а помалку во Финска. Тоа е само еден од низата на чекори со кои Nokia го напушта Symbian и се префрла на Microsoft-овото решение за мобилните телефони.

Освен нив, во план е и намалување на бројот на вработените во самата Nokia за 4000 и тоа во фабриките во Финска, како и во канцелариите во Данска и Велика Британија.

„Ние во Nokia имаме јасна цел, која е усмерена на нашата водечка позиција помеѓу производителите на паметни и мобилни телефони. Меѓутоа, таа цел побарува намалување на работната сила. Тоа е тешка одлука. Затоа блиско соработуваме со нашите вработени и партнери како би осмислиле долгорочни програми за повторно вработување на талантираните луѓе од Nokia“, оценил претседателот на компанијата Stephen Elop.

Извор: Чизмич, М. „*Nokia најавува намалувања*“, Nacional, 27.4.2011. Достапно на <http://www.nacional.hr/clanak/106817/nokia-najavila-rezove-3000-ljudi-premjestaju-u-novu-tvrtku-a-4000-ce-ostati-bez-posla>

Outsourcing подразбира елиминирање на одредени подрачја на работењето на организацијата, кои не ја чинат нејзината основна дејност, т.е. јадро на компетентност. Во таа смисла, outsourcing подразбира делегирање и пренесување на одредени области на работењето и работните активности на надворешни извршувачи кои наведените активности ќе ги извршуваат со склад со дефинираните стандарди. Добрите страни на outsourcing-от се: редуцирање на трошоците, зголемување на ефикасноста, пристап до експертизи кои интерно не биле достапни, растење на флексибилноста и брзината на одговор на примените. Од друга страна, постојат и потенцијални опасности кои овој концепт ги носи со себе, како што се можни неадекватни решенија, нејасна идна визија на компанијата за организацијата која преземала дел од активностите, непосветување на доволно внимание на развојот на интерното знаење во компанијата или негово преземање од страна на друга организација, фрагментација на активностите на интерни и екстерни, како и потреба за константно контролирање на резултатите на outsourcing аранжманите.

Кога се смета за outsourcing во функција на менаџментот на човечките ресурси, а што се случува денес во не мал број на организации, мораме да ги наведеме добрите, а и лошите страни на оваа постапка. Добрите страни се:

- вработените во оделението за човечките ресурси би биле повеќе стратегиски ориентирани, доколку секојдневните и рутинските работи се даваат во outsourcing, менаџментот на човечките ресурси може повеќе да се фокусира на стратегиските прашања на оваа менаџерска функција;
- ефикасност: колку е организацијата на која се пренесени работите на човечките ресурси специјализирана за тие работи, ќе биде во можност да изврши повеќе работи за помалку време, отколку што би можеле да изработат вработените во оделението за човечките ресурси.

Овој начин на организирање на работата има и помалку добри страни. Тоа се:

- приватност на работодавецот: некои организации не се согласни со тоа поединечни аспекти од нивното работење да се знаат надвор од организацијата;
- реакција на вработените: поединечни вработени можат да се почувствуваат помалку поврзани со организацијата доколку се некои лични прашања, како што се плата или бенфиции, дадени во outsourcing;
- односи со вработените: компаниите кои пружаат outsourcing може и нема да успеат да решат одредени чувствителни прашања на вистинскиот начин, како што би биле во состојба да направат професионалци од човечките ресурси, тоа може да резултира со потреба во поединечните, чувствителни прашања, да се вклучат и менаџерите на човечките ресурси.

Во смисла на наведените добри и лоши страни на outsourcing-от, за организацијата да доведе правилна одлука по тоа прашање, потребно е да си постави неколку прашања: Колку време, ресурси и пари трошиме на задачите кои сакаме да ги дадеме во outsourcing? Како outsourcing-от ќе влијае на постоечките вработени? Кој ќе координира со компанијата која пружа outsourcing и како тоа ќе влијае на продуктивноста на вработените? Кој критериум ќе го користиме во изборот на outsourcing компанија? Дури после одговорот на ова, но и на низа други прашања, организацијата може да разгледа и на вистински начин да ја согледа својата одлука за outsourcing, сметаат Јелена Џорџевиќ Болјановиќ и Жарко С. Павиќ, (2011) „Основи на менаџментот на човечки ресурси“.

1.2.3 Модерен менаџмент- Неопходни промени за трансформации на компаниите во услови на криза

Современиот свет, бизнис окружувањето и самите компании се наоѓаат во чести промени и турбуленции. Реструктуирањето, реорганизацијата и другите големи промени се многу чести во обидите на компаниите да растат и/или опстанат. Компаниите во својот животен циклус проаѓаат низ различни фази, што бара промени и прилагодување во секоја фаза. Во фазата на растење на компанијата, од мала кон средна, неизбежно е преоѓањето

од претприемничка на менаџерска организација. Оваа промена е многу осетлива и често доаѓа со задоцнување.

Со еден збор, трансформацијата на организацијата, во современи услови, се претставува како услов на стратегија на растот и развојот на компанијата, подеднакво како и услов на нејзино опоравување и опстанок. Во теоријата и праксата на менаџментот, трансформацијата на организација сепак најчесто се користи во кризни ситуации. Трансформацијата може да биде болна и тешка.

Со проблемите на трансформација експертите за кризни ситуации се занимаваат како со посебен феномен, од деведесетите години на 20тиот век до денес, иако и порано постоеле различни модели на реструктурирање на компанијата.

Организационите промени претставуваат нови предизвици и побарувања за сите, од извршните директори до работниците во производство. Ако со промената, посебно во услови на криза, не се управува на вистинскиот начин, доаѓа до дополнителни губитоци во компанијата. Исто така може да дојде до деморализирање на вработените, пореметена комуникација, зголемување на бројот на стресни ситуации, заминување на квалитетните работници и друго. Вработените сакаат стабилност, а бидејќи промените често донесуваат неизвесност, кај луѓето се создава отпор спрема промените. Во такви ситуации и сопствениците и менаџментот треба да им ги објаснат причините на вработените, суштината и целта на промените, како би се обезбедила потребната подготвеност за промени.

Борбата за опстанок и профит се главен мотив и цел на сопствениците и менаџментот на компанијата. Во ситуации кога компанијата е во криза, тешко може да се очекува нивна претерана грижа за сите вработени. Тоа се оправдува со рационалноста и ефикасноста, а во потешки кризни ситуации, спасување на она што може да се спаси, зачувување на здравото јадро на компанијата и слично.

Оптимална ситуација е кога менаџментот ги предвидува делувањата на кризата и има доволно време и можности да се прилагоди, внимателно бирајќи методи и модели на трансформација на компанијата.

1.2.3.1 Криза во глобалното окружување

Светскиот бизнис во последните стотини години, проаѓал низ разни периоди на подеми и падови. Тие падови понекогаш добивале карактер на сеопшта депресија, со катастрофални последици на глобален, национален корпоративен и индивидуален план. За актуелната растечка глобално финансиско-економска криза, експертите проценуваат дека може да има уште поголеми размери и негативни последици во однос на кризата во триесетите години на минатиот век. Причината за тоа е и големата осетливост и зависност на националните економии од глобалните, наднационалните финансиски и економски центри на моќ, како и од институциите и механизмот на функционирање на глобалниот финансиски пазар. На ова би требало да се додаде и прекумерната доверба и очекување, и големите и малите „играчи“ и успехот на берзите широм светот. Во алчноста за брзо збогатување, голем број на поединци, компании а и држави се доведени на ивицата на потполн пад.

Поврзаноста и независноста на бизнис субјектите, како последица на економската глобализација, ги довеле и ќе ги доведуваат и сите други бизнис субјекти во сериозни тешкотии и кризи. Директните последици на горенаведеното многу брзо ќе ги осетат и самите бизнис субјекти, компании и дури во сите гранки на пазарот, а исто така и самите граѓани.

Одговорите на кризата мораат да се бараат и да се добијат на сите нивоа и во сите сектори на бизнисот. Што побрзо се пристапи кон анализа на дејството на кризата, толку поголеми се шансите таа да се предупреди или барем да се намалат нејзините последици. За жал, на неодамна одржаниот Светски економски форум во Давос (2013), и покрај оценките дека кризата е сеопшта, сериозна и долгорочна, претставниците на најзначајните државни и бизнис институции и организации, не понудија никакви одговори ни препораки за можните решенија за излез од кризата, укажува Проф. Милан Митровиќ (2014).

1.2.3.2 Појавни знаци на кризата во компанијата

Актуелната економска криза е само еден јак бран кој ги погодува компаниите. Ефектите на кризата нема поеднакво да влијаат на различните бизнис гранки, на малите, средните и големите компании, на стабилните или на помалку стабилните компании. Фирмите веќе се навикнати на бројните кризни удари. Помеѓу надворешните фактори на пропаѓање на компаниите може да се наведат: зајакнување на конкуренцијата и невозможноста компанијата да се држи чекор со неа, што создава неконкурентност на сопствените производи; нагли технолошки промени кон кои компанијата не може да се прилагоди; социјално-политички потреси во национални и меѓународни рамки; опаѓање на животниот стандард на населението; нагло зголемување на цената на влезните ресурси и сировини; промена на условите на кредитирање; пад на вредноста на националната валута; висока инфлација и друго. За фирмата да не би доживеала колапс, нејзиниот менаџмент мора да најде начини и одговори на дејствата од околината со различни видови на стратегии, со промена на работната политика и слично. На влијанијата од околината многу е потешко да се реагира и да се најдат одговарачки решенија. Во таа ситуација, решенијата најчесто се наоѓаат во прилагодување на новонастанатите услови на работењето.

До криза во фирмата не мора да дојде само поради пореметување во надворешното окружување. Многу компании пропаднале, во најголем дел, поради своите внатрешни проблеми. Во суштина, многу позначајни причини за пропаѓање на фирмите се од внатрешен карактер. За разлика од претходното, компанијата може полесно и поефикасно да влијае на нив како би го спречило слабеењето на перформансите на компанијата, лошите работни резултати, и во крајна линија, да би спречила колапс и пропаст на фирмата. Помеѓу внатрешните причини на кризата во фирмата, најчесто спаѓаат: ниско ниво на продуктивност; високи трошоци за производство, па и со тоа цените на производот; недостаток на финансиска контрола; недостаток на обртни средства; хронична неликвидност; висока стапка на неплатени побарувачки; неквалитетен маркетинг и продажба; висока задолженост на фирмата, и на крај, неквалитетен менаџмент на фирмата. И самите сопственици често се причина за кризните ситуации: преголеми амбиции, желба за брз развој, ширење на капацитетот и работните дејства во различни области на

бизнисот, купување на други фирми со лоши карактеристики, претерана доверба во постоечкиот менаџмент и друго.

Никогаш во праксата кризата не се јавува нагло, без обзир на надворешните или внатрешните причини на развојот, туку веќе кумулативно и многу често во поединечните области, а не во сите паралелно. Поради тоа, можно е кризата да се предвиди и благовремено да се предупреди. Сигналите на кризата, дури и оние слабите, не смеат да се игнорираат. Здравјето на компанијата е слично како и кај човечкиот организам, што порано се открие болеста толку е полесно да се излечи. Доколку кризата земала замав, а во меѓувреме не биле превземани акции, одговорноста е исклучиво на менаџментот.

1.2.3.3 Одговор на менаџментот за кризата

Во кризна ситуација, управата на фирмата, сопствениците и менаџментот, имаат на располагање повеќе можни модели на трансформација на организацијата како начин за излез од кризата. Овие модели не се локален изум, веќе се користат во целиот свет. Кој модел ќе биде избран и применет зависи од причините, карактерот и обемот на кризата. Така можат да се применат парцијални или сеопфатни модели, кои значат радикална стратегија на преобрт, длабоки трансформациони промени. Во некои ситуации се избираат и оние методи на трансформација кои даваат брзи и краткорочни решенија.

Пред да се донесе одлука за примена на соодветниот модел за излез од кризата, најчесто се воведува т.н. кризен менаџмент, кој не ја претпоставува само промената во постоечкиот менаџмент или доведување на нов, веќе воспоставување на таков амбиент во компанијата кој што побарува брза и насочена акција на сите нивоа на фирмата. Постоечкиот менаџмент често се менува поради улогата која ја имал во неблагоприятната идентификација на појавата и растот на кризата, сопствените грешки кои се правеле од невнимателност или незнаење на менаџментот. Тешко е да се очекува дека истиот менаџмент ќе биде способен да даде решение за излез од кризата.

Кризниот менаџмент прво ја идентификува ситуацијата и дава дијагноза на состојбата, ги анализира производните, пазарните и финансиските карактеристики на фирмата, па после тоа превзема мерки за излез од кризата или стратегија на преобрт.

Најчесто признати модели се реорганизација на фирмата или промена на организационата структура, „downsizing“ т.е. намалување на големината на организацијата, различни модели на ревитализација или заздравување на компанијата, а многу често се користи модел на реструктуирање на организацијата како начин на сложен преобрт и излез од кризата. Овде ќе се даде нагласок на два карактеристични модели: „downsizing“ и реструктуирање.

1.2.3.4 Реструктуирање

Реструктуирањето на организацијата е модел кој опфаќа значајно поширок асортиман на мерки, како би дошло до подигнување на внатрешните способности на организацијата и нејзината пазарна конкурентност. Ширината на реструктуирањето на организацијата доаѓа од широк спектар на мерки, како што се: затворање или продажба на непрофитабилните делови на фирмата (редукција на имот), контрола и редукција на сите трошоци, цврста финансиска контрола, редукција на бројот на работници, преселување на некои производни линии на други, поевтини локации, реорганизација на организационата структура, реструктуирање на долговите и слично.

Освен овие, дефанзивни стратегии, се вклучуваат и низа на офанзивни стратегии за унапредување на работењето, како што се: зачувување и развој на здравото јадро на компанијата, дополнително инвестирање во развој и нови производи, ангажирање на нов менаџмент, фокусирање на одредени производи и нови пазари, унапредување на продажбата, здружување со други компании и слично.

Реструктуирањето на фирмата, исто така најчесто се применува не само во кризни ситуации туку кај промена на сопственичката структура. Новата управа преку овој модел врши стратегија на преобрт кон зголемување на перформансите на фирмата и зголемување на нејзината пазарна вредност. Во светот чест случај е инвестиционите компании или фондови да купуваат фирми, чија пазарна вредност во тој момент не е висока, и затоа, на берзата да ја продадат таа фирма, правејќи на тој начин профит.

Постојат повеќе видови на реструктуирање: реструктуирање на работното портфолио, организационо реструктуирање, финансиско реструктуирање и слично. Финансиското

реструктурирање најуспешно доведува до излез од кризата и до најголемо подобрување на влијанието на организацијата, односно на фирмата.

1.2.4 Човечки ресурси: Клучен елемент на успехот

Основната сила на организацијата се луѓето. Затоа клучот на крајниот успех лежи во начинот на кој компаниите одбираат и организираат луѓе.

Мал број на лидери во организацијата ги препознале потребите за радикално редизајнирање на филозофиите на компаниите кои побаруваат насоченост на индивидуалното учење, односно личен развој на поединецот. Kazuo Inamori, основач и претседател на компанијата Kyocera (светски лидер во напредната технологија на керамиката која се употребува во електронските компоненти, медицинскиот материјал и своја лична линија на комуникациска опрема и автоматизација на уреди), го истакнал следново: „Било да се работи за истражување или развој, менаџмент, или било кој друг аспект на работење, активната сила се „луѓето“. Луѓето имаат своја сопствена волја, свои сопствени желби и свој начин на размислување. Ако вработените не се доволно мотивирани да би ги постигнале целите на растот и технолошкиот развој, едноставно нема да има ниту раст, ниту зголемување на продуктивноста, ниту технолошки развој“, според Dzibur, S (1998).

Слично како и Inamori, Bill O'Brien, претседател на компанијата Hanover Insurance укажува дека менаџерите мораат да ја рedefинираат својата работа. Тие мораат да ги отфрлат „старите догми за планирањето, организацијата и контролирањето“ и „својата одговорност за животот на голем број на луѓе да ја сметаат за света“. Според O'Brian, основна задача на менаџерот е „создавање на подобри животни состојби“ според Dzibur, S (1998).

Поставување на визиите (на она што го сакаме) и јасна слика на реалноста (кога сме сигурни во тоа што го сакаме), создава нешто што се вика „креативен напор“, сила која ја спојува визијата со решението. Во принцип, самата суштина на човечкото знаење е

во поттикнување и поттирање на креативниот напор во луѓето. Луѓето со висок дијапазон на знаење преку своето тежнеење за редовно учење постигнуваат резултати кои навистина ги посакуваат во животот, и од кое произлегува духот на организацијата која учи Dzibur, S (1998).

1.2.4.1 Отпори на промените

Најголема препрека на промените е имено отпорот на вработените на сите организациски нивоа.

Се поставува прашањето, зошто вработените се противат на промените, според Dzibur, S. (2003), *Nashe more-Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju?*

- *Процена на сегашната состојба.* Иако новиот начин на работа би можел да биде подобар, луѓето не мислат дека сегашниот начин на работа е толку лош. Тие сакаат да го унапредат работењето, но воглавно со мали корекции, а не со драстични промени.
- *Дефинирање на идната состојба.* Вработените можеби сакаат промени, но не се сложуваат со одбраните процеси и подрачја за промени. Нивните приоритети и очекувања се различни. Ако е проблем да се постигне посакуваната состојба, треба да се дознае зошто.
- *Имплементација.* Иако сите се согласни дека сегашниот начин на работа е многу незадоволувачки, новиот начин може да изгледа недостижен, а процесот на промени изгледа претежок, збркан, застрашувачки. Освен тоа, може да се случи и недостаток на ресурси - време, луѓе и пари.

Оние кои што планираат промени, мораат да комуницираат и на работодавците да им ги кажат причините за промена. Понекогаш првиот чекор во прифаќањето на потребата за промена е да се едуцираат за состојбата на работење и како да се сфати.

Компаниите и луѓето немаат избор: тие мораат да се менуваат да би преживеале. Тие сепак можат да бираат начин на кој ќе се менуваат. Одлучувањето за спроведување на

промени применувајќи организирана, структурна методологија е вистинскиот начин на успешните компании. На тој начин промените се воведуваат побрзо, поевтино и со минимални губитоци и со помали несогласувања помеѓу луѓето. Како што сите компании се трудат да ги спроведат промените, тие кои можат тоа успешно да го направат имаат предност врз своите конкуренти.

1.2.4.2 Изградба на систем „Организација која учи“

„Радикалните промени во начинот на одвивање на работењето доведуваат до дефиниција на нови работи и бараат нови вештини, што побарува потполно нов вид на луѓе“, укажува Michael Hammer (1993).

Дисциплините како системско мислење, ментални модели, создавање на заедничка визија и воведување на дијалог во тимската работа се шират во сите правци. Културолошките промени кои се случуваат кога луѓето почнуваат да ја сфаќаат важноста на учењето и усовршувањето, варираат од компанија до компанија, но претставуваат големи универзални промени во традиционалната култура на менаџментот.

Темелната идеја на заедниците се групи на луѓе од различни организации кои работат заедно да би ги создале основите на дисциплините на учење во секојдневната менаџерска пракса. Работејќи заедно, можат да се разберат подобро и да ги надвладаат културолошките бариери кои евентуално би можеле да го запрат прогресот во компаниите кои работат релативно изолирано. Работејќи заедно, можно е да се направат многу повеќе експерименти со постоечките алатки и методи и да се развијат уште подобри алатки и методи отколку што тоа би било можно на една компанија индивидуално.

Од секогаш проблемите се решавале така што се разложувале на поедноставни. Тоа практично значи дека една комплексна задача станува решлива, но се губи вистинската смисла на поврзаноста со целината. Кога би се пробало да се види „целата слика“, би требало и во главите да се состават сите делови во една целина.

Потребно е да се разбие илузијата дека светот е составен од одвоени неповрзани елементи. Кога ќе се разбие таквата илузија, тогаш се создава организација која учи - организација каде што луѓето континуирано ги шират своите креативни капацитети

спрема резултатите кои навистина сакаат да ги постигнат, каде што се поддржува новиот начин на размислување, каде што слободно се поставуваат заеднички цели и каде што луѓето постојано би учеле како да работат заедно.

Организацијата која учи често треба да се усовршува, водејќи сметка за пет составни дисциплини, укажува Senge P.M (1994), *The fifth discipline, Currency Doubleday*. Збирот од 5 „дисциплини“ подразбира збир на теории и техники, кои мора да бидат изучени и сватени, со цел да се пренесат во пракса. Senge P. M (1994) укажува на 5 основни дисциплини во процесот на реорганизација на компанијата, која значи поинаков поглед на управувањето со човечките ресурси, на кои современите менаџери мора да обратат посебно внимание:

- *системско мислење*
- *личен развој*
- *ментални-умствени модели*
- *создавање на заедничка визија*
- *тимско учење*

1. Системско мислење

Системското мислење е концептуална и методолошка рамка развиена во последните 50 години со цел на објаснување на сложените појави и начини на нивната промена во саканиот смер. Работењето, како и целокупното човечко делување претставува сложен состав. Елементите на таквиот состав се меѓусебно поврзани и по правило е тешко да се утврди нивното меѓусебно влијание. Вообичаена грешка е да се набљудуваат само изолираните делови на составот игнорирајќи ја меѓузависноста на елементите како и повратната врска, поради која изостануваат очекуваните резултати.

Денес системското мислење е повеќе потребно отколку некогаш бидејќи светот станува се поголем, посложен и подинамичен. Одговорноста и квалитетот на решавањето на проблемите е обратно пропорционална на сложеноста и динамичноста на составот. Се почести се изјавите од типот: „Се тоа е за мене премногу сложено“, или „Ништо не можам

да направам“. Системското мислење за овие проблеми го прави значајно решлив и го намалува чувството на немоќ.

Системското мислење се занимава со промена на начинот на размислување, од гледањето на делови спрема гледање на целината, од гледањето на луѓето како немоќни единки до луѓе кои се активни судии во градењето на својата иднина, од делување во сегашноста спрема делувањето во иднината.

2. Личен развој

Организацијата учи преку поединците кои учат. Индивидуалното учење не значи организациско учење, но без него организациското учење не постои. Учењето не значи само добивање на повеќе информации, туку и зголемување на способноста на создавање на резултати кои навистина ги сакаме во животот и тој процес е долготраен. Организацијата која учи не е можна додека на сите нивоа на организацијата не постојат луѓе кои учат.

Луѓето кои вложуваат во личниот развој живеат во некој вид на код на често учење. Тие никогаш „не стигнуваат до целта“. Бидејќи знаењето не е нешто кое едноставно се има, поседува, веќе тоа е еден процес кој трае цел живот. Исто така ваквите луѓе се повеќе посветени на работата и имаат посилно чувство на одговорност на работа. Тие и учат побрзо. Поради сите овие причини голем број на организации се залагаат за потпирање на личниот развој помеѓу своите вработени, бидејќи веруваат дека тоа ќе ја засили организацијата.

3. Ментални-умствени модели

Менталните модели се длабоко вкоренети претпоставки, генерализации или слики кои влијаат на нечие сфаќање на светот и во склад со тоа на преземање на одредени акции. Многу често луѓето не се свесни за своите ментални модели и влијанија кои ги имаат на своето однесување.

Менталните модели го одредуваат не само начин на сфаќање на светот, туку и начин на извршувањето на активностите. Две личности со различни ментални модели различно воочуваат и опишуваат една случка, поради тоа што воочуваат различни детали.

Начинот на кој менталните модели ја обликуваат нашата перцепција е важен и во менаџментот. Во традиционалните авторитативни организации основните идеи се водење, организирање и контролирање. Во организацијата која учи тоа се визија, темелна вредност и ментални модели. Здравите компании ќе бидат оние во кои луѓето ќе успеат да развијат ментални модели за соочување со било која ситуација.

4. Заедничка визија

Секој има некоја своја визија односно слика или предвидување за тоа што навистина сака да го постигне и тоа се вика лична визија. Заедничка визија е визија на која се предадени луѓе на сите нивоа на организацијата и таа ги изразува нивните лични визии. Заедничката визија создава чувство на поврзаност на сите активности во организацијата. Во една компанија заедничката визија го менува односот на луѓето спрема компаниите. Тоа повеќе не е „нивна компанија“, туку станува „наша компанија“. Заедничката визија е првиот чекор кој им овозможува на луѓето да почнат да работат заедно, односно создава заеднички идентитет на луѓе кои размислуваат различно.

Заедничката визија е необично важна за организацијата која учи. Во принцип, организација која учи не може да постои ако не постои заедничка визија. Визијата донесува нов начин на размислување и делување, а исто така и го поддржува преземањето на ризикот и експериментирањето.

5. Тимско учење

Тимското учење е необично важно за организацијата, бидејќи тимовите, а не организациите се темелни единици на учењето во модерните компании. Може слободно да се каже дека ако не учат тимовите, не учи ни организацијата. Што повеќе се учи, толку повеќе се станува свесен за своето незнаење. Една компанија не може да биде „совршена“, во смисол дека постигнала трајно совршенство. Таа е секогаш во состојба на проверување на дисциплините на учење и така станувајќи подобра или полоша.

Тимското учење е процес на насочување и на развивање на способностите на тимот да би се постигнале саканите резултати. Се заснова на дисциплините на заедничка визија и личен развој, бидејќи успешните тимови се составени од талентирани поединци. Со оглед

дека IQ-то на тимот може да биде многу повисок од количникот на неговите членови, тимовите станаа клучни единици во организациите. Во денешно време постои голема потреба за поттикнување на тимското учење, бидејќи, скоро сите важни одлуки ги носат тимовите.

1.2.5 Национална стратегија за вработување на Република Македонија - *Макроекономски и микроекономски политики за вработување на пазарот на трудот*

Националната стратегија за вработување на Република Македонија 2015 (НСВ) претставува документ во кој се содржани среднорочните стратегии и предзвици на пазарот на трудот кои се однесуваат на периодот од 2011 до 2015 година. Оваа стратегија претставува продолжување на предизвиците на пазарот на трудот дефинирани во Националната стратегија за вработување 2010 од аспект на макроекономските и микроекономските политики, политиките за вработување на пазарот на трудот, утврдените цели и конкретните политики за вработување, кои ќе овозможат реализација на целите содржани во истата. НСВ нуди приказ на економската состојба и состојбата на пазарот на трудот во Република Македонија, ги идентификува клучните предизвици поврзани со пазарот на трудот, ги дефинира стратешките приоритети и очекуваните цели кои треба да се постигнат до 2015 година, и ги определува политиките кои треба да доведат до реализација на предвидените цели. НСВ и Националниот акциски план за вработување 2011-2013(НАПВ) се во согласност со националната општа развојна рамка, институционалните капацитети и со можностите за јавно финансирање.

Стратегијата претставува основа за подготовка на НАПВ, во кој се предвидени конкретните активности за остварување на утврдените стратешките приоритети кои се во согласност со Европската стратегија за паметен, одржлив и инклузивен пораст- **Европа 2020** и Интегрираните

насоки на **Европа 2020** за економски политики и политики за вработување на земјите членки на Европската унија и други оперативни документи врз основа на кои ќе се обезбеди имплементација на НСВ, имајќи ги во предвид специфичните услови и потреби на пазарот на трудот во Република Македонија.

За периодот 2014 до 2015 година е подготвен Национален акционен план за вработување (НАПВ) кој претставува документ во кој се содржани планираните активности до 2015 година, кои треба да обезбедат постигнување на поставените цели содржани во Стратегијата за вработување на Република Македонија 2015 година. Овој НАПВ е четврти оперативен документ и претставува продолжување на справувањето со предизвиците на пазарот на трудот дефинирани во Националната стратегија за вработување на Република Македонија 2015. Мерките на НАПВ се дефинирани согласно Европската стратегија за паметен, одржлив и инклузивен пораст- **Европа 2020** и Интегрираните насоки на **Европа 2020** за економски политики и политики за вработување на земјите членки на Европската унија, а при тоа се земени во предвид условите и можностите на Република Македонија. НАПВ е изработен согласно Интегрираните насоки на Европа 2020 за политики за вработување на земјите членки на Европската унија кои ги покриваат насоките за вработување 7, 8, 9 и 10.

Во рамките на секоја насока се утврдени конкретните цели, мерки/проекти, целни групи, индикатори за реализација, временски период за реализација, одговорни институции за имплементација и потребни финансиски средства. Реализацијата на мерките на НАПВ се темели на зајакната координација на економските политики, и се фокусира на клучните области каде е потребна поголема и поинтензивна активност на сите институции, вклучувајќи ги и социјалните партнери. Со дефинирање на реални и конкретни програми/мерки како и поголема координација на економските активности се обезбедува економски раст и услови за отварање на повеќе работни места. Имено, предвидените мерки кои треба да се реализираат во периодот од 2014 до 2015 година се во насока на подобрување на состојбите на пазарот на трудот, подобрување на

придонесот на образованието и системите за обуки на сите нивоа, како и унапредување на социјалната инклузија и борба против сиромаштијата.

Имено, при остварување на целите ќе се имаат во предвид можностите за зголемување борба против селективноста и неактивноста, родовата нееднаквост, намалување на структуралната невработеност, поголема флексибилност со обезбедување на сигурност и др.

НАПВ е подготвен во рамките на пошироко партнерство помеѓу министерствата кои се надлежни за спроведување на политиките за вработување, социјалните партнери и др.

1.2.5.1 Предизвици на пазарот на трудот

Причините за актуелната невработеност не треба да се бараат само во тековните состојби, туку и во предходните години на транзицијата, процесот на приватизација, новите пазарни услови, неформалната економија, слабата изградба на инфраструктурата, воениот конфликт од 2001 година и ниските домашни и странски директни инвестиции.

Земајќи ги во предвид моменталните причини за високата невработеност, најчесто тие се лоцираат во недоволната побарувачка за работна сила, што пак во голема мера е последица на слабиот економски раст во изминатава деценија е светската економска криза. Зголемената економска активност и зголемените инвестиции ќе придонесат за содавање на нови работни места и зголемување на вработеноста.

Пазарот на трудот и понатаму се карактеризира со висока стапка на невработеност, посебно кај младите и нискоквалификуваните, ниска стапка на активност на жените, како и долгорочна невработеност.

Врз основа состојбите на пазарот на трудот во земјата, истиот се карактеризираат со следните предизвици:

- бавен економски развој и ниско ниво на креирање на работни места, како и недоволно ниво на инвестициите;
- висока стапка на невработеност, особено кај младите лица, долгорочно невработените, нискоквалификувана работна сила, и други ранливи групи;
- родовата нееднаквост;
- недоволна усогласеност помеѓу образовниот систем и потребите на пазарот на трудот;
- недоволна ефикасноста е ефикасноста на користењето на институциите на пазарот на трудот;
- присутност на неформалната економија и
- недоволна функционалноста и ефикасноста на социјалните партнери во креирањето и имплементацијата на економските и социјалните политики.

Земајќи ги во предвид резултатите од остварувањето на поставените цели на Националната стратегија 2010 година, состојбата на пазарот на трудот, реализираните активности, можностите и потребите во земјата и дефинираните тесни грла, ќе се дефинираат конзистентни политики кои се реални, мерливи, поддржани со реални предлози и ќе придонесат до отварање на повеќе работни места, кои ќе обезбедат остварување на следниве цели:

Табела 1. Состојба и цели за одделни индикатори

	Македонија 2010	Национална цел 2015	ЕУ цел 2020
Стапка на вработеност (20-64г)	48,1%	55%	75%
- Стапка на вработеност на млади (15-29г)	26,5%	29%	/
- Стапка на вработеност на млади (15-24г)	15,4%	17%	/
- Стапка на вработеност на жени (15-64)	34%	42%	/
- Стапка на вработеност на постари лица (55-64)	34,2%	41%	/
Лица кои го напуштиле образованието	16,2%³	14%	10%
Лица со завршено високо образование (30-34г)	14,2%⁴	19%	40%
Население кое живее под линија на сиромаштија	30,9%	29%	/

2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.1 Предмет на истражување

Улогата на менаџментот на човечки ресурси во услови на смалена економска активност, односно рецесија е да ги задржи најталентираните и носечките вработени во компанијата. Со оглед на економската состојба, интелектуалниот капитал на организацијата ќе и помогне во стекнување и задржување на конкурентска предност на пазарот, како и врз стратешкиот развој. Организациите широм светот вложуваат многу во едукација и обука на вработените за ефикасно справување со ефектите од рецесијата.

Предмет на истражување на овој магистерски труд е, задржување на носечките вработени во организацијата и имплементирање на ефикасни програми за отпуштање на вработените во услови на намалена економска активност.

Во економијата, поимот рецесија е генерално забавување на економската активност на една земја за определен временски период, или намалување на деловниот циклус. За време на рецесија многу макроекономски индикатори варираат на сличен начин.

Продуктивноста мерена преку Бруто Домашниот Производ (БДП), вработувањата, инвестициите, искористувањата на капацитетите, приходите во домаќинствата и бизнис профитите се намалени за време на рецесија. Рецесијата уште може да се дефинира како период кога БДП на една земја опаѓа (негативен реален економски пораст) во најмалку два квартали или кога невработеноста ќе се зголеми за 1,5% во период на 12 месеци.

Ова истражување меѓу другото има за цел да утврди дали компаниите во Република Македонија применуваат комбинации од пакети или практиките на човечките ресурси од Европските земји, за да одговорат на притисоците од рецесијата. Притоа се мисли на мерките, "тешки" и "меки" практики во управување со човечките ресурси. Тешките практики на човечките ресурси се однесуваат на намалување на платниот список преку намалување на платите, бројот на вработени, намалување на работното време. Меките практики на човечките ресурси се фокусираат на одржување на мотивацијата и посветеноста на вработените, и вклучува области како комуникации, ангажираност на вработените, талент за управување и најдобро платените високи службеници прифаќаат највисоко намалување на плата и бонуси.

2.2 Цел на истражувањето

Во согласност со предметот на истражување на овој магистерски труд, како цели на ова истражување се поставуваат следните:

ОПШТА ЦЕЛ

Да се испита кое е влијанието на намалената економска активност, односно рецесијата врз вработените и на менаџерите на човечките ресурси.

ПОЕДИНЕЧНИ ЦЕЛИ

Поединечни цели кои произлегуваат од истражувањето се:

- какви стратегии и програми превземаат менаџерите на човечки ресурси во рецесија

- какви стратегии и програм превземаат менаџерите на човечки ресурси за задржување на носечките вработени

- кои мерки ги превземаат менаџерите на човечки ресурси за отпуштање на вработените

- какви мерки за поддршка на вработените постојат и кои се резултатите од тоа

- колку и кои искуства од европските држави ги користат менаџерите на човечки ресурси во услови на намалена економска активност.

Практична цел на истражувањето преку добиените резултати од компаративната анализа на компаниите во Република Македонија, е да се дојде до сознанија и препораки до менаџерите на човечки ресурси во останатите сектори за тоа како правилно се постапува во услови на рецесија со вработените во компаниите.

2.3. Задачи на истражувањето

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

- да се обезбеди соодветно внимание на човечките потреби во пресрет на рецесија
- да се воспостави дијагноза на ранливоста на вработените во рецесија
- да се идентификува и да се подготви сценарио за криза кое влијае на вработените
- да се развијат политики и процедури на управување со човечки ресурси во кризи
- да се обезбеди обука на човечките ресурси за справување со кризи
- да се објасни важноста и потребата од посебна психолошка поддршка на вработените за време и по на рецесија
- да се даде јасна информација на вработените за состојбата во компанијата
- да се изолираат вработените од негативните ефекти од рецесијата
- да се градат партнерски односи меѓу МЧР и останатите менаџери
- да се комуницира со вработените за резултатите од рецесијата
- да се подобри посветеноста и поддршката на МЧР со вработените

2.4 Хипотези

ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА

Менаџментот на човечки ресурси во услови на смалена економска активност е неопходно да дејствува со цел да се одржи вработеноста и ефикасната работата на компанијата.

ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ

- постои поврзаност на мерките што ги превземаат менаџерите на човечки ресурси во услови на смалена економска активност со одржувањето и намалувањето на работната сила

- намалената потреба од работна сила и економската моќ на организацијата влијаат на обемот на социјалните пакети кои вработените ги добиваат за поддршка при заминувањето од организацијата

- програмите за обука на менаџерите на човечки ресурси за работа во услови на смалена економска активност влијаат на односите кон вработените

- подоброто информирање на работниците влијае на односите во организацијата во услови на смалена економска активност

2.5 Варијабли на истражувањето

Варијабли кои го детерминираат истражувањето се следните:

- Во главната хипотеза независна варијабла претставува менаџментот на човечки ресурси во намалената економска активност, додека зависна варијабла претставуваат мерките и социјалните пакети за отпуштање на работници и програмите за задржување на носечките работници.

- Релевантни варијабли кои се од интерес за истражувањето се: полот, степенот на образование, работното искуство, мотивацијата и желбата за професионален успех, работната компетентност, очекувањата од организацијата во услови на рецесија...

3. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ, ИНСТРУМЕНТИ И АНАЛИЗА НА ИСПРАЖУВАЊЕТО

Во согласност со дефинираниот предмет, цели и потреба од истражување најсоодветен метод за примена е квантитативниот метод при што е применето емпириско истражување и аналитичко дескриптивен пристап, како и интерпретативно-дескриптивен, прогностички и компаративно аналитички пристап на обработка на добиените податоци.

3.1 Популација и примерок

Целната група во ова истражување се менаџерите воедно и вработените во секторот на човечки ресурси во неколку големи компании во Република Македонија и тоа во Оилко КДА, Македонски Телеком АД, Т-mobile, Шпаркасе Банка АД, Сава Осигурување АД Скопје, со цел да се испита кое е влијанието на намалената економска активност, односно рецесијата врз вработените, каков вид на мерки се превземаат и колку тие придонесуваат да се задржи ефикасноста и мотивацијата на вработените. Истражувањето е спроведено во периодот помеѓу септември 2014 година и јануари 2015 година.

3.2 Мерни инструменти и методи

Согласно со методологијата на научно-истражувачката работа во ова истражување ќе бидат применети следните методи:

1. Метод на анализа на содржина

2. Компаративен метод
3. Дескриптивно-прогностички метод

Основен истражувачки метод кој се користи за собирање на податоци е анкетирањето, преку анкетен лист како истражувачки инструмент. По обработката на податоците добиени од анкетниот лист се добиваат резултати кои даваат одговор на прашањето дали менаџерите на човечки ресурси превземаат активни мерки и каков вид на мерки, во услови на намалена економска активност за задржување на носечките вработени и отпуштање на несуштинскиот дел од вработените.

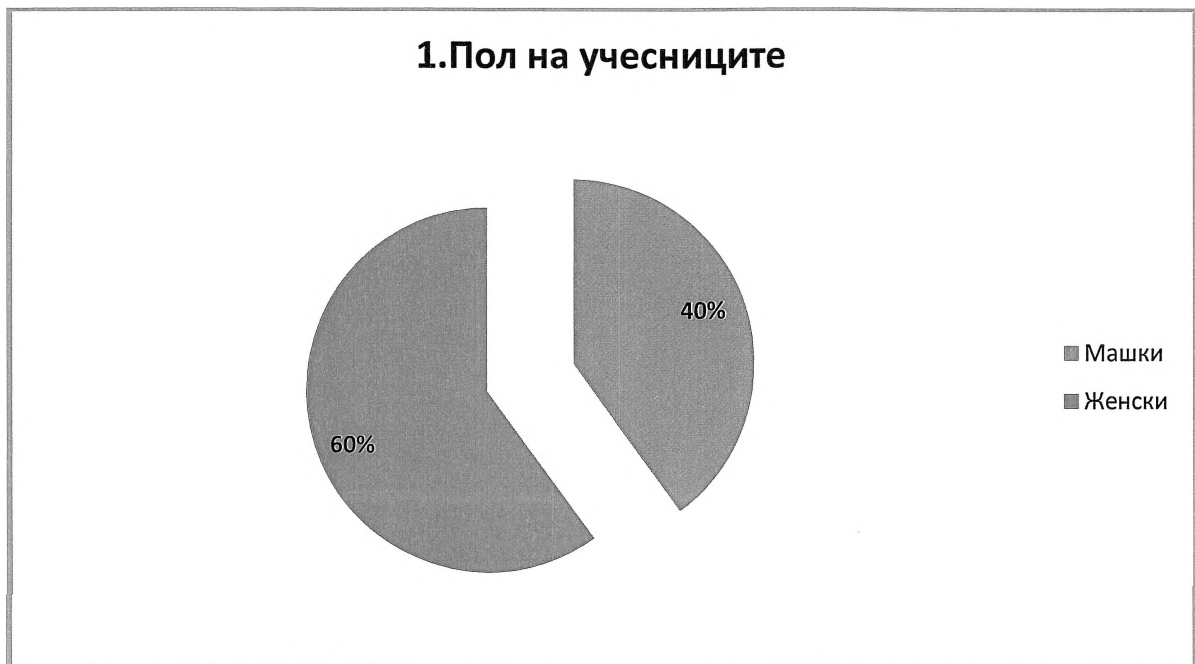
Воедно е применето и интервју како истражувачка техника со раководните лица и менаџерите на различни организациски нивоа, како и со раководното лице од одделот за човечки ресурси. Од добиените одговори понатаму произлегуваат прашања за дискусија.

Во прилог на анкетниот лист е доставен и формулар за биографски податоци на испитаниците со цел определување на демографските варијабли на испитаниците кои учествуваат во истражувањето.

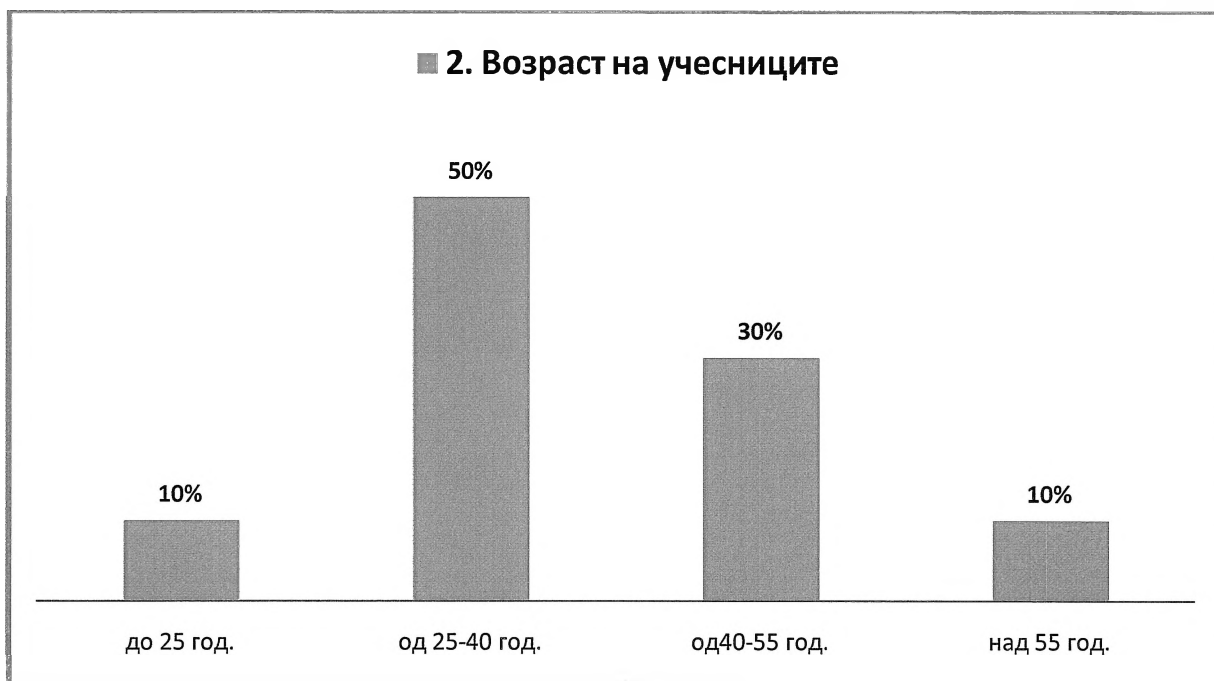
3.3 СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Успешно спроведената анализа од анкетните прашалници и интервјуата од компании од приватниот сектор, во прилог се образложени во вид на графикони и анализи. Ова истражување го сочинуваа 50 учесници односно вработени во секторите за човечки ресурси и тоа во Оилко КДА, Македонски Телеком АД, Т-mobile, Шпаркасе Банка АД и Сава Осигурување АД Скопје.

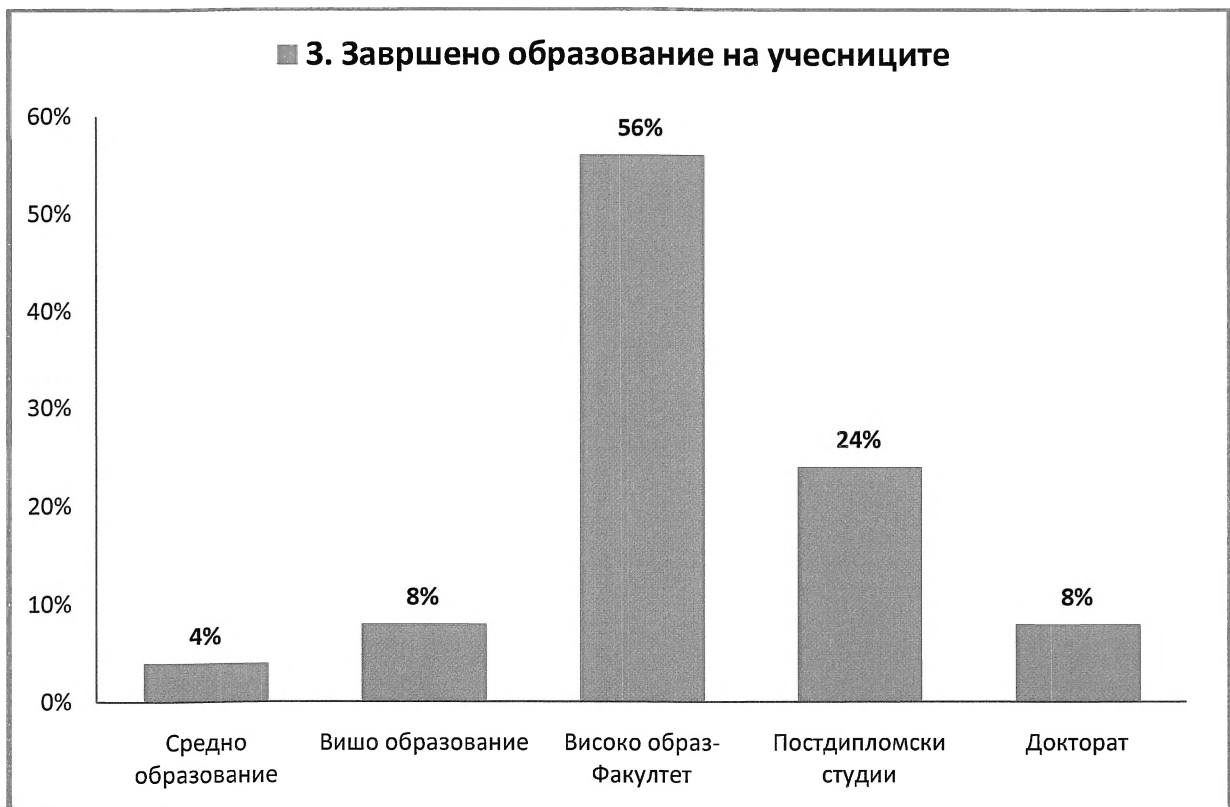
3.3.1 Биографски податоци



Од вкупно 50 учесници во истражувањето, **60%** од нив се од женски пол, додека **40%** се од машки пол.



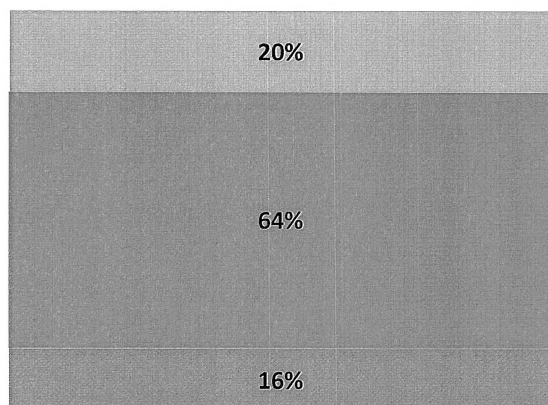
Од вкупно 50 учесници во истражувањето, 10% се на возраст до 25 години, 50% се на возраст од 25 до 40 години, 30% се на возраст од 40 до 55 години и 10% се постари од 55 години. Ова укажува дека најдодем дел од вработените во секторот за човечки ресурси го сочинува млад кадар од 25 до 40 години.



Од вкупно 50 учесници во истражувањето, **4%** од нив имаат завршено средно образование, **8%** се со вишо образование, **56%** се со високо образование факултет-академија, **24%** се со постдипломски студии и **8%** се со докторат. Ова укажува дека најмал број од вработените во секторот за човечки ресурси се со најнизок степен на средно образование, додека најголем број се со завршено високо образование факултет или академија.

4. Работно искуство на учесниците

■ До 2 год. ■ Од 2 до 6 год. ■ Повеќе од 6 год.

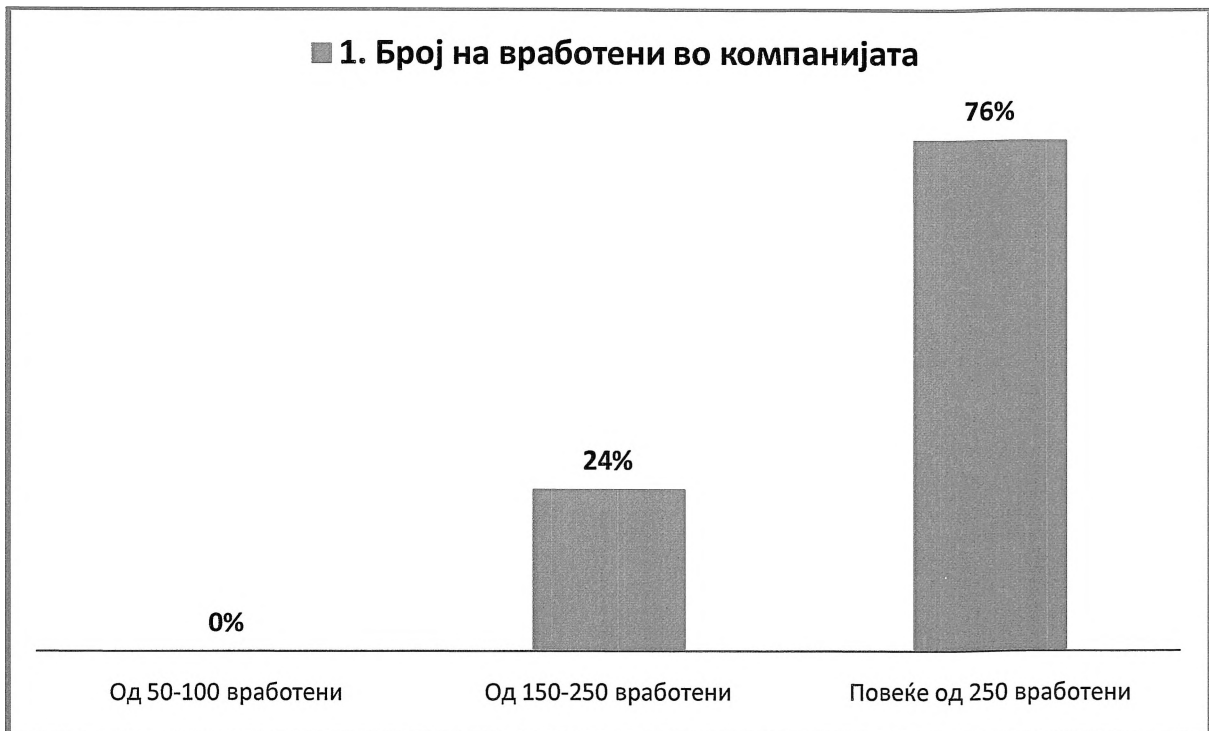


Работно искуство на сегашното работно место

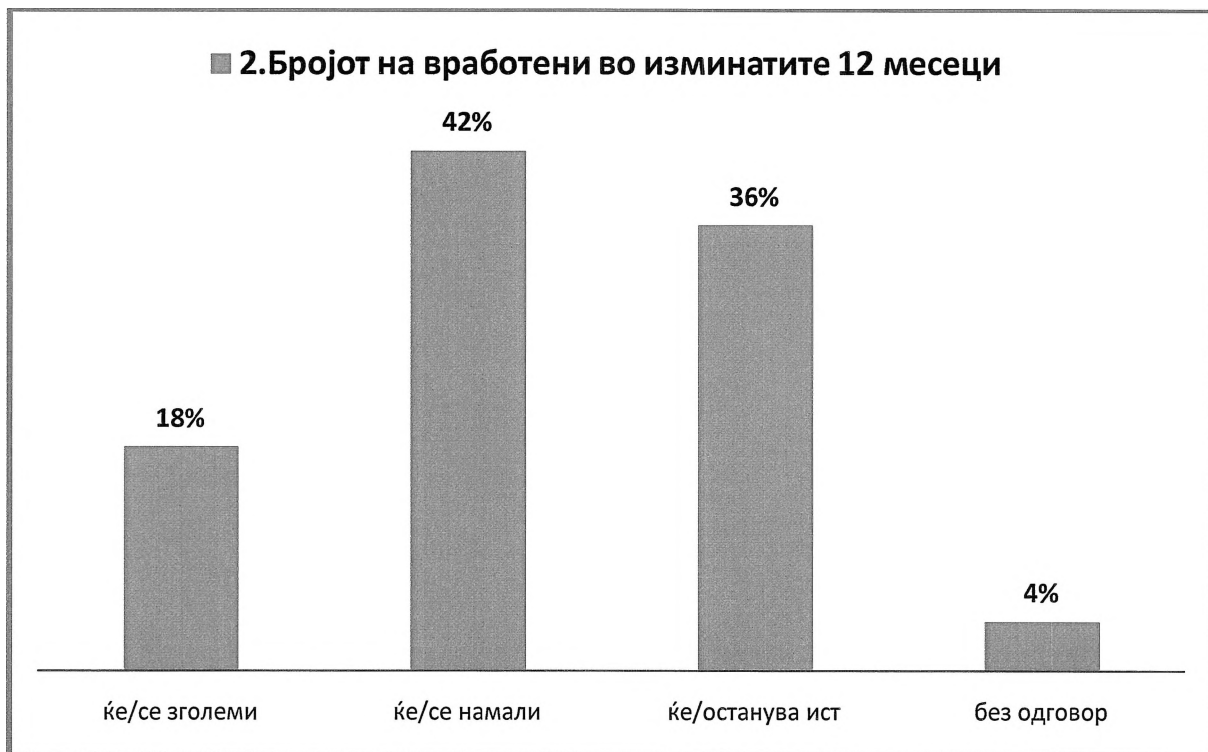
Од вкупно 50 учесници во истражувањето, **16%** од нив имаат работно искуство на сегашното работно место, во секторот за човечки ресурси не поголемо од 2 години, **64%** имаат работно искуство од 2 до 6 години и **20%** се со искуство поголемо од 6 години во секторот за човечки ресурси.

3.3.2 Податоци од анкетаџето

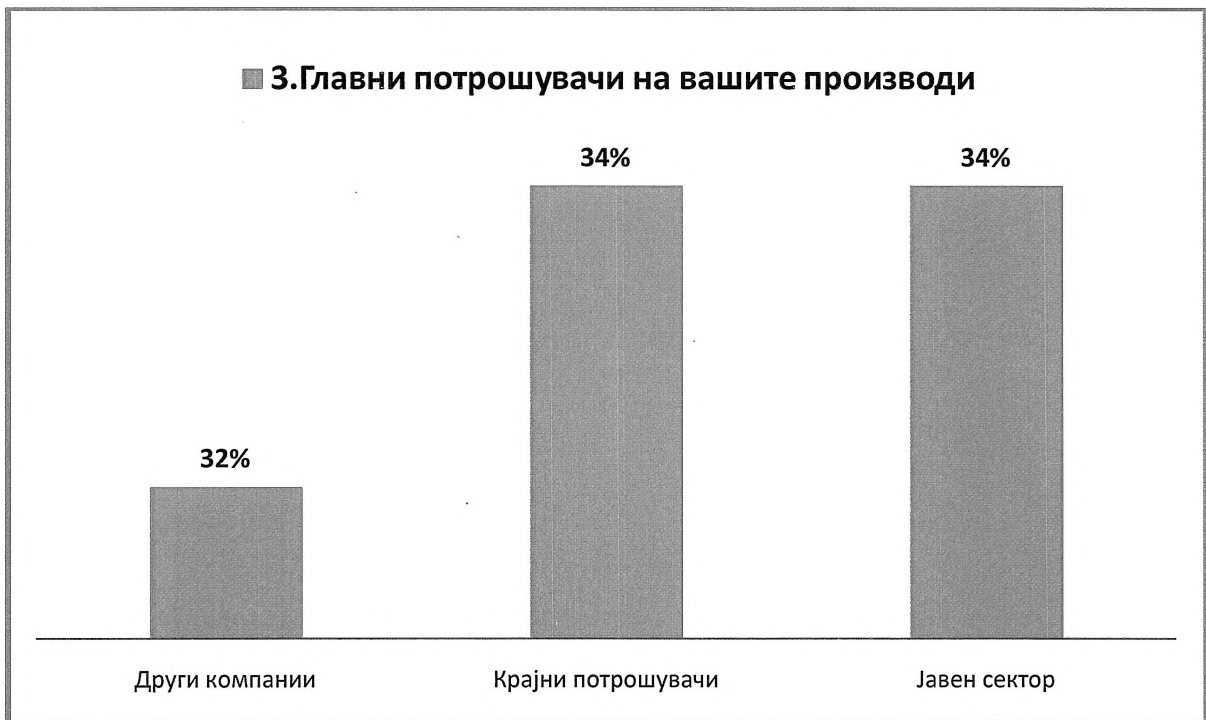
* Општи податоци за компанијата



Оилко КДА, Македонски Телеком АД, Т-mobile, Шпаркасе Банка АД и Сава Осигурување АД Скопје се големи компании од приватниот сектор. Од педесетте учесника во истражувањето 24% од нив се изјаснија дека работат во компанија која брои од 150 до 250 вработени, тука спаѓаат Оилко КДА и Сава Осигурување АД Скопје, додека 76% се изјаснија дека работат во компании кои имаат повеќе од 250 вработени и тука спаѓаат Македонски Телеком АД, Т-mobile, Шпаркасе Банка АД.



Од 50 учесници во истражувањето, **18%** од нив се изјаснија дека бројот на вработени во компаниите ќе/се зголеми, **42%** ќе/се намали, **36%** ќе/останува ист и **4%** од учесниците во анкетниот лист останаа без одговор. Од графиконот може да се забележи дека во најголем дел бројот на вработени во компаниите ќе/се намали и ќе/останува ист.



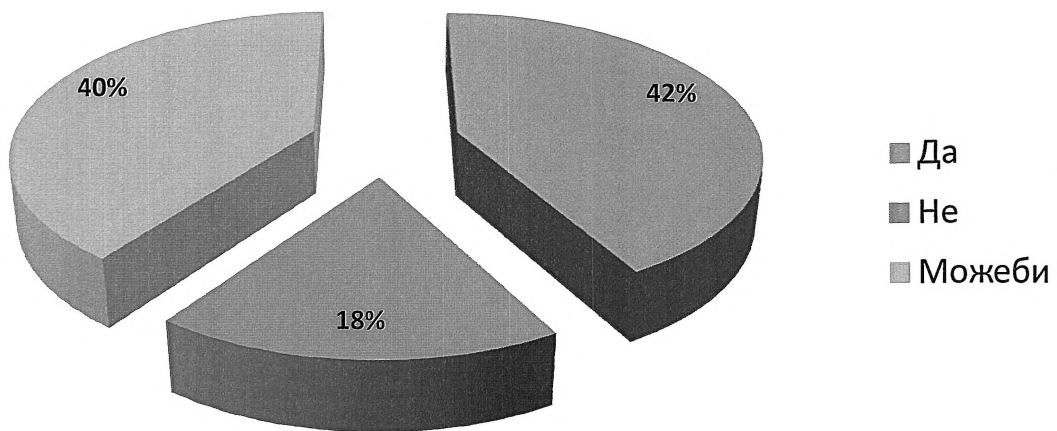
Од 50 учесници во истражувањето, **32%** од нив се изјаснија дека главни потрошувачи на нивните производи се други компании, **34%** се изјаснија дека главни потрошувачи на нивните производи се крајни потрошувачи и **34%** се изјаснија дека главни потрошувачи на нивните производи се од јавниот сектор.

*** Податоци во врска со работата на менаџментот на човечки ресурси**



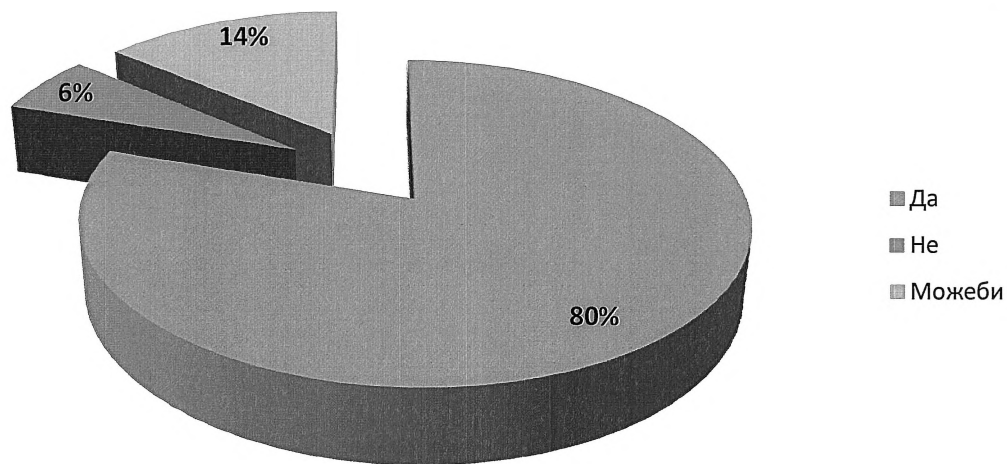
Од 50 учесници во истражувањето, 30% од нив се изјаснија дека во нивнака организација се превземаат мерки за успешно надминување на ефектите од рецесијата врз работењето. Исто така голем е процентот и на оние кои се изјаснија дека нивната организација не превзема никакви мерки, односно 32%. Останатите 38% од учесниците наведоа дека можеби се превземаат некакви мерки за успешно надминување на ефектите од рецесијата врз работењето.

2. Мерки за задржување на носечките работници во компанијата



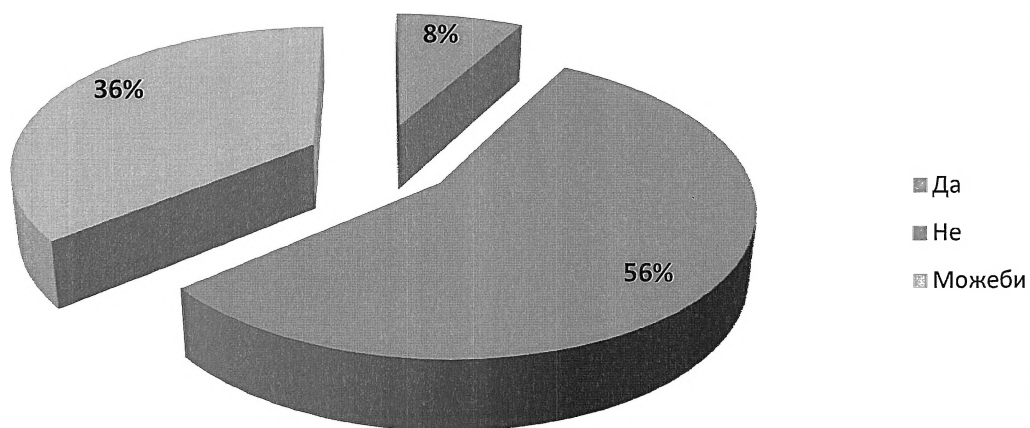
Од 50 учесници во истражувањето, 42% од нив се изјаснија дека нивната компанија превзема мерки за задржувањето на носечките работници, 18% се изјаснија негативно, односно не се превземаат било какви мерки и 40% од учесниците наведоа дека можеби се користат мерки за задржување на носечки работници.

3. Мерки за поддршка и мотивација на вработените



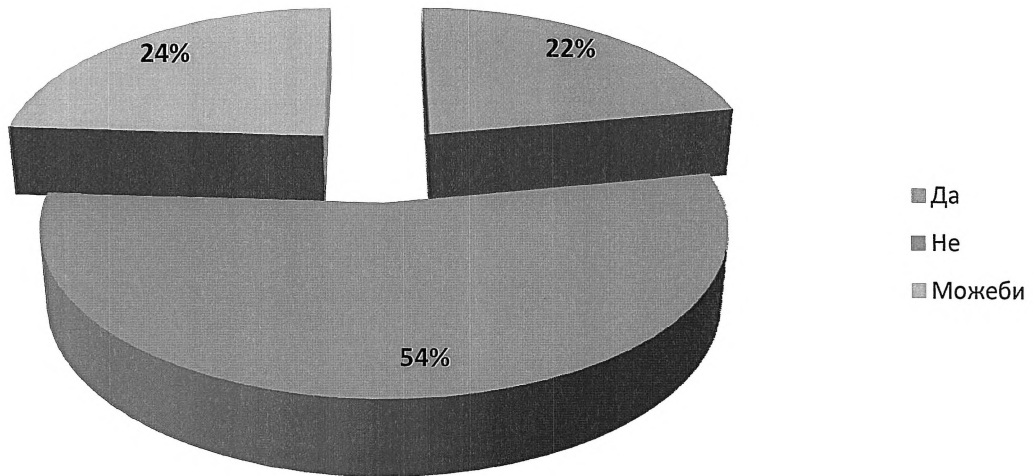
Од 50 учесници во истражувањето, **80%** од нив наведоа дека менаџментот на човечки ресурси превзема мерки за поддршка и мотивација на вработените, **6%** од учесниците наведоа дека не се превземаат никакви мерки и **14%** од учесниците наведоа дека можеби се превземаат мерки за поддршка и мотивација на вработените. Од графиконот може да се забележи дека во компаниите каде што е спроведено истражувањето дури **80%** од учесниците се изјаснија дека успешно се превземаат мерки за поддршка и мотивација на вработените.

4. Стратегији и политики од земјите на ЕУ, кои компанијата ги користи за надминување на ефектите од рецесијата



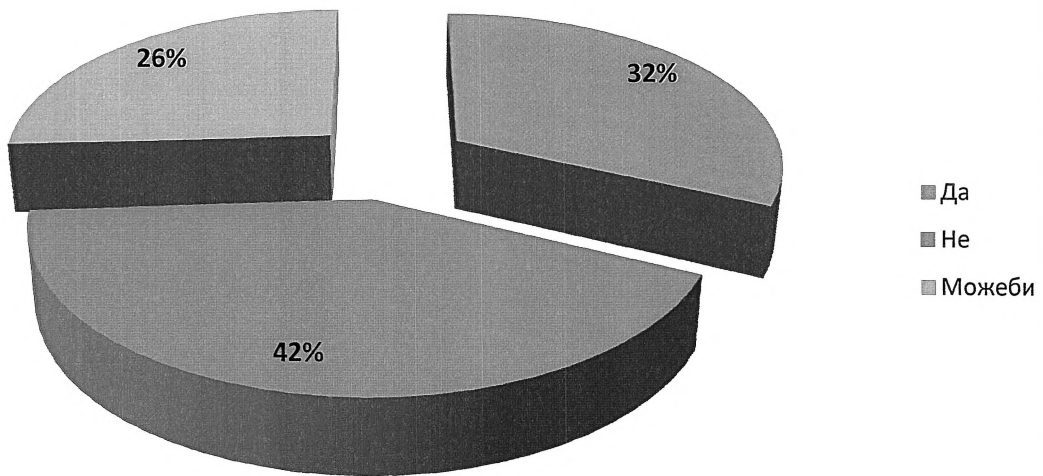
Од 50 учесници во истражувањето, 8% од нив се изјаснија позитивно, 36% се изјаснија дека можеби нивните компании користат стратегии и политики од земјите на ЕУ за надминување на ефектите од рецесијата. Најголем дел од учесниците, повеќе од половина 56% од нив се изјаснија негативно, односно дека нивните компании не користат стратегии и политики од земјите на ЕУ за надминување на ефектите од рецесијата.

5.Обука за човечките ресурси за справување со кризи



Од 50 учесници во истражувањето, **22%** од нив наведоа дека во нивните компании се спроведуваат обуки за човечките ресурси за справување со кризи, **54%** се изјаснија негативно и **24%** од учесниците наведоа дека нивните компании можеби спроведуваат обуки за човечките ресурси за справување со кризи. Од графиконот може да се забележи дека поголемиот дел од учесниците се изјаснија негативно, односно дека во нивните компании не се имплементираат обуки за човечките ресурси за справување со кризи.

6.Програми за ефикасно отпуштање на вработени



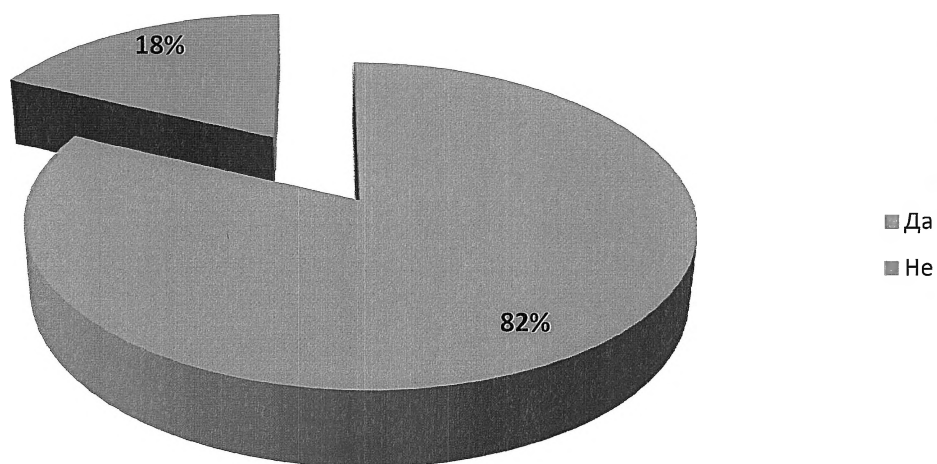
Од 50 учесници во истражувањето, **32%** од нив наведоа дека во нивните компании се имплементираат програми за ефикасно отпуштање на вработени, **42%** наведоа дека не се имплементираат и **26%** од учесниците наведоа дека можеби се превземаат програми за ефикасно отпуштање на вработените во нивните компании.

7. Социјални пакети за отпуштените работници



Од 50 учесници во истражувањето, 42% се изјаснија дека нивните компании нудат социјални пакети за отпуштените работници и 58% од учесниците се изјаснија негативно, дека нивните компании не нудат социјални пакети за отпуштените работници. Од графиконот може да се утврди дека поголемиот дел од учесниците се изјаснија дека моделот на социјални пакети, односно опремина не фигурира во нивните работни организации.

8. Информирање на вработените за состојбата во компанијата



Од 50 учесници во истражувањето, дури **82%** од нив наведоа дека менаџментот на човечки ресурси дава јасна информација на вработените за состојбата на компанијата, додека **18%** од учесниците се изјаснија негативно, односно дека не добиваат информација за состојбата на компанијата.

3.3.3 Анализа на одговорите од интервјуирањето

1. Каков вид на мерки се превземаат за успешно надминување на ефектите од рецесијата врз работата?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Намалување на трошоците за работа преку најразлични мерки за скратување на канцеларискиот материјал, оптимализација на бројот на обуки и семинари за вработени како и намалување на дополнителните работни часови на вработените преку нивно ротирање и искористување за повеќе работни позиции придонесува за

намалување на трошоците. Брзата и адекватна банкарска услуга доведе до зголемувањето на провизиите со што се зголемија приходите од тековното работење на Банката.

Оилко КДА Скопје

- Операционализација, односно намалување на трошоците за работа преку најразлични мерки за скратување на главниот трошок **горивото**, бидејќи основна дејност им е транспорт. Намалување на трошоците за одржување на возниот парк, ротирање на вработените и нивно искористување за повеќе работни позиции со тоа што не се примаат дополнителни вработени.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Потребно е да се спроведат неколку мерки со кои би се надминала рецесијата. Како најважни би ги издоиле: Подобрување на продуктивноста на работната сила (преку мерење, следење, публикување и политика на наградување на услуги / производи кои работникот ги произведува за одредено време и влезни ресурси). Промена на квалитетот на услугите и производите кои компанијата ги нуди. Односно адаптирање на светските трендови кои дефинираат соодветен квалитет и цени. Иновации, стимулирање со целосна политика на компанијата и доделување на јавно признание за истите.
Воведување и стимулирање на претприемничкиот дух кај вработените.
Зголемување на обемот за тренинзи, обуки, доквалификација, преквалификација и сл.

2. Какви стратегии и програм превземате за задржување на носечките вработени?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Со фокус на клиентите и со 20-годишна традиција и искуство во банкарскиот сектор, како членка на Штаермеркише Шпаркасе и единствена австриска Банка во Македонија, Шпаркасе Банка има само една определба за задржување на носечките вработени. Иако банката нема некои конкретни долгорочни стратегии за задржување на носечките вработени, поголем дел од носечките вработени се во директен контакт со менаџментот на Банката кои што може да ги препозне и

награди добрите идеи, лојалноста, како и ефективното и ефикасното ивршување на работните задачи доделени од Менаџментот на Банката кој е составен од етаблирани домашни и странски банкарски експерти. Иако можностите за напредување не се големи бидејќи самата организациска структура не го дозволува тоа, Шпаркасе Банка на крајот на тековната година на сите свои вработени им доделува парична награда (стимулативен дел) за остварениот минат труд во тековната година.

Оилко КДА Скопје

- Компанијата е релативно нова т.е. само неколку години и поради тоа сеуште нема некои конкретни долгорочни стратегии за задржување на носечките вработени. Како еден едноставен механизам што се применува на месечно ниво е делот на работна успешност, односно вработен кои што ефективно и ефикасно ги ивршува работните задачи доделени од непосредниот претпоставен, кој е лојален, како и вложува повеќе труд од преостанатите добива парична награда (стимулативен дел). За во иднина се размислува на квартално ниво да се избира по еден работник од административниот дел, како и од оперативниот дел, и истите тие ќе бидат јавно објавени во компанијата и наградени. Можностите за напредување не се големи бидејќи самата организациска структура не го дозволува тоа, но онаму каде што има простор тоа се прави.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Одделот за човечки ресурси во рамки на компанијата има развиено одредени програми за задржување на клучните вработени. Генерално тие се стандардни и глобални, како на пр. зголемување на платата, овозможување на бонус, овозможување на разни бенефиции односно користење на продуктите од самото продуктно портфолио на компанијата со 100% компензација, размена и можност за работа во странство во рамки на самата групација, итн.

3. Какви мерки за поддршка на вработените постојат и кои се резултатите од тоа?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- За адекватно извршени работни задачи и остварување на поставените таргети вработените добиваат соодветен бонус во зависност од остварениот резултат во тековната година. Резултатите од работењето се мерат двапати во годината (полугодишно и годишно).

Оилко КДА Скопје

- Најголем акцент се става на системот за награди, а други посебни мерки сеуште не се воведени.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Вработените како еден од најважните ресурси за секоја компанија, особено се важни и заслужуваат особено внимание. Така и во овие организации, во вработените пред се се инвестира и надградува нивната подготовка. Се наградува нивната лојалност во најразлични облици на поширока компензација. Дури и при отпуштања, особено се внимава во задоволување на очекувањата за вработените во доменот на компензација.

4. Колку и кои искуства од европските држави ги користите во услови на намалена економска активност?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Зголемување на пазарниот удел и позиционирање на Шпаркасе Банка Македонија АД Скопје во ранг на најдобрите финансиски институции во Македонија. Преку максимизирање на вредностите на нивните главни целни групи - клиентите, вработените и акционерите, преку општественото одговорно делување кон локалната заедница, квалитетните услуги и понудата на производи кои ќе одговараат на потребите на клиентите.

Оилко КДА Скопје

- Ефикасно и ефективно работење, намалување на трошоците и оспособување на еден вработен да може да извршува повеќе работни задачи.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Во рамки на намалена економска активност генерално компанијата се грижи особено одржување на приходот односно оптимизација на трошоците кои директно влијаат на самата профитабилност. Оттука се дефинираат секакви активности со помош на маркетинг и секторот за продажба кои се директни истурени оддели кон корисниците.

Со оглед на фактот што компанијата е дел од една голема глобална корпорација, сите позитивни и негативни искуства се споделуваат и се достапни за брзо делување односно справување.

5. Каков вид на програми спроведувате за отпуштање на вработените?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Во овој момент немаат програма за отпуштање на вработените, бидејќи старосната граница на вработените е релативно ниска, 70% од вработените се на возврат од 22-45 поради тоа во овој момент немаат потреба од воведување на програми за отпуштање на вработените.

Оилко КДА Скопје

- Програми од аспект на технолошки вишок и сл., не се применуваат, бидејќи компанијата е релативно нова, па со самото тоа 70% од вработените се на договори на определено време. Согласно наведеното доколку им се намали обемот на работа вработените кои што покажале најслаби резултати, имале некоректен однос и ја злоупотребиле работната позиција добиваат престанок на работен однос, односно договорот не им се продолжува.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Отпуштањето на вработените се одвива согласно моменталните програми за компензација односно отпремнина за таа цел или пак согласно законските одредби. Секако тука ги земаат во предвид и условите од колективниот договор.

6. Како е одлучено дека отпуштањата се неопходни и на кој начин им се соопштува тоа на вработените?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Во Шпаркасе Банка Македонија во овој момент работат околу 290 вработени, овој број на вработени самиот по себе во моментот им е доволен за да се понуди квалитетна услуга на постоечките клиенти. Меѓутоа со зголемениот тренд за раст на банката би се зголемила и клиентската база со што ќе треба да се зголеми и бројот на вработени. Шпаркасе Банка Македонијасо најголем дел од вработените односно околу 75% има потпишано договори на неопределено работно време. Заштита на клиентот и вработениот е мото во Банката. Тоа го прават со сите расположливи средства. Поради горенаведените причини сеуште немаат одлучено дека отпуштањето на вработените е неопходно.

Оилко КДА Скопје

- Во време кога има послаба економска раздвиженост во државата, како и во регионот неопходно е да се намали бројот на вработените. Вработените се повикуваат на разговор и им се соопштува дека договорот нема да им биде продолжен минимум 30 дена пред да им биде раскинат, како би можеле да почнат да си бараат друга работа. Доколку имале позитивно мислење за вработениот што го отпуштиле, во иднина се случува да го исконтактираат ако реално им се зголеми обемот на работа и да му предложат повторно да потпише договор за вработување.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Одлучувањето за отпуштање на вработените го носат највисоките раководни структури во рамки на компанијата односно самите акционери на база на претходни анализи и препораки од самата компанија или пак консултанти. Соопштувањето оди јавно преку актуелните средства за информирање и комуникација со вработените.

7. На кој начин отпуштањата влијаат врз работната атмосфера и дали тие придонесуваат негативни влијаниа врз вработените и компанијата воопшто?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Доколку менаџментот на банката одлучи одреден вработен да биде отпуштен од работа истиот секогаш ги знае причините за отпуштањето, причините за отказот на вработениот му ги образложува соодветната служба за внатрешна ревизија на Банката која преку соодветната комисија му ја соопштува на вработениот, констатира грешката која што се повторувала повеќе пати во тековното работење и истата придонела за негативен финансиски ефект на банката. Работната атмосфера по отказот може да биде нарушена, доколку истата не се образложат причините.

Оилко КДА Скопје

- Вработените не секогаш ги знаат причините за отпуштање на нивните колеги и затоа нормално е да има негативни влијанија и реакции кај дел од нив. Но се разбира ако се направи еден состанок и притоа им се објасни ситуацијата зашто на одредени вработени не им бил продолжен договорот атмосферата се смирува и не е толку тензична. Многу нормано работната атмосфера и клима за работа не е иста, бидејќи се работи за отпуштања на вработени што само по себе буди негативни мисли и влијанија кај преостанатите вработени.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- За очекување е дека намалувањето на вработените креираат кај вработените една не така позитивна перцепција од причина што секој од вработените се плаши за губење на неговото работно место. Ова секако е директно врзано со старосната структура на вработените и нивото во хиерархијата во рамки на самата компанија. Оттука, при секоја активност за намалување на вработените, самите тие, незнаејќи ги условите и опциите за самата акција меѓусебно креираат атмосфера на неизвесност и страв која секако се шири во околината. Компанијата кога ја носи оваа одлука, на најдобар можен начин истата треба да ја образложи преку средствата со кои комуницира со вработените дури и форуми. Исто така, потребно е да се земе во предвид и фактот дека на ваков мал пазар на трудот, акции како оваа од различен размер директно влијаат на него.

8. Доколку има други алтернативи за намалување на трошоците освен отпуштање на вработени, дали ги користите?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Секогаш кога може да се најде алтернативни методи за намалување на трошоците во тековното работење на банката со што би се зголемиле приходите, а како последна мерка за намалување на трошоците се применува мерката за отпуштање на вработените.

Оилко КДА Скопје

- Секогаш кога може да се најде дополнителна работа за ангажман на целиот возен парк (сите расположливи ресурси) тоа го прават, како и ефикасно намалување на трошоците без притоа да се отпуштат вработените. Намалување на платата и отпуштања на вработените се мерки што кога би имале пирамида на одлучување би требало да се најдат на последно место, но секако не и да се отфрлат од опција зашто некогаш сте приморани на тоа.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Секако дека за да се одлучи една компанија кон активноста за намалување на вработените, се пристапува многу студиозно и аналитично за еден дефиниран период каде се согледува целата структура на трошоци во билансите на компанијата. Се гледа кои делови можат да се намалат како трошоци и кои се приоритетни. Или пак кои не се суштински кои влијаат на главното работење на компанијата. Оттаму, се предлагаат овие корекции до одборот на директори или пак акционерите на друштвото за одобрување на овие акции. Би било потребно да намалувањето на вработените се земе во предвид како последна опција, бидејќи секако дека има и општествена и социјална карактеристика.

9. Кои се позитивните страни на отпуштањето вработени?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Како негативни така има и позитивни страни кога ќе се отпуштат одреден број на вработени и тоа во главно ако се тоа вработени кои се конфликтни и не ги

исполнуваат во целост работните обврски со што придонесуваат за создавање на негативна слика за работењето на Банката како и негативен финансиски ефект на Банката. Вработените се свесни дека треба да покажат подобри резултати бидејќи ниту едно работно место не е загарантирано доколку не си ги извршувате работните задачи што ви се доделени иако истите имаат договор за работа на неопределено време.

Оилко КДА Скопје

- Позитивната страна е тоа што се елиминираат конфликтни работници кои што ја попречуваат динамиката на работата.

На предавање организирано од институцијата Претседател на Р.М. пред 2 години (2012) имаше гостин/предавач од Англија што истакна “Отпуштајте по еден вработен на секои 3 месеци за да имате ефикасна и ефективна компанија”, укажува Владимир Арсов (2014), шеф на возен парк во Оилко КДА Скопје. Позитивните страни во главно се што вработените не се толку опуштени т.е. свесни се дека треба да покажат подобри резултати бидејќи ниту едно работно место не е загарантирано доколку не си ги извршувате работните задачи што ви се доделени. Конкуренцијата и мотивираноста за работа во одредени ситуации се зголемува.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Од организациски аспект, намалувањето на вработените во една компанија директно влијае на трошковната страна во билансите на компанијата. Од таа причина и најчесто се одлучуваат компаниите на овој чекор. Но исто така, влијание односно тригер фактор за намалување на вработените е оптимизацијата на процесите во рамки на самата компанија. Нејзината модернизација и автоматизација директно влијае на намалувањето и реструктурирањето. Не само во ситуација на намалени приходи или евентуални кризи, туку и при нормални услови со цел истата компанија биде поконкурентна на пазарот. Исто така и самата глобализација ја наметнува оваа активност. Ова се само еден мал дел позитивни страни на намалувањето на вработени во рамки на една компанија.

10. Доколку нудите социјални пакети за отпуштените работници, од каков вид се тие?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Во моментот Шпаркасе Банка Македонија не нуди никакви социјални пакети за отпуштање на вработените. Немањето потреба за ваков тип на социјални пакети произлегува од младата старосна граница на вработените во Шпаркасе Банка Македонија.

Оилко КДА Скопје

- Програми и мерки за отпуштања на вработени немаат, па со самото тоа се изоставени и социјалните пакети.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Компанијата согласно стратегиските определби на краток и долг рок за корекција односно намалување на трошоците, наспроти намалените приходи, донесува одлука и за намалување на бројот на вработени. Согласно тоа, се креираат пакети за компензација односно отпремнина на вработените за договорно прекинување на работниот однос на база на старостна структура, стручната подготовка како и изминатиот стаж во рамки на компанијата.

11. Дали Вашата компанија ги почитува законските мерки за отпуштање на работници?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Шпаркасе Банка Македонија секогаш постапува согласно Законот за работни односи.

Оилко КДА Скопје

- Оилко КДА Скопје секогаш постапува согласно Законот за работни односи.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Сите отпуштања се одвиваат во корелација со законската легислатива важечка во Република Македонија.

12. Дали отпуштените вработени можат да очекуваат да бидат повторно повикани назад на работа?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Не, бидејќи менаџментот на Банката за да донесе одлука за отпуштање на одреден вработен истот мора да направи круцијална грешка при работењето, која што е вон пропишаните процедури за работа на Банката.

Оилко КДА Скопје

- Доколку се зголеми обемот на работа, а притоа оставиле добар впечаток во компанијата, отпуштените работници можат да очекуваат да бидат повторно повикани.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Секако и таа опција не ја исклучуваат од причина што главниот бизнис на компанијата е специфичен и малку од работоспособниот кадар на пазарот е квалификуван да ја работи оваа проблематика. Иако пак, компанијата се модернизира и инвестирањето и надоградбата на кадарот е есенцијален со цел да се следат новите светски трендови. Согласно ова, се случува некои вработени да бидат вратени на работа со договори на определено време.

3.3.4 Компаративна табела на изнесените резултати од анкетата на компаниите

1. Каков вид на мерки се превземаат за успешно надминување на ефектите од рецесијата врз работата?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

-Намалување на трошоците преку мерки за намалување на канцелариски материјали, - оптимализација на бројот на обуки и семинари, -намалување на дополнителни работни часови.

Оилко КДА Скопје

-Оптимализација на трошоците за работа, односно скратување на главниот трошок *горивото*, -намалување на трошоците за одржување на возниот парк,- ротирање на вработените и нивно искористување за повеќе работни позиции.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Подобрување на продуктивноста на работната сила (преку мерење, следење, публикување и политика на наградување на услуги / производи кои работникот ги произведува за одредено време и влезни ресурси), - промена на квалитетот на услугите и производите кои компанијата ги нуди.

2. Какви стратегии и програми превземате за задржување на носечките вработени?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Банката ги препознава и наградува добрите идеи, лојалноста, ефикасноста и ефикасноста на извршените работни задачи од страна на етаблирани домашни и странски експерти, - Шпаркасе Банка на крајот на тековната година на сите свои вработени им доделува парична награда (стимулативен дел).

Оилко КДА Скопје

- Едноставен механизам што се применува на месечно ниво е делот на работна успешност, односно вработен кои што ефективно и ефикасно ги ивршува работните задачи доделени од непосредниот претпоставен, кој е лојален, како и вложува повеќе труд од

преостанатите добива парична награда, - за во иднина се размислува на квартално ниво да се избира по еден работник од административниот дел, како и од оперативниот дел, и истите тие ќе бидат јавно објавени во компанијата и наградени.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Зголемување на платата, овозможување на бонус, овозможување на разни бенефиции односно користење на продуктите од самото продуктно портфолио на компанијата со 100% компензација, размена и можност за работа во странство во рамки на самата групација, итн.

3. Какви мерки за поддршка на вработените постојат и кои се резултатите од тоа?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- За адекватно извршени работни задачи и остварување на поставените таргети вработените добиваат соодветен бонус во зависност од остварениот резултат во тековната година.

Оилко КДА Скопје

- Најголем акцент се става на системот за награди, а други посебни мерки сеуште не се воведени.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Се наградува нивната лојалност во најразлични облици на поширока компензација.

4. Колку и кои искуства од европските држави ги користите во услови на намалена економска активност?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Максимизирање на вредностите на нивните главни целни групи - клиентите, вработените и акционерите, општественото одговорно делување кон локалната заедница, квалитетните услуги и понудата на производи кои ќе одговараат на потребите на клиентите.

Оилко КДА Скопје

- Ефикасно и ефективно работење, намалување на трошоците и оспособување на еден вработен да може да извршува повеќе работни задачи.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Одржување на приходот односно оптимизација на трошоците кои директно влијаат на

самата профитабилност, дефинирани активности со помош на секторите за макркетинг и продажба.
5. Каков вид на програми спроведувате за отпуштање на вработените?
Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје - Во овој период 2014 година, немаат потреба од програма за отпуштање на вработените.
Оилко КДА Скопје - 70% од вработените се на договори на определено време, доколку им се намали обемот на работа вработените кои што покажале најслаби резултати, имале некоректен однос и ја злоупотребиле работната позиција добиваат престанок на работен однос, односно договорот не им се продолжува.
Македонски Телеком А.Д. & T-mobile - Се земаат во предвид условите од колективниот договор и согласно законските одредби.
6. Како е одлучено дека отпуштањата се неопходни и на кој начин им се соопштува тоа на вработените?
Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје - Зголемениот тренд на растот на банката, подразбира зголемена клиентска база а со тоа и зголемен број на вработени, - најголемиот дел од вработените околу 75% имаат потпишано договори на неопределено работно време, - поради овие причини немаат одлучено дека отпуштањата на вработените е неопходно.
Оилко КДА Скопје - Вработените се повикуваат на разговор и им се соопштува дека договорот нема да им биде продолжен минимум 30 дена пред да им биде раскинат, како би можеле да почнат да си бараат друга работа.
Македонски Телеком А.Д. & T-mobile - Одлучувањето за отпуштање на вработените го носат највисоките раководни структури во рамки на компанијата односно самите акционери на база на претходни анализи и препораки од самата компанија или пак консултанти, - соопштувањето оди јавно преку актуелните средства за информирање и комуникација со вработените.

7. На кој начин отпуштањата влијаат врз работната атмосфера и дали тие придонесуваат негативни влијанија врз вработените и компанијата воопшто?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Причините за отказот на вработениот му ги образложува соодветната служба за внатрешна ревизија на Банката која преку соодветната комисија му ја соопштува на вработениот, - Работната атмосфера по отказот може да биде нарушена, доколку истата не се образложи.

Оилко КДА Скопје

- Отпуштањата сами по себе будат негативни мисли и влијанија кај преостанатите вработените, но со одржување на состанок и со објаснување на причините за истите атмосферата може да се подобри и да не биде толку тензична.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Атмосферата на неизвесност и страв се шири брзо во околината, затоа кога компанијата ја носи оваа одлука, на најдобар можен начин треба да образложи преку средствата за интерна комуникација со вработените.

8. Доколку има други алтернативи за намалување на трошоците освен отпуштање на вработени, дали ги користите?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Секогаш кога може да се најдат алтернативни методи за намалување на трошоците во тековното работење на банката се користат, а како последна мерка се применува намалување на бројот на вработени.

Оилко КДА Скопје

- Намалување на платата и отпуштања на вработените се мерки што кога би имале пирамида на одлучување би требало да се најдат на последно место, но секогаш не се отфрлаат од опција зашто некогаш се приморани на тоа.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Се согледува целата структура на трошоци во билансите на компанијата, -се гледа кои делови можат да се намалат како трошоци и кои се приоритетни, или пак кои не се суштински кои не влијаат на главното работење на компанијата, -намалувањето на вработените се зема во предвид како последна опција.

9. Кои се позитивните страни на отпуштањето вработени?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Намалување на вработени кои се конфликтни и не ги исполнуваат во целост работните обврски, што придонесуваат за создавање на негативна слика за работењето на Банката, како и негативен финансиски ефект.

Оилко КДА Скопје

- Елиминирање на конфликтни работници кои што ја попречуваат во целост динамиката на работата.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Од организациски аспект, намалувањето на вработените во една компанија директно влијае на трошковната страна во билансите на компанијата, но и како оптимализација на процесите во рамките на самата компанија.

10. Доколку нудите социјални пакети за отпуштените работници, од каков вид се тие?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Шпаркасе Банка Македонија не нуди никакви социјални пакети за отпуштање на вработените.

Оилко КДА Скопје

- Програми и мерки за отпуштања на вработени немаат, па со самото тоа се изоставени и социјалните пакети.

Македонски Телеком А.Д. & T-mobile

- Креирани се пакети за компензација односно отпремнина на вработените за договорно прекинување на работниот однос на база на старостна структура, стручната подготовка како и изминатиот стаж во рамки на компанијата.

11. Дали Вашата компанија ги почитува законските мерки за отпуштање на работници?

Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје

- Шпаркасе Банка Македонија секогаш постапува согласно Законот за работни односи.

<p>Оилко КДА Скопје</p> <p>- Оилко КДА Скопје секогаш постапува согласно Законот за работни односи.</p>
<p>Македонски Телеком А.Д. & T-mobile</p> <p>- Сите отпуштања се одвиваат во корелација со законската легислатива важечка во Република Македонија.</p>
<p><i>12. Дали отпуштените вработени можат да очекуваат да бидат повторно повикани назад на работа?</i></p>
<p>Шпаркасе Банка Македонија А.Д. Скопје</p> <p>- Неможе да биде повторно повикан, бидејќи менаџментот за да донесе одлука за отказ на вработениот истиот мора да направил круцијална грешка при работењето.</p>
<p>Оилко КДА Скопје</p> <p>- Доколку се зголеми обемот на работа, а притоа оставиле добар впечаток во компанијата, отпуштените работници можат да очекуваат да бидат повторно повикани.</p>
<p>Македонски Телеком А.Д. & T-mobile</p> <p>- Отпуштените вработени можат да бидат повторно повикани на работа со договор на определен временски период, доколку се покажале како квалитетен кадар.</p>

3.3.5 Истражување од Европските земји - Практики на менаџментот на човечки ресурси од Европските земји, како одговор на притисоците од рецесијата

„Врвните компании во Европа треба да ги научат лекциите од рецесиите во минатото, со цел да се изгради оджливо и високо ниво на перформанси на работната сила за во иднина“, се укажува во извештајот на BCG - The Boston Consulting Group & EAPM - European Association for People Management (2009).

Секоја трета компанија низ Европа се подготвува да ја намали нејзината работна сила, според истражувањето од страна на BCG - The Boston Consulting Group & EAPM - European Association for People Management. Но, бизнис лидерите ризикуваат да направат

ненадоместлива долгорочна штета на нивните компании ако повторат некои вообичаени грешки направени во текот на последната рецесија.

Велика Британија има најголем процент на компании кои подготвуваат програми за непотребност- технолошки вишок на работници со полно работно време со 57%. Во Русија, пропорцијата изнесува 40%, во Австрија и Холандија изнесува 38%, а во Франција и Шпанија изнесува 37%. Во Германија, најголемата економија во Европа, изнесува 32%. Меѓу индустриите, автомобилската индустрија и индустријата на производи за широка потрошувачка, компаниите во овие сектори имаат најголеми пропорции да подготвуваат радикално намалување на работната сила со 46% и 45% соодветно.

Но, во извештајот, *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession* (Создавање на предности на луѓето за време на криза: Како човечките ресурси да се справат со предизвиците на рецесијата), BCG (2009), се укажува на тоа дека во оваа стратегија краткорочното намалување на трошоците, би можеле да имаат сериозно и долгорочно влијание врз компанијата. Посветеноста на вработениот е клучен показател за културата на компанијата: начинот на кој се постапува со вработените во лоши времиња ќе го паметат и во добри времиња. Со оглед на тоа, демографските фактори укажуваат дека Европските компании ќе се соочат со недостаток на квалификуван персонал во блиска иднина, и тоа е нешто што бизнис лидерите не треба да го забораваат.

Pieter Haen, претседател на EAPM (2009), смета дека со укинувањето на работните места, компаниите треба да се однесуваат со големо внимание, тој смета „ Во последната рецесија компаниите го намалуваа бројот на вработени со цел да заштедат пари, за само неколку години подоцна да сватат дека се соочиле со клучни недостатоци“. Во извештајот- дел од еден поширок преглед од 3348 човечки ресурси и други извршни директори од повеќе од 30 Европски земји, во повеќе од 15 индустрии, се карактеризираат со одговорите на 883 извршни директори на компаниите со стратегијата за сегашната економска криза и научените лекции од последната криза. Овие ставови, средени повеѓу Ноември и Јануари 2012/2013 година, биле надополнети со интервјуа на лидери на повеќе од 90 големи европски компании, кои биле извршени во периодот меѓу Декември и Март 2013/2014 година.

Наодите покажуваат дека некои од најпопуларните дејствија на менаџерите на човечки ресурси кои планираат да ги превземат во текот на последната криза, не само релативно неефикасниот корпоративски одговор во текот на последната рецесија, исто така му наштетуваат на долгорочното здравје на корпоративската култура.

Трите најпопуларни планирани активности се: намалување на регрутирањето (идентификувани од страна на 69% од учесниците), скратување на компаниските настани/церемонии (54%) и скратување на бонусите врзани за ефикасноста на компанијата (45%). Меѓутоа, во споредна со просечното влијание на секоја од нив, вторите две акции се покажале како помалку ефикасни и имале неповолно влијание врз посветеноста на вработение во текот на последната рецесија.

Друга популарна акција во оваа криза е -намалување на бројот на обуки, која се покажала како релативно неефикасна, споредена со просечното дејствување. Акцијата која има најголемо позитивно влијание врз посветеноста на вработените во текот на последната рецесија е - вработување на високо квалитетни вработени, воедно е и една од најмалку популарните акции во последната криза.

Pieter Naen, коавтор на извештајот, истакнал: „Компаниите треба да ги оценат стратегиите развиени од менаџерите на човечки ресурси за време на последната рецесија. На овој начин тие можат да ги избегнат сличните погрешни одлуки одново“.

Најдобрите практики на некои од најдобрите компании во Европа, кои биле собрани за време на разговорите со членовите од одборите и извршните директори, биле употребени за да се развие акционен план со 12 точки од страна на менаџментот на човечки ресурси. Овој план им помага на компаниите да ги намалат нивните трошоци на начин на кој нема да им наштети на нивните можности, кога на кризата и се ближи крајот. Pieter Hein, смета: „Менаџментот на човечки ресурси може да има важна улога во помагањето на нивните компании, со тоа што ќе им помогне во совладување на предизвиците со кои тие се соочуваат денес, но и да ги подготви кога економијата повторно ќе закрепи“.

Најголем акцент е ставен на следните 6 , од вкупно 12 точки, според , *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession* BCG (2009):

- Стратешко планирање на работната сила: Компаниите треба да изградат сценарио врз основа на точното разбирање на нивната понуда (под влијание на пензионирање и други стапки на намалување) и потребите на побарувачката (под влијание на бизнис стратегијата и продуктивноста) на работна сила. На овој начин, тие можат подобро да ги прераспoredуваат нивните вработени, наместо едноставно да ги отпуштат и да се предвиди било каков недостиг од квалификувани работници.
- Ефикасен менаџмент: Компаниите треба темелно да ја испитаат ефикасноста на менаџментот и системот за награди, така што тие подобро да ги одразуваат долгорочните организациски цели и да ги зајакнат вредностите на компанијата.
- Ангажираноста на вработените: Компаниите треба да се поврзат со вработените на чесен и директен начин и со емпатија, во време кога можностите на традиционалните мотиватори, како се зголемување на платите и унапредувањето, не се во опција.
- Лидерски способности: Компаниите треба да им овозможат на своите лидери, со различен сет на потребни вештини за да се борат со рестрикциите наместо со можностите за раст.
- Менаџмент на промени: Компаниите треба да се осигураат дека кога реструктурираат или воведуваат реформи во екот на кризата, тие имаат постојан и ригорозен менаџмент и агендата за промена е во вистинско време.
- Внатрешна и надворешна комуникација: Компаниите треба да комуницираат со вработените на начин кој е повеќе личен, со повеќе доверба и почесто.

Pieter Naen, смета: „Колективно овие шест теми формираат погодно место за далекувидните компании кои сакаат да развијат процеси, со цел да се справат со предизвиците на овие турбулентни времиња“.

4. ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗИ

Спроведената анализа од анкетните прашалници и интервјуата во компаниите од приватниот сектор, укажува на тоа дека менаџментот на човечки ресурси активно превзема мерки со кои би го задржале ефикасното работење во нивните компании, а со тоа се потврдува и генералната хипотеза. Во услови кога намалената економска активност т.е рецесијата ќе допре до компаниите, менаџментот на човечки ресурси заедно со останатите менаџери превземаат најразлични мерки за намалување на трошоците за работа, како што се: оптимализацијана бројот на обуки и семинари за вработените, намалување на бројот на дополнителните работни часови, скратување на канцеларискиот материјал, ротирање на вработените и нивно искористување за повеќе работни позиции со тоа што не се примаат дополнителни вработени, подобрување на продуктивноста на работната сила и.т.н. Во Шпаркасе банка А.Д Скопје, Оилко КДА, и Македонски Телеком А.Д&T-mobile една од најприменуваните стратегии за задржување на носечките вработени, односно оние кои ефективни и ефикасно ја извршиле својата работа и се чесни и лојални кон компанијата претставуваат паричните награди (стимулативен дел), а воедно и овозможување на разни бенефиции од продуктното портфолио на компанијата. Најголемиот акцент кај мерките за поддршка на вработените повторно се става на системот за награди, така што се наградува нивната лојалност во најразлични облици на поширока компензација.

Погоре именуваните компании применуваат повеќе програми за спроведување на отпуштања на вработени. Оние вработени кои се со договор на определен временски период и кои покажале најслаби резултати или имале некоректен однос и ја злоупотребиле работната позиција добиваат престанок на работен однос, односно договорот не им се продолжува. Во време кога има послаба економска раздвиженост во државата, како и во регионот, врз основа на анализата на слабите биланси на компанијата која покажува знаци на слаба продуктивност, највисоките раководни структури во рамките на компанијата односно самите акционери ја донесуваат одлуката за отпуштање на вработени. Истата им се соопштува минимум 30 дена пред да им биде раскинат договорот за работа, за да би можеле да почнат да бараат друга работа. Соопштувањето оди јавно преку средствата за интерна комуникација меѓу вработените во компанијата. Македонски Телеком А.Д & T-mobile имаат креирано пакети за компензација односно отпремнина на вработените за

договорно прекинување на работниот однос на база на старосна структура, стручната подготовка како и изминатиот стаж во рамки на компанијата. Законските регулативи за отпушање на работници се почитуваат од страна на сите споменати компании. Имено не се исклучува можноста отпуштените работници да бидат повторно повикани на работа, доколку се зголеми обемот на работа и оставиле добар впечаток во компанијата. Отпуштањата сами по себе можат да придонесат до негативни влијанија и реакции кај дел од вработените, но овие ситуации се избегнуваат со тоа што одлуката им се образложува на останатите вработени преку средствата со кои се комуницира со вработените дури и форуми.

Како што беше претходно споменато 82% од вработените наведоа дека добиваат јасна информација за состојбата на компанијата, за тоа дали профитот се движи во нагорна или надолна линија, ефектите врз работата од рецесијата, внатрешните планови и политики за ефикасно работење и сигурноста на работните места.

Од спроведеното истражување може да се заклучи дека само една посебна хипотеза во целост не се потврдува, односно програмите за обука на менаџерите на човечки ресурси за работа во услови на смалена економска активност, кои директно влијаат на односите кон вработените. Податоците од анкетаирањето укажуваат на тоа дека 32% од учесниците се изјаснија негативно во однос на мерките за успешно надминување на ефектите од рецесијата врз работата. Додека 54% исто така се изјаснија негативно во однос на обуките за човечките ресурси за справување со кризи. Останатите посебни хипотези кои што претходно беа појаснети во целост се потврдуваат.

ЗАКЛУЧОК

Во последната деценија управувањето со промени стана еден од најзначајните елементи со кои организациите постигнуваат конкурентска предност и го осигуруваат својот опстанок на пазарот. При управување со процесите за промени, истражувањето покажа дека најзначаен елемент претставуваат човечките потенцијали и многу често успешноста на менаџментот адекватно да ги образложи причините за нивно спроведување, претставува доминантен фактор за успешноста. Сепак, самата спремност за спроведување на процесите за реформи не е доволна да би се осигурал успехот. За успех е потребен систематски и континуиран пристап кон промени, кои мораат да бидат составен дел од работата на една организација. Постојат најразлични модели и техники за спроведување на процесите за промени. Секоја од тие техники има своја адекватна примена, со тоа што не постои единствен модел кои што е можно во потполност да се примени во сите организации. Сепак од спроведената анкета во истражувањето може да се заклучи, како најчесто применувана мерка за да се одговори на притисоците од рецесијата е намалувањето на трошоците за работа, кои директно влијаат и на намалувањето на работната сила во компаниите.

Промените на програми се чести -посебно денес во времиња на глобална криза и рецесија -поврзани со губитокот на работа и намалување на бројот на работни места, од затварање на поедини организациски целини, поради што исчезнуваат стотици и илјади работни места, до врачување на отказ на повисоки директори/менаџери или целото управување на компанијата. Рецесијата не само што има негативна, но има и позитивна страна. Од интервјуирањето на учесниците во истражувањето може да се заклучи дека, рецесијата е време кога компаниите можат да се ослободат од вработените кои што лошо ја извршуваат работата. Организацијата треба да елаборира нова стратегија. Менаџментот на човечки ресурси треба да ја дефинира визијата на компанијата после рецесијата. Позицијата на компанијата на пазарот, може да се замени со нова сегментација на пазарот, со цел да се задржи конкурентската предност. Оваа нова позиција треба да им биде објаснета на сите внатрешни и надворешни партнери. Организацискиот дизајн на стратегии елиминира функции, оддели и производи, и се фокусира на намалување на работната сила, наместо намалување на трошоците кои не се директно поврзани со

отпуштање на вработени. Оние вработени кои остануваат во организацијата, колку што е можно повеќе работни места им се предаваат и со тоа се создава нова отежната средина која без дополнителна обука не би можела да опстои. Искуствата од менаџерите во интервјуирањето укажуваат на тоа дека, обемот на работа е повисок од предходно и затоа е потребно да им се врати довербата и лојалноста на вработените што поскоро. Би требало да се конструира нов психолошки договор. Организацијата треба да спроведе нови системски стратегии -фокусирање на промена на организациската култура, ставовите и вредностите на вработените, за континуирано функционирање на организацијата. Платата врз основа на перформанси треба да биде нормална и трошокот за работната сила треба да се користи поефикасно.

Практиките од Европските земји би можеле да послужат за воведување на нова политика на вработување која треба да биде разработена со цел да се привлечат и вработат најдобрите квалификувани лица. Организацијата треба да привлече лидери кои што имаат квалитет за новата средина, притоа ќе биде создадена нова организациска клима. Од голема важност е да се вклучат вработените во новата визија на компанијата и да им се пружи безбедност на вработеноста и сигурност за иднината на компанијата. Исто така значајно за компаниите е да го спречат заминувањето на најдобрите вработени. Компаниите опфатени во истражувањето применуваат стандардни и глобално прифатени мерки за задржување на клучните вработени, како на пример зголемување на платата, овозможување на бонус, овозможување на разни бенефиции односно користење на продуктите од самото продуктно портфолио на компанијата со 100% компензација, размена и можност за работа во странство во рамки на самата групација, итн.

Вработените пред се, се најважниот дел од бизнисот на една компанија, тие всушност го претставуваат производот или услугата, пред технологијата и пред се друго во бизнисот. Без вработените нема да постои реалноста, односно нема да постојат производи или услуги, компаниите не ќе можат да ја користат технологијата и нема да можат да ги изведат бизнис активностите. Во секој вешт вработен има инвестирано време и ресурси и кога тие си заминуваат порано од компанијата отколку што успеале да си ја повратат инвестицијата ќе мора да го започнат повторно истиот процес. На овој начин изгубиле

време но секако и пари кои ги инвестирале во вработените, а тие пак претставуваат важни бизнис елементи кои имаат складирано голема бизнис потенцијална енергија.

Неодамнешната криза во економијата има негативни ефекти врз нивото на ангажираност и тоа е нешто со кое секој бизнис треба да се занимава. Додека ангажираните работници нема да направат рецесијата да исчезне, тие секако ќе им помогнат на компаниите да ја пребродат и со повеќе успех отколку што поинаку би било можно. За да се надмине оваа криза, практиките на човечките ресурси треба да бидат повеќе стратешки и треба да се поддржи ангажираноста на работниците. Овој труд поттикнува прифаќање и позитивен став од организациите, но исто така и од владата, бидејќи тоа ќе ги преземе сите засегнати страни да се постигнат целите на ефикасно управување со човечките ресурси.

Препораки & Сугестии

Во овој труд се имплицира дека постои психолошка траума предизвикана од ненадејна и неочекувана рецесија. Истражувањето покажува дека се доведува до крстосница на психолошка вознемиреност која треба да биде на врвот на листата - од перспективата на бизнис ефикасноста и благосостојбата на вработените. Компаниите покрај се, се движат во еден свет каде што има повеќе одлуки во поглед на намалување на трошоците отколку изработка на стратегии. За доведување на тој свет ќе биде потребно време и нови надворешни способности, се разбира мотивирани. Менаџерите на човечки ресурси кои сакаат да ги извршуваат овие промени треба да имаат професионална, како и лична храброст и убедување, како и секоја иницијатива која што тие ја спроведуваат ја става цела организациска структура на ризик. Примарната надлежност на менаџер на човечки ресурси, според тоа е темелно разбирање на клучните двигатели на бизнисот и способноста да се направат навремени интервенции. Менаџментот на човечки ресурси треба постојано да ги следи економските случувања ширум светот, а воедно и да ги разгледува и приспособува некои од најдобрите практики од Европските земји во нивните компании.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Bogićević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet
- Brockner, J. (1995), Research notes and communications towards enhancing survivors organizational and personal reactions to layoffs: A rejoinder to Daniels. *Strategic Management Journal*, 16(4): 329-331.
- Burnham, K. (2009), *Managing redundancy survivor syndrome: Tips to avoid layoff stress*. USA: CIO.
- Галевска-А, Н.(2011), *Планирање на научно истражување (интерен материјал), Скопје*
- Gates, G. F. (2005), The role of communication integrators at General Motors. *Strategic Communication Management*, 9(2): 30-33.
- Globenock, J. (2006), *The Core Values Of Human Resources Management*, George Allen Ltd, London
- Greaner, J. (1999) (извршен директор и претседател на EnterChange Inc.), *Organizational downsizing*
- Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница
- Drucker P, F (1999), *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- Kajal D. B. (2013), *Creative HR strategies in economic downturn*. Bharat college of commerce, Badlapur, MMR, India
- Kwantes, C. T. (2007), *Organizational commitment, intellectual capital and organizational competitiveness*. South Asian Journal of Management, 14, 28-42
- Ladislav, S. (2002), *The role of human resource management in the period of recession*, Faculty of Management Preshov University, Slovakia
- Lockwood, NR (2005), "Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role," 2005 SHRM Research Quarterly, accessed Nov. 27, 2005

- Министерство за Труд и Социјална политика, (2011), *Национална стратегија за вработување на Република Македонија 2015 година*
- Министерство за Труд и Социјална политика, (2014), *Национален акционен план за вработување на Република Македонија 2014-2015 година*
- Министерство за Труд и Социјална политика, (2007), *Повеќегодишна оперативна програма- Развој на човечки ресурси 2007-2013 година*
- Navarro, P. (2006), *The well-Timed Strategy: Managing the business cycle for competitive advantage*: Upper saddle river, NJ: Wharton School Publishing
- Неновски, Т. (2008), *Макроекономија - Основни принципи*-, Скопје: Универзитет Американ Колеџ Скопје
- Office of Human resources, employee relations and talent acquisition, (2012). *Reduction in work force manager guide*, The Ohio State University Office of Human Resources
- Пејковски, Ј. (2008), *Меѓународен менаџмент*- авторизирани предавања, Скопје
- Пејковски, Ј. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*- авторизирани предавања, Скопје: Filozofski fakultet
- Pheng, L. S., May, C. F. (1997). Quality management systems: A study of authority and empowerment. *Building Research and Information*, 25(3): 158-169.
- Службен весник на Р.Македонија, Закон за работни однос, бр.52 од 23.04.2012година
- Senge P.M (1994), *The fifth discipline*, Currency Doubleday, New York
- Society for Human Resource Management (SHRM),(2008). *Weathering storms: Human resources in difficult times*, United States of America
- Society for Human Resource Management (SHRM), (2010). *Employment downsizing and its alternatives*, United States of America
- Spencer Stuart- consulting firm, (2009). *Succeeding in turbulent times*, Spencer Stuart India

- Sweeney J. (2008), „The prepared HR Pro“, *Weathering storms*, United States of America, 8-9
- Scott M. MD (2008), „Managing employees in a downsized environment“, *Weathering storms*, United States of America, 10-14
- Фалмер, Р. (1994), *Новиот менаџмент*, Скопје: Скај Агенција.
- Haen, P., Thurner, R., Caye, J.M., Strack, R. (2009), *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession*, The Boston Consulting Group- BCG & European Association for People Management-EAPM
- Hammer, M & Champy J. (1993), *Reengineering The Corporation*, Harper Business, New York
- Hatch Woodward, N. (2008) „Selecting employees for layoff“, *Weathering storms*, United States of America, 84-86
- Hyun-gu, K. (1999), *Organizational downsizing*, The graduate college University of Wisconsin-Stout
- French, W.L. (1998) *Personnel Management Process*, 5th Edition, Houghton Muffin Company, Boston
- Cappelli, P. (2008). *Talent and Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press
- Collins, J. (2006), *Good to great-Diagnostic tool*, United States
- Џорђевиќ Болјановиќ Ј. & С. Павиќ Ж. (2011) „*Основи на менаџментот на човечки ресурси*“, Универзитет Сингидунум, Белград
- Dzubur, S. (2003), *Nashe more-Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju*, Fakultet za Turizam i Vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 44-49
- Dzubur, S (1998), *Reinzenjering poslovnih procesa-imperativ vremena, Nashe more br.3-4*, Veleuciliste u Dubrovniku

Интернет извори:

- <http://www.profitmagazin.com/> Модерен менаџмент- Проф. Милан Митровиќ
- <http://mk.voanews.com/> Глас на Америка
Американска невработеност
- <http://www.nacional.hr/clanak/106817/nokia-najavila-rezove-3000-ljudi-premjestaju-u-novu-tvrtku-a-4000-ce-ostati-bez-posla>
Чизмич, М. Нокиа најавува намалувања
Национал 27.04.2011
- <http://www.stat.gov.mk/> Стапка на невработеност во Р. Македонија
- www.Askgeeves.com: Problems of Economic Crises
Economic Meltdown
The American Economy
- www.wikipedia.com Human Resources Management
History of The global Crises
Effects of Global Crises

ПРИЛОЗИ

I. Известување за вработени подложни за отпуштање согласно со регулативата за работа и преквалификација

Овој примерок на известување е подготвен од страна на Адвокатската фирма Ray & Isler, Vienna, Virginia, и извадок од Society for Human Resource Management (SHRM), (2008) *Weathering storms: Human resources in difficult times*, United States of America.

До: _____

Име на вработен

Позиција

Датум: _____

Како што беше претходно најавено, компанијата АБЦ ќе се соочи со редукција на работна сила и голем број на вработени ќе бидат отпуштени како резултат на значително смалување во бизнисот и широко коопоративни реорганизации. Ова известување, издадено во соработка со законот за регулативата за работа и преквалификација е се со цел да ве информира дека постои можност да бидете отпуштени, како последица од загубата на бизнис приходите во однос на реорганизација. Намената на ова известување е да ви обезбеди одговори на одредени прашања во врска со вашите отпуштања, за да можете да се подготвите да најдете друго вработување. Примерите подолу ги претставуваат најдобрите информации достапни на компанијата во оној временски период кога известувањето е издадено.

Дали моето отпуштање е трајно или постои шанса да бидам повторно повикан на работа?

Моментално, сметајте го вашето отпуштање за непрекинато. Како дел од коопоративната реорганизација, компанијата АБЦ ќе се стреми кон продолжување на операцијата на изработка на капацитети така што ќе издејствува дополнителни договори за нови бизниси. Ако овие напори се покажат како успешни, постои шанса дел од вработените да ги задржиме или повторно да ги повикаме на работа. Како и да е, бидејќи успехот на овие напори е тотално незагарантиран во моментов, ниту еден вработен од компанијата АБЦ кој добил отказ, не би требало да смета на повторно враќање во компанијата.

Кога ќе започнат отпуштањата и кога да очекувам да добијам отказ?

Компанијата АБЦ очекува отпуштањата да започнат околу _____. Отпуштањата може да бидат етапни, зависно од потребата за работници, како што заедничкото вложување се движи кон расформирање. Вашиот работен однос би завршил околу _____ но порано или подоцна би дошло до отказ, секако повторно зависно од бизнис потребата за задржување на работниците како што целокупното влијание на падот на бизнисот и резултатот од корпоративната реорганизација е познат.

Дали имам право да отпуштам други вработени врз основа на старосната граница во мојата компанија?

Компанијата АБЦ, не се осврнува кон конкретни права за старост, но може да ја земе предвид староста како фактор за одредување кои вработени да бидат отпуштени и одбирање на најпогодно време за отказ. Староста исто така ќе се земе предвид, како фактор, кога би се повикале повторно вработените на работа, доколку АБЦ компанијата се покаже како успешна во задржувањето на олеснителни операции. Но, староста, би била само еден фактор во донесувањето на овие одлуки а други фактори како што се потреба за бизнис, стручност и поодминати перформанси, ќе бидат земени предвид што се однесува до донесувањето на овие одлуки.

Дали компанијата ќе обезбеди бенефити за старост на вработените коишто се отпуштени?

Компанијата основаше полиса за редукција на сила и план за исплата според старост се со цел да им се обезбеди на вработените, понатамошна информација во однос на бенефити и да им помогне на вработените, во тешки времиња. Ако сеуште не сте добиле копија од полисата за редукција на сила или елаборат од планот за исплата според старост, може да добиете копии со контактирање на _____ во() _____ - _____.

Кај кого да се обратам за понатамошни информации?

Доколку имате уште прашања, или сакате да добиете дополнителни информации може да се обратите кај _____ во() _____ - _____.

II. АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БИОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Ве молиме одговорете на подолу поставените прашања кои се во прилог на анкетниот лист. За секое тврдење заокружете еден од понудените одговори или доколку се бара на одредени прашања само да го дополните одговорот. Податоците остануваат анонимни и ќе се користат само за целите на истражувањето. Ве молиме точно и искрено да одговорите на прашањата.

Однапред Ви благодариме за соработката и подготвеноста да одвоите дел од Вашето време за пополнување на анкетниот лист.

- Пол: М Ж
- Возраст: 1. до 25
 2. од 25-40
 3. од 40-55
 4. над 55
- Завршено образование:
 - 1. Основно образование
 - 2. Средно образование
 - 3. Више образование
 - 4. Високо образование - Факултет/Академија
 - 5. Постдипломски студии
 - 6. Докторат
- Дејност на Вашата организација во:
 - 1. Јавен сектор
 - 2. Приватен сектор
- Работно место (наведете на кое работно место работите):

- Работно искуство во сегашната организација _____
- Работно искуство на сегашното работно место: _____

АНКЕТЕН ЛИСТ

Анкетниот лист е наменет за потребите на едно истражување, кое ќе биде дел од магистерски труд.

Ве молиме точно и искрено да одговорите на прашањата.

Однапред Ви благодарам за соработката и подготвеноста за одвоите дел од Вашето време за пополнување на анкетниот прашалник.

А. Општи податоци за компанијата
Име на компанијата:
Основна дејност:
1. Колку вработени брои Вашата компанија: <input type="radio"/> 50-150 вработени <input type="radio"/> 150-250 вработени <input type="radio"/> повеќе од 250 вработени
2. Бројот на вработени во компанијата во изминатите 12 месеци: <input type="radio"/> ќе /се зголеми <input type="radio"/> ќе/се намали <input type="radio"/> ќе/останува ист <input type="radio"/> без одговор
3. Главни потрошувачи на вашите производи се: <input type="radio"/> други компании <input type="radio"/> крајни потрошувачи <input type="radio"/> јавен сектор <input type="radio"/> немате главни купувачи
Б. Прашања во врска со работата на менаџментот на човечки ресурси
1. Дали се превземаат мерки за успешно надминување на ефектите од рецесијата врз работата: <input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <input type="radio"/> Можеби
2. Дали се превземаат мерки за задржување на носечките работници во компанијата: <input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <input type="radio"/> Можеби
3. Дали се користат мерки за поддршка и мотивација на вработените: <input type="radio"/> Да

<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Не <input type="radio"/> Можеби
<p>4. Дали во Вашата компанија се користат стратегии и политики од земјите на ЕУ, за надминување на ефектите од рецесијата:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <input type="radio"/> Можеби
<p>5. Дали во Вашата компанија се споведува обука за човечките ресурси, за справување со кризи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <input type="radio"/> Можеби
<p>6. Дали во Вашата компанија се спроведуваат програми за ефикасно отпуштање на вработени:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <input type="radio"/> Можеби
<p>7. Дали Вашата компанија нуди социјални пакети за отпуштените работници:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <input type="radio"/> Можеби
<p>8. Дали МЧР дава јасна информација на вработените за состојбата во компанијата:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Не <input type="radio"/> Можеби

„Вработеноста и менаџментот на човечки ресурси во услови на смалена економска активност“

Наслов на истражувачкиот проект

III. ПРОТОКОЛ ЗА НЕСТРУКТУРИРАНО ИНТЕРВЈУИРАЊЕ

Наменет за раководител/менаџер на одделот за човечки ресурси

Испитаник: _____

Институција: _____

Датум: _____

- Каков вид на мерки се превземаат за успешно надминување на ефектите од рецесијата врз работата?
- Какви стратегии и програми превземате за задржување на носечките вработени?
- Какви мерки за поддршка на вработените постојат и кои се резултатите од тоа?
- Колку и кои искуства од европските држави ги користите во услови на намалена економска активност?
- Каков вид на програми спроведувате за отпуштање на вработените?
- Како е одлучено дека отпуштањата се неопходни и на кој начин им се соопштува тоа на вработените?
- На кој начин отпуштањата влијаат врз работната атмосфера и дали тие придонесуваат негативни влијаниа врз вработените и компанијата воопшто?
- Доколку има други алтернативи за намалување на трошоците освен отпуштање на вработени, дали ги користите?
- Кои се позитивните страни на отпуштањето вработени?
- Доколку нудите социјални пакети за отпуштените работници, од каков вид се тие?
- Дали Вашата компанија ги почитува законските мерки за отпуштање на работници?
- Дали отпуштените вработени можат да очекуваат да бидат повторно повикани назад на работа?