

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Менаџмент на човекови ресурси во јавна администрација



МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**ОРГАНИЗАЦИСКИ АСПЕКТИ НА
АДМИНИСТРАЦИЈАТА ВО
БАНКАРСКИОТ СЕКТОР**

Ментор

Проф.д-р Сунчица Димитријоска

Кандидат

Сапо Ангелковски

UNIVERSITY OF "ST. CYRIL AND METHODIUS" – SKOPJE
FACULTY OF PHILOSOPHY



Sasho Angelkovski

**ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE
ADMINISTRATION IN THE BANKING
SECTOR**

- MASTER THESIS -

Skopje, 2015

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател: д-р
Филозофски факултет
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Ментор: проф. д-р Сунчица Димитријоска
Филозофски Факултет
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје

Член: д-р Јован Пејковски

Д-р Милева Ѓуровска

Научно поле:

Научна област:

Датум на одбрана: 10.12.2015 година

Датум на промоција: _____

АПСТРАКТ

Целта на овој магистерски труд е да се испита односот помеѓу перцепцијата на вработените на ТТК Банките во Република Македонија и влијанието на таквата перцепција за нивната посветеност на оваа банка преку организационите аспекти. Овој труд го испитува задоволството од работата, комуникациските карактеристики на работното место, организациските карактеристики, задоволството од работното место од аспект на вработените и погледите на овие вариабилни од страна на менаџментот на човечки ресурси. Овој труд користи квалитативни и квантитативни методи, спроведено е интервју со раководните органи на менаџментот на човечки ресурси и анкета на вработените во банкарскиот сектор, каде беа дистрибуирани 120 прашалници, а само 82 беа целосно пополнети. Описните резултати од анализата покажаа дека вработените во банките во Република Македонија се сосема посветени. Во овој труд е испитана перцепцијата за важните фактори кои влијаат за нивното понатамошно унапредување, вработените во банките во Р. Македонија,

веруваат дека битна карактеристика за остварување на оваа цел е квалитетот на досегашната работа и искуството. Сепак, тие се помалку задоволни во однос на комуникацијата со надлежните и добивање помош при извршување на работните задачи.

Резултатите исто така, покажаа дека вработените сметаат дека платата и наградите се голема мотивација за понатамошна посветеност и задоволството од работата но сепак не се во целост задоволни со нив.

Клучни зборови: *задоволство од работа, комуникација, унапредување, банка.*

ABSTRACT

The purpose of this master thesis is to investigate the relationship between the perception of employees of banks in the country and the impact of such perception of their commitment to these banks through organizational aspects. This paper examines job satisfaction, communication features of the workplace, organizational characteristics, satisfaction with the job in terms of staff and the views of these variable by the management of human resources. This paper uses qualitative and quantitative methods, the study was conducted through interviews with the governing bodies of human resources and survey of employees in the banking sector, where 120 questionnaires were distributed, and only 82 were completely filled. Descriptive analysis results showed that employees in banks in Macedonia are quite committed. This paper investigated perception of important factors affecting their further improvement, the Bank's employees in the Republic Macedonia, believe that an important aspect of achieving this goal is the quality of past work and experience. However, they are less satisfied in terms of communication with the authorities and getting help in performing their tasks.

The results also showed that employees consider pay and rewards are a great motivation for further commitment and job satisfaction but still not fully satisfied with them.

Key words: *job satisfaction, communication, improvement, bank*

СОДРЖИНА

ВОВЕД	9
ТЕОРИСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	11
1. ПОИМ ЗА СИСТЕМИ	11
1.2 ДЕФИНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈА	13
1.2.1. Елементи, карактеристики и врски во системите за управување на човечките ресурси.....	15
1.2.2. Смеслата на системското управување на човечките ресурси.....	17
1.2.3. Моделирање на системните структури на организацијата	20
1.3. МАТРИЧНА ОРГАНИЗАЦИЈА	20
1.4. ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА	22
1.4.1. Организациска структура (однесување)	24
1.4.2. Организациска етика.....	25
1.4.3. Односи на вработеност.....	25
1.4.4. Карактеристики на организациските членови	26
2. ПРЕТСТАВУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПОСТАВЕНОСТ КАЈ БАНКИТЕ	27
2.1. Групирање на работите.....	28
2.2. Функционално организирање	29
2.3. Производно-пазарна поделба	30
3. ДЕФИНИРАЊЕ НА БАНКА И БАНКАРСКИ СИСТЕМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	31
3.1. Банкарските работи што можат да ги вршат банките.....	32
3.2. Органи на управување со банките.....	33
3.3. Дефинирање на целите на банката	34
4. КООРДИНИРАЊЕ НА ФУНКЦИИТЕ И СЕКТОРИТЕ ВО БАНКАТА	35
4.1. ДЕЛЕГИРАЊЕ НА АВТОРИТЕТ	35
4.1.1. Централизирање и децентрализирање на авторитетот.....	35
4.2. ВИСОКИ И РАМНИ ОРГАНИЗАЦИИ	36
4.3. МОДЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ КАЈ БАНКИТЕ	37
4.3.1. Storey модел	39
4.4. ПЛАНИРАЊЕ	41
4.4.1. Содржина на процесот на планирање.....	46

4.4.2.	Матоди и техники во планирањето.....	50
4.4.3.	Неопходност и цели на планирањето.....	53
4.5.	ЕКИПИРАЊЕ.....	56
4.6.	СЛЕДЕЊЕ	58
4.7.	ОЦЕНУВАЊЕ.....	59
4.8.	НАГРАДУВАЊЕ.....	61
4.9.	РАЗВОЈ НА КАДРИ.....	63

ИСТРАЖУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ АСПЕКТИ НА		
АДМИНИСТРАЦИЈАТА ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР НА РМ		65
1.	ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	64
2.	ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	66
3.	ХИПОТЕЗИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	66
4.	МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД	67
5.	РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	69
5.1.	Анализа содржина на документите на банката	69
5.2.	Анализа на добиените резултати од анкета.....	75
5.3	Анализа на добиените резултати од аспект на менаџерот на човечки ресурси	100
ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ		108
ЛИТЕРАТУРА.....		112
ПРИЛОЗИ.....		115

ВОВЕД

Постојаните напори за развојот на општеството во целина имаат допринесено за развојот на финансискиот сектор, кој треба да биде генератор на развојот на бизнисите а со тоа и на целото општество. Пазарно уредената економија доведе до конкурентност помеѓу компаниите и секоја од нив е во трка по наоѓање на своето парче на пазарот на кој дејствува.

Организациските аспекти се однесуваат на сите процеси на управување, во една организација. Вработените во денешно време треба да работат заедно во тимови и треба да докажат дека тие се трудат да бидат дел од таа организација. Вработените, исто така, сакаат да бидат дел од една успешна организација која обезбедува добри приходи и добри можности за раст и развој но неа. Во минатото, организациите пред се им обезбедувале лојалност на своите вработени со гарантирање на безбедноста на работното место. Сепак, многу организации вовеле намалување, реструктурирање и преобразба на склучениот договор како одговор на притисокот на конкуренцијата.

Оттука се создава помалку безбедна организациска клима. Затоа, се поголем број на вработени се чувствуваат дека тие се жртви на неисполнети ветувања. Еден од предизвиците со кои се соочува организацијата вклучува одржување на посветеноста на вработените.¹

Според Porter, Crampton, и Smith (1976), организациската посветеност може да се дефинира како чувства и верувања формирани внатрешно или како збир на намери кои ја збогатуваат и желбата на вработените да останат во организацијата и да ги прифатат нејзините главни цели и вредности.

Бидејќи организациската посветеност се почесто е присутна во јавниот, приватниот и непрофитниот сектор, а од неодамна на

¹ Бергман, Лестер, Де Меузе & Grahn, 2000

меѓународно ниво, постои недостаток на консензус во врска со дефиниции на организациската посветеност. Мејер и Ален (1997) изјавија дека не постои дефиниција повеќе "точна" или универзално прифатена од другите.

Така, во овој магистерски труд се истражуваат севкупните организациски аспекти на администрацијата кои допираат до желбите и барањата на вработените, се со цел да се истражи и нивната сатисфакција, ефективното и ефикасното работење.

Еден од основните процеси во банката треба да биде планирањето на потребите однапред, а потоа изнаоѓање начин на кој тие би можеле да се исполнат. Како една од главните методи на координацијата е воспоставувањето на организациска култура и структура.

Структурата опишува детали на разните работни односи меѓу луѓето во банката, додека културата претставува збир на вредности и ставови на заедничкиот тим на луѓе, која им дава енергија и влијае на тоа тие да работат заедно и ефективно.

Организациите, односно банките, проектираат за себе имиџ на стабилни и предвидливи структури во градењето на внатрешна кариера на вработените и напредувањето, бидејќи тоа е во нивен интерес.

ТЕОРИСКА РАМКА

1. ПОИМ ЗА СИСТЕМИ

Поимот систем во најопшта смисла означува збир на елементи и законитости на поврзување на нивните врски или општите меѓусебни делувања. Кога станува збор за опсервација на еден систем мора да се тргне од претпоставката за ограничување на бројот на елементите и нивните врски со цел да може да се изведе егзактен модел кој нема да биде ограничен од неговата сложеност, со цел да се изведе доволна точна законитост за приликите кои завладеале помеѓу елементите. Важно е да се напомене дека истражувачот на даден систем е тој кој ги воспоставува границите на истиот и неговата хомогеност (моделна структурност) во зависност од целите и задачата на даденото проучување.

Кога се дефинира систем како севкупност на елементи и нивните врски секогаш следува дека при дефинирањето се дава субјективна доза на проучувачот. Тоа се можеби апстрактни логични конструкции, но тие имаат исклучително важно практично значење од гледна точка на потребите, сврзани со управувањето, односно детерминирање на врските помеѓу елементите на системот, без разлика дали се тие природни или законитости конструирани од човекот. Со оглед на тоа системот треба да се дефинира што поконкретно, да се постават што е можно повеќе граници на разгледуваниот систем со цел да може да се направат објективни параметри за мерење на дадените барања.

Втор важен елемент за разграничување на поимот систем е дефинирање на различни видови системи. Од гледна точка на заемнодејствувањето на елементите на системот тие се разграничуваат на сложени и прости. Битно е да се забележи дека сложеноста на системот не ја дава бројноста на елементите, туку сложеноста на нивните заемнодејствувања. Прости системи се оние системи кај кои дејствувањата се постојани и наполно определени. Сложените системи се оние системи кои врските и заемнодејството на елементите се во даден

степен непостојани и неопределени. Сложените системи се карактеристични за структури во кои како елементи се наоѓаат живи суштества. Тоа е последица на извесната самокарактеризација која ја имаат елементите и таа не може да биде докрај определена.

Од аспект на своето функционирање системите можат да се поделат на детерминирани и веројатносни во кои поведението на елементите може да се движи во одредени граници.

Од досега наведеното можат да се дефинираат четири групи на системи и тоа:

- прости детерминирани;
- прости веројатносни;
- сложени детерминирани;
- сложени веројатносни².

Ова групирање на системите е неопходно за да може да се разграничат различните видови и техниките за нивно управување. Простите и сложените детерминирани системи се управуваат еднозначно. Веројатностните системи независно од нивната сложеност се управуваат по одредени правила кои се подложни на дадени флукуации. Во теоријата на системите се опишуваат и други класификации и видови на системи, но тие не се од интерес за проучување на системите на човечките ресурси и поради тоа нема да бидат опишани во овој труд. Разграничувањето на видовите на системите е важно, бидејќи од тоа е условена неопходноста да се влијае на еден или друг начин на различните видови системи, на соодветните конструктивни и функционални особености. Од таа гледна точка е битно да се дефинираат уште два суштински елементи на системите, а тоа се влез и излез. Ова се прави со цел да може да се моделира системот на егзактен начин. Под влез на системот се подразбира начинот, средствата, механизмот за делување на

² Naumann, E., Organizational predictors of expatriate job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, pg. 61, 1993.

системот со цел да се предизвика процес кој дава, односно е придружен со соодветна реакција. Реакцијата на системот како последица на влезните “дразби” и процесот кој е предизвикан од нив, е излез на системот. Односот на излезот и влезот на даден систем се дефинира како негова функционална карактеристика. Оваа карактеристика е многу битна за разбирање и проучување на системите бидејќи од неа зависи природата на системот и евентуалните моделирања и барани прилагодувања на излезот треба да се извршат преку моделирање и прилагодување на функционалната карактеристика.

1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈА

Зборот организација потекнува од грчкиот збор „органон“ што значи орудие (средство за постигнување на нешто). Постојат повеќе дефиниции за тоа што означува поимот организација. Некои од нив се и следниве:

- Организацијата е механизам на структура која им овозможува на живите организми да дејствуваат ефикасно.
- Организацијата е структура на односи, влијанија, цели, улоги, активности, комуникација и други фактори кои постојат кога луѓето работат заедно.³

На именката „организација“ и на глаголот „организирање“ им се придаваат три аспекти. Најпрвин, кога се спомнува организација се мисли на систем. Поточно се мисли на организирани системи како што се: претпријатија, државни установи, политички партии, црква, банки, војска, здруженија на граѓани и сл.

Организицијата, исто така, се сфаќа како процес, односно процес на организирање. Има многу примери кога се вели дека банката А постигнува подобри резултати од банката Б поради подобрата организираност. Распространето е мислењето дека организираноста во

³ Robbins, S.P., & Coulter, M. (1996), Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

фирмите од западните држави е подобра отколку организираноста на нашите фирми и дека на нашите фирми за да постигнат подобри резултати во работењето е потребна подобра организираност.

И најпосле, организирањето (заедно со координацијата и екипирањето) претставува менаџерска функција. Во тој смисол постојат повеќе дефиниции:

- Организирањето е збир на односи помеѓу луѓето во извршување на заеднички работи за постигнување одредена цел.
- Организирањето е активност која обезбедува складно поврзување на луѓе кои набавуваат, користат и распоредуваат средства за работа и материјали со цел компанијата успешно да стопанисува.

Значи, откако со процесот на планирање ќе се постават целите и ќе се дефинираат плановите, со втората менаџерска функција, организирање треба да се постави соодветна структура, луѓе, кои ќе ги извршуваат предвидените работи. Бидејќи не можат сите луѓе да бидат обучени да извршуваат било каква работа, треба да се знае кој што ќе работи, односно да се обезбеди организацијата (проектот) со потребниот кадар.⁴

Основни активности во организирањето се:

- Утврдување на работите кои треба да се извршат;
- Поврзување на работите и задачите и распоредување на вработените;
- Групирање на работите и формирање на организациони целини;
- Меѓусобно ускладување и обединување на работите во единствен систем;
- Децентрализирање на работите и овластувањата.

Задачите кои треба да се реализираат во процесот на организирање се:

- Ангажирање на потребните кадри;

⁴ Collins, J.C. and J.I. Porras (1997) *Built to Last*, Harper Business, First Edition

- Набавка на средства;
- Комбинирање на човечките и материјалните ресурси;
- Обезбедување на што подобра позиција на компанијата на пазарот.

Во реализацијата на процесот на организирање мора да се има предвид дека вработениот е општествено битие кој во работата се изразува како посебна личност - индивидуа. Притоа треба посебно да се респектираат различностите кои произлегуваат од:

- Физички карактеристики;
- Психички карактеристики;
- Социјални особини на личноста (поединецот).

Интеграција на личноста во колективот бара организационо ускладување помеѓу барањата на работата и квалификациите на извршителите. Исто така, од посебна важност е воспоставувањето на такви лични односи помеѓу членовите на колективот кои поддржуваат работна атмосфера.

Организирањето е процес со кој менаџерите воспоставуваат структура на работни односи меѓу вработените, за да им овозможат ефикасно и ефективно да ги остварат организациските цели.

1.1.1. Елементи, карактеристики и врски во системите за управување на човечките ресурси

Човечките ресурси се структурирани на различни нивоа без разлика на вертикалноста на системот, но сепак постои извесност на дадена поделба по нивоа. Системите на човечките ресурси припаѓаат на организациите со стопанска и нестопанска дејност, човечките ресурси на системи на регионално државно или меѓународно ниво. Во таа смисла има различни по организациона и функционална структура, системи на човечки ресурси. Некои од тие системи како регионалните, државните и меѓународните се премногу сложени и нивните елементи, врски и функционални карактеристики се тешки за моделирање. Доволно е да се

посочат само проблемите сврзани со трудовата миграција на населените, за да се осознае колку е тешко да се контролираат сложените системи. Но, кога се работи за помал систем на човечки ресурси како што се системите на една организација,возможен е да се примени принципот на “систем инженеринг”, кој вклучува организирање на кадри во зависност од определени карактеристики и барања на нивните професионални квалитети и можности. Во организациите опстојуваат можности за воведување на определени правила и процедури за взаемно дејствување помеѓу вработените, односно регулирање на врските помеѓу нив. Во системот на човечки ресурси на дадена организација елементи се луѓето кои работат во неа, а принципите и начелата на нивното заемно дејствување за постигнување на определени цели и претставува карактеристиката на системот, т.е. врските во системот. Какви се тие врски зависи од функционалната карактеристика и од зададени цели на организацијата како и нејзината дејност.

Карактеристично за банкарскиот сектор, односно за системот на човечки ресурси е неговата трмавост од аспект на пререгулираноста на взаемнодејствувањата која е последица на барањата на точен излез за дадена процедура, односно високата определеност на системот влез-излез. Во банкарскиот сектор степенот на определеноста на елементите за човечки ресурси е поголем. На дадено ниво на човечки ресурси има висок степен на определеност, кое дозволува да се постигнат поголем степен на сигурност и однапред зададени цели на банката. Но, доколку мотивацијата на личноста не зависи само од организацијата на работата, но и од влијанието на множество фактори на внатрешната (организациската) и општествената средина, работните резултати добиваат веројатносна димензија.⁵

Човечката личност е исклучително сложен социјален феномен. Во таа смисла сите општествени системи изградени од определено множество на луѓе со различни лични квалитети и карактери функционираат како повеќе или помалку веројатносни системи. Функционалните карактеристики на определените елементи – луѓето на

⁵ Maslow Abraham (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper. pp. 236.

даден систем се променливи величини, кои непрекинато го променуваат нивното однесување. Затоа задачата на управувањето со човчките ресурси има потреба од воспоставување на мотивација, административен систем кој ќе ја обезбеди нивната функционална сигурност.⁶ Тука е важно да се поцрта дека колку и да се успешни системите на администрирање и мотивација за унификација на поведението на човечките ресурси секогаш останува едно непокриено поле на индивидуално однесување на личноста која дава неизвесност на дадениот систем.

1.1.2 Сместата на системското управување на човечките ресурси

Основниот мотив за воспоставување на системите на човечките ресурси е зголемување на ефективностa и ефикасноста на работата на човечките ресурси. Основното прашање кај оваа парадигма зависи од намалувањето на неопределеноста во поведението на човечките односи кога се гледа потребата за неопходноста од организирање и реализирање на некоја човечка дејност. Основна цел на управувањето на човечките ресурси е да ги искористи на најдобар начин утврдените добри практики во теоријата и праксата на управување.

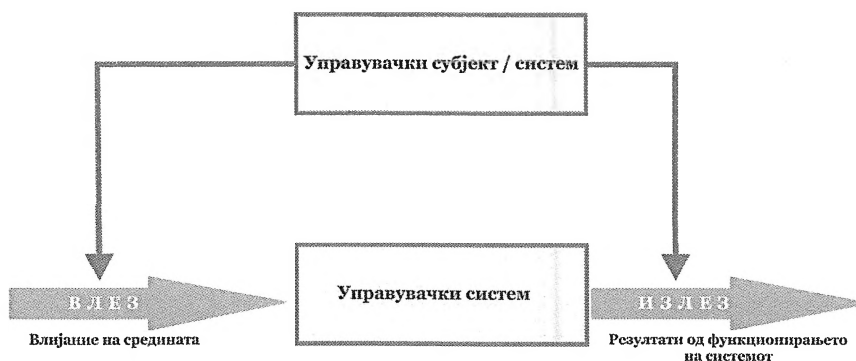
Системската цел предлага една логика и јасна последователност на организационите техники и процедури, кои во крајна сметка треба да доведат до формирање и примена на најдобриот возможен механизам за управување на конкретно избраниот објект севкупно со другите белези, дефиниран како систем. Овој универзален приод кон решавањето на проблемите на управувањето предлага функционалните карактеристики на конкретно избраните објекти, е неопходно да бидат универзални.

Искористувањето на системскиот пристап во управувањето на човечките ресурси се темели врз⁷:

⁶ Moody NB (1996). "Nurse faculty job satisfaction: a national survey", J. Professional Nursing, 12: 277-288.
⁷ Adler, R and Corson, D., 20003. Organizational Commitment, Employees and Performance

- дефинирање на управувачкиот систем и негово ограничување од околината;
- дефинирање и конструирање на управувачки субјект или систем;
- концизирање на дозволените начини, средства и техники на влијание на управувачкиот субјект или систем врз управуваниот објект или систем;
- определување на взаемномоќностите и начините, преку кои управуваниот систем може да взаемнодејствува со околната средината и од управувачкиот субјект и од управувачкиот систем;
- определување на карактеристиките, карактерите и параметрите преку кои се мерат резултатите од функционирањето на управувачкиот систем и се оценува ефикасноста и ефективноста од управувањето.

Овие важни принципи можат да се претстават во едноставна шема, но методолошки многу важна шема, прикажана на Слика 1.



Слика 1. Шема на принципи за управување на човечки ресурси

Ако преку оваа шема се анализираат принципите и механизмите со кои една организација ги управува човечките ресурси можат да се издвојат следните забелешки:

- управуваниот субјект се конкретизира како: совет на директори, контролен совет и хоризонтално или вертикално позиционирани нивоа на менаџмент. Овој управувачки субјект има задача да:
 - да ги избере соодветните вработени согласно целите и задачите на дејноста на банката;
 - да осигура неопходни работни услови, суровини, материјали и енергија за реализирање на конкретен процес;
 - да ги регулира заемнодејствата на вработените како елементи на системот за да обезбеди краен продукт;
 - да обезбеди почитување на законските прописи од областа на човечките ресурси и трудот;
 - да разработи мерки, правила и процедури за материјално и морално стимулирање, кои ќе мотивираат квалитетно исполнување на работните обврски;
 - да организира тековна и последователна контрола на работните процеси за да го загарантира квалитетот;
 - да осигура тековно обновување на техниките и технологиите на работа за да ја обезбеди конкурентноста на дејноста во услови на динамична средина;
 - тековно да ги анализира економските резултати од дејноста, за да може навремено да ги корегира управувачките дејствија во согласност со постигнувањата на целите и задачите.
- Управуваниот систем се конструира како севкупност од вработените кои заемнодејствуваат помеѓу себе на основа на следењето на определен технолошки процес и правила дадени од

управувачкиот субјект (банка). Во таа смисла, банката ја ограничува својата од сите останати организации. Така човечките ресурси во таа организација се оспособуваат како специфична структура која е вредност на организацијата.

1.1.3 Моделирање на системните структури на организацијата

Во поглед на дефинирањето на социјалните системи постојат две гледишта.⁸

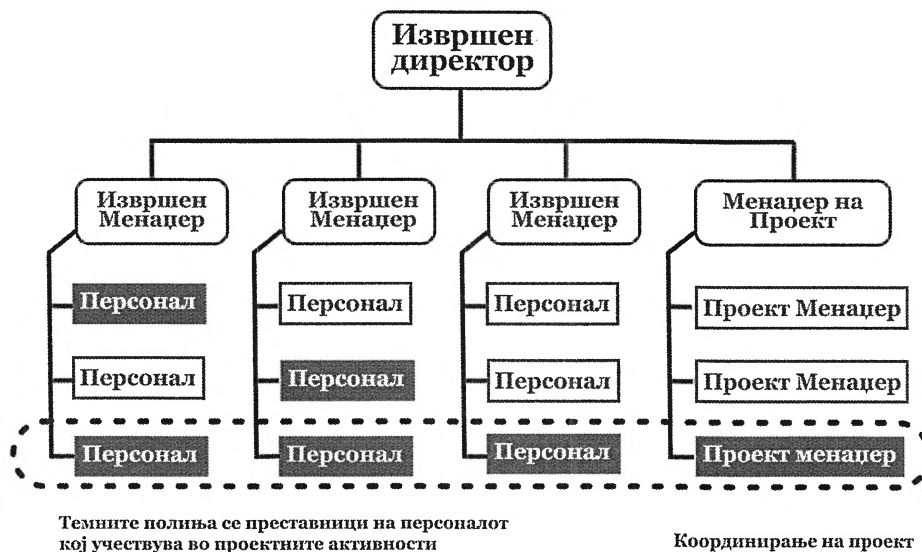
- Едниот е објективен обид на надворешен наблудувач при кој системот се дефинира и ограничува од околината условно, а системските структури и врските се моделираат како објективна дефинираност. Во тој случај управувањето ќе се заснова на изучувањето и иследувањето на карактеристичните функционални параметри на системот, каде управувачките дејства имаат за цел да формираат определена функционална состојба.
- Вториот концепт е креативен во природ, управувачките субјекти не дефинираат само соодветен социјален систем, но и конструираат негова функционална структура. Овој модел се користи во случаите кога се разгледуваат целно насочени структури и организации. Овој тип на организации имаат “програмирано” функционално работење. Во овој систем задачата на управувањето е да се прилагодува функционирањето во зависност од зададените задачи.

1.2 МАТРИЧНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Иако секоја функција допринесува да се добие производот (услугата) интересите на поодделни функции во банките се различни. Тоа што е поволно за Секторот за комерцијално банкарство не мора да биде поволно за Секторот за стратешко банкарство и сл. Меѓутоа, кај

⁸ Szymanski, E. M. & Parker, R. M., Work and Disability, Austin, Texas: Pro-Ed, Inc.,1996.

производот (услугата) преовладува целината со своите основни обележја: цена, квалитет, рок на испорака, функционалност. Значи кај функциите преовладува парцијалното, а кај финалниот производ целината. Шематски тоа е прикажано на Слика 2.



Слика 2. Матрично организирање

Фигуративно функциите се “вертикални пречки“ на хоризонталното движење”на производот (услугата).

Предности на матричната организација се:

- Овозможува флексибилност во банката;
- Стимулира интердисциплинарна соработка;
- Ги вклучува и предизвикува луѓето;
- Развива работни способности;
- Го ослободува врвниот менаџмент од планирање;
- Ги мотивира луѓето да се идентификува со крајниот производ;
- Екпертите можат да се префрлуваат и да делуваат на области кои се од суштинско значење за претпријатието.

Недостатоци на матричното организирање се:

- Ризик да се создаде анархија;
- Ги поддржува преголемите напрегања;
- Може да води повеќе кон дискусија отколку кон работа;
- Бара големи човечки способности;
- Скапо е за извршување;
- Постои ризик за удвојување на напорите на проектните тимови.

Главна пречка за поширока употребата на матричното организирање е невозможност да се прифати сознанието дека треба да се има два шефа: еден по функционална основа (или врз основа на стручност), а друг врз основа на конкретна задача, односно проектот на кој се работи. Исто така не смее да се запостави и ризикот за појава на конфликт на интереси и нетрпеливост помеѓу функционалниот и проект-менаџерот.

1.3 ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Организациската култура претставува опкружување во кое луѓето работат и дејствуваат. Таа претставува дел од детерминантата на организациското опкружување во чии рамки покрај неа се вбројуваат и организациската структура, системите за наградување, процесите, луѓето и водството. Милер⁹ ја објаснува организациската структура како комплексно множество на претпоставки, вредности, однесување и артефакти. Во литературата организациската култура се смета за еден од најуспешните фактори за успешноста на менаџментот на знаење. Таа не е хомоген ентитет. Организациската култура претставува испреплетена мрежа од различни професионални култури¹⁰ (на пример инженери, правници, социолози), функционални култури (истражувања и развој,

9 Miller K. (1995). *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Belmont, California: Wadsworth Publishing Company

10 Skyrme, D.J and Amidon, D.M. (1997), *Creating the Knowledge-based Business*. Business Intelligence, New York

сервиси и продажба), организациските традиции и вредности. Развој на ефективна организациска култура во која луѓето оперираат во една организација е суштествено барање за ефективен менаџмент на знаење.

Организациската култура е поделен збир на убедувања, очекувања, вредности и норми, кој влијае како членовите на организацијата се однесуваат меѓусебно, и соработуваат, за да ги остварат организациските цели. Културата влијае на работните однесувања, и ставовите на поединците и групите во организацијата, бидејќи нејзините членови се подготвени да ги делат вредностите, нормите и очекуваните стандарди на однесување. Вработените ги прифаќаат организациските вредности и норми, а потоа им дозволуваат на овие вредности и норми да ги водат нивните одлуки и акции.¹¹

Вредностите на банката се поделени стандарди, кои менаџерите ги користат за да оценат дали и помогнале или не, да ја оствари нејзината мисија и цели, како на пример: одличност, стабилност, предвидливост, профитабилност, економија, креативност, моралност и стабилност.¹²

Нормите се неформални, но моќни правила, можат подеднакво да ограничуваат како и формално напишаните правила содржани во прирачникот на банката. Банките можат да ги поттикнуваат работниците да усвојуваат норми како што се напорно да работат, да ги почитуваат традициите и авторитетот, и да бидат учтиви кон другите; да бидат конзервативни, совесни и „тимски играч“; да бидат креативни и храбри, и да преземаат ризици; да бидат чесни и штедливи, и да одржуваат високи лични стандарди.

Една банка, која има вредности на стабилност и предвидливост и послушност кон авторитетот, резултатот од усвојувањето на вредностите и нормите доведува до стабилна и конзервативна култура на компанијата.

11 S. D. N. Cook and D. Yanow, „Culture and Organizational Learning,” *Journal of Management Inquiry* 2 (1993), 373-90.

12 Alvesson, M. (1993) *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press

Несоодветно издизајнирана организациска култура претставува можеби непромислена пречка за успешноста на менаџментот на знаење. Основата на ваквата пречка е, дека луѓето гледаат на знаењето како на персонален имот што ја гарантира сигурноста на работата и опстанокот на вработениот на таа работа, поради што процесите на квалитетна соработка значително се редуцирани или воопшто ги нема.

1.3.1 Организациска структура (однесување)

Организациска структура е формален систем на задачи и работни односи, кој определува како вработените ги користат ресурсите за да ги остварат организациските цели.

Може да се забележи како вредностите и нормите, кои ги обликуваат работните ставови на вработените и однесувањата, произлегуваат од организациските луѓе, етиката и политиката на човечки ресурси. Различни видови на структура доведуваат до пораст на различни видови на култура, така што, за да креираат определена култура, менаџерите честопати треба да дизајнираат определен тип на култура.

Високите и високо централизираните структури водат до потполно различен збир на норми, правила и културни вредности, отколку структурите кои се рамни и децентрализирани. Во висока, централизирана банка, луѓето имаат мала лична автономија, и поставуваат норми со кои се фокусираат да се биде претпазлив, послушен кон авторитетот, и да се почитува традицијата, бидејќи предвидливоста и стабилноста се посакуваните цели.

Во рамна, децентрализирана структура, вработените имаат поголема слобода да ги избираат и контролираат нивните сопствени активности, и се раѓаат нормите кои се фокусираат да се биде креативен и храбар, и да се преземаат ризици, кои овозможуваат развој на култура, во која иновацијата и флексибилноста се посакуваните цели.

Преку нормите и правилата, вработените ја осознаваат важноста со надзорниците, особено информациите за грешките, се единствената прифатлива форма на однесување.

1.3.2 Организациска етика

Банката може намерно да предизвика некои видови на културни вредности, за да го контролира начинот на однесување на вработените. Еден значаен аспект на вредностите на оваа категорија, потекнува од организациската етика, моралните вредности, убедувања и правила, кои утврдуваат адекватен начин на кој организацијата и нејзините членови постапуваат меѓусебно, и со луѓето надвор од банката. Етичките вредности почиваат на принципи кои ја нагласуваат важноста на праведното и еднакво третирање на организациските стеикхолдери. Менаџерите и вработените постојано прават избор за правилната или етичката работа која мислат да ја направат, и за да им помогнат да донесуваат етички одлуки, врвните менаџери намерно вградуваат етички вредности во организациската култура.¹³ Како последница на тоа, етичките вредности, и правилата и нормите кои ги изразуваат, стануваат составен дел на организациската култура, и определуваат како нејзините членови ќе управуваат со ситуациите, и ќе донесуваат одлуки.

1.3.3 Односи на вработеност

Исто така, важен фактор кој ја обликува организациската култура е природата на односите на вработеноста, која компанијата ја воспоставува со нејзините вработени низ нејзините политики и практички за човечките ресурси. Како и вработувањето, унапредувањето и политиките на отпуштања на банката, политиките за човечките ресурси, заедно со платата и бенефициите, можат да влијаат колку напорно ќе работат вработените за да ги оставарат организациските цели, колку ќе и бидат

¹³ T. L. Beauchamp and N. E. Bowie, eds., *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979); A. MacIntyre, *A fur Virtul* (Notre dame, IN: University of Notre Dame Press, 1981).

приврзани на банката, и дали ќе се согласуваат или не, со нејзините вредности и норми.¹⁴

На пример, банката со политика за унапредување одвнатре, ќе ги пополни позициите на повисоко ниво со вработени кои веќе работат за банката. Од друга страна, банката со политика за унапредување од надвор, ќе ги пополни своите позиции со квалификувани надворешни лица. Унапредувањето одвнатре ќе ги зацврсти вредностите и нормите кои ја градат лојалноста, ги израмнуваат целите на вработените со оние на организацијата, и ги поттикнуваат вработените да работат напорно, за да напредуваат во организацијата. Доколку вработените не гледаат можности да бидат унапредени одвнатре, тие се склони да бараат подобри можности на други места, културните вредности и норми резултираат во однесување за сопствен интерес, и опаѓа соработката и кохезивноста.

1.3.4 Карактеристики на организациските членови

Краен извор на организациска култура се луѓето кои ја обликуваат организацијата. Доколку сакате да знаете зошто културите се разликуваат, погледнете во начинот на кој се разликуваат карактеристиките на нивните членови. Фактот дека организациските членови, со тек на време стануваат слични и ги делат истите вредности, може да ја спречи нивната способност да се приспособат и да одговорат на промените на опкружувањето.¹⁵ Ова се случува кога организациските вредности и норми стануваат толку силни, и промовираат толку многу кохезивност во ставовите на членовите, што членовите почнуваат да не го перцепираат опкружувањето.¹⁶

Организацијата која сака да управува и да ја менува нејзината култура, мора да посвети внимание на сите четири фактори, кои ја

14 A. Sagie and D. Elizur, „Work values: A Theoretical Overview and a Model of Their Affects,“ *Journal of Organizational Behavior* 17 (1996), 503-14.

15 S. McCartney, „Airline Industry's top-Ranked Woman Keeps Southwest's Small-Fry Spirit Alive,“ *The Wall Street Journal*, November 30, 1995, B1.

16 www.plexus.com

обликуваат културата: нејзината организациска структура, политиките за човечките ресурси, нејзините етички вредности и карактеристиките на нејзините членови. Меѓутоа, менувањето на културата може да биде тешко, поради начинот на кој овие фактори делуваат и влијаат меѓу себе.¹⁷ Честопати за да настане промена на културата, потребна е голема реорганизација.

2 ПРЕТСТАВУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПОСТАВЕНОСТ КАЈ БАНКИТЕ

Организацијата на една банка се прикажува во вид на организациска шема–органограм. При тоа, правоаголниците ги претставуваат организационите единици, додека линиите–меѓусебните врски.

Организациската шема на банката ја прикажува формалната (официјална) структура на организацијата.

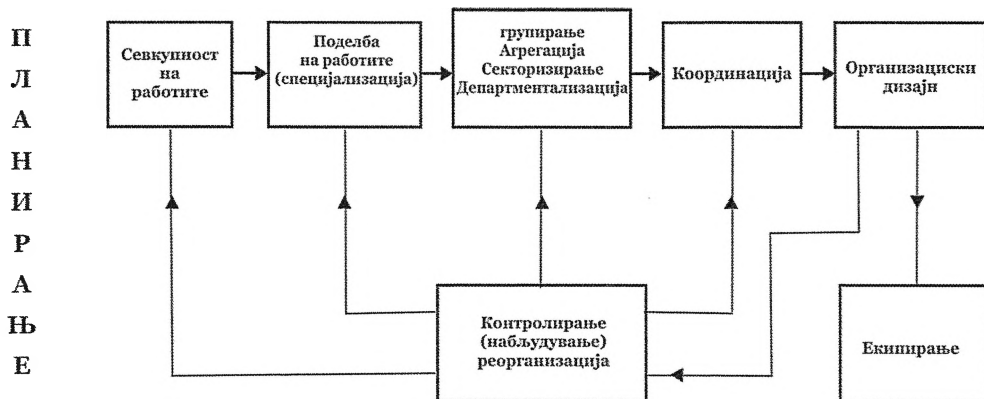
Организациската шема је следи организациската пирамида, односно пирамидално-хиерархиска структура на менаџментот. Од организациската структура може да се види кој на кого е претпоставен или подреден. Таа ги претставува и организациските скалила и го определува нивниот број почнувајќи од врвниот менаџмент па се до извршителите од најниските организациони скалила.¹⁸

На Слика 3 подолу е прикажана целината на функцијата на организирање со детална разработка на потфункциите на процесот на организирање како и нивната меѓусебна поврзаност. Првата етапа во организирањето ја претставува поделбата на работата (специјализација), втора етапа претставува групирањето на работите по сектори, третата етапа во организирањето е координацијата и крирање соодветен организациски дизајн. Сите овие потфункции се меѓусебно поврзани во

17 G. Kunda, *Engineering Culture* (Philadelphia: Temple University Press, 1992).

18 Bhuian, S.N., Al-Shammari, E.S., & Fefri, O.A. (1996), *Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: An empirical study of expatriates in Saudi Arabia*. *International Journal of Commerce & Management*, 6(3/4), 57-79.

еден динамичен систем со повратна спрега во кој преку контрола и следење се креира најдобриот организационен модел. Затоа и организирањето и организациската структура може да се разгледува како една динамика која е подложна на промени што се постигнува со процесот на реорганизација.



Слика 3. Шематски приказ на организирањето и екипирањето како менаџерска функција

2.1 Групирање на работите

Откако е извршена поделба на работите (специјализација) потребно е да се изврши групирање на некои логички целини. Оваа активност во литературата се среќава под името агрегација, департаментизација, секторирање.

Групирање на работите може да се реализира по разни основи:

- Значење и способност;
- Функции;
- Време;
- Производ (услуга);
- Купувачи;
- Локација.

2.2 Функционално организирање

Функционалното организирање е најлогична и основна форма на департаментизација. Во главно, овој начин на организирање се користи во помали банки со ограничени понуди на услуги. Функционалното организирање овозможува ефикасно искористување на ресурсите и лесно надгледување и мобилизација на специјалностите.

Предности на функционалното организирање се:

- Приспособена за стабилна средина;
- Овозможува развој на стручњаци;
- Овозможува специјализација;
- Бара мала внатрешна координација;
- Бара интерперсонални способности.



Слика 4. Пример за организација на претпријатие според функции

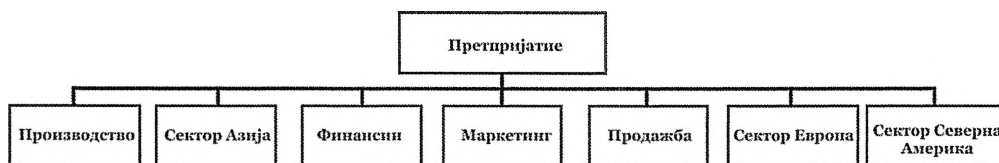
Како недостатоци на функционалното организирање можеме да ги споменеме:

- Не ја одредува и ја намалува одговорноста во големите банки;
- Предизвикува досада поради последователните работни задачи;
- Не ја поттикнува иновацијата;
- Ги потпомага конфликтите околу приоритетите во производството;

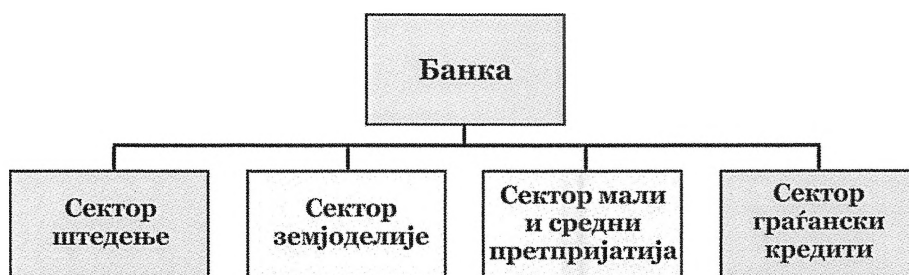
- Не го потпомага развојот на општите менаџери.¹⁹

2.3 Производно-пазарна поделба

Производно-пазарната поделба може да се изврши според услугите кои ги нуди банката, според просторот на делување на банката и според купувачите на кои се наменети услугите на самата банка.



Слика 5. Производно-пазарна организациска шема - просторна поделба



Слика 6. Пример за организација на претпријатие според функции

Предности на производно-пазарната поделба се:

- Одговара на брзи промени;
 - Дозволува целосна концентрација на задачите;
 - Јасно ги одредува одговорностите;
 - Допушта паралелно извршување на повеќе задачи.
- Недостатоци на просторно-пазарното организирање се:
- Ја потпомага распределбата на ресурси;

¹⁹ Pritchard, R., Dunnette, M., & Jorgensen, D., Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 56, 75–94, 1972.

- Не ја потпомага координацијата на активностите меѓу секторите;
- Ги запоставува долгорочните приоритети;
- Дозволува опаѓање на надлежностите;
- Создава конфликти меѓу секторските задачи и целите на корпорацијата.²⁰

3 ДЕФИНИРАЊЕ НА БАНКА И БАНКАРСКИ СИСТЕМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Сегашниот банкарски систем во Република Македонија го сочинуваат банкарските и небанкарските финансиски институции што извршуваат финансиски функции. Во банкарските институции, покрај Народната банка, како централна и единствена емисиона банка, спаѓаат и другите финансиски посредници како што се банките, штедилниците и осигурителните друштва. Штедилниците се многу малку застапени во банкарскиот систем, а осигурителните друштва, исто така се уште не дејствуваат како банкарски институции што ќе нудат повеќе видови услуги.

Банката во нашата држава претставува самостоен пазарен субјект организиран како акционерско друштво што работи врз стандардните банкарски принципи и чија основна цел е остварување на добивка, односно профит.

Банките можат да бидат од различен вид, но кој се, всушност, универзални банки, односно се занимаваат со повеќе банкарски активности и работи. Во Законот за банки донесен во јули 2000 година, банките се дефинирани како правни лица чија основна дејност е прибирање на депозити и нивно целосно или делумно пласирање во кредити и други инвестиции за нејзина сметка, односно за сметка на банката.

²⁰ Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P., Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 1974

Банката се основа како акционерско друштво со седиште во Република Македонија и тоа тогаш кога ќе добие дозвола од Народна Банка на Р. Македонија да извршува банкарски работи. Банка можат да основаат домашни и странски правни и физички лица. Странска банка може во Македонија да основа своја подружница.

3.1 Банкарските работи што можат да ги вршат банките

Како самостојна финансиска институција банката може да работи во свое име и за своја сметка, во свое име и за сметка на други лица и од име и за сметка на други лица.

Во зависност од големината на капиталот, различни се финансиските активности и банкарските работи што можат да ги вршат банките. Па така, банките основани со капитал од 4,5 милиони ЕУР, можат да ги вршат следниве работи:

- Примање на сите видови на парични депозити на правни и физички лица
- Давање и земање кредити во земјата
- Девизно-валутни работи
- Издавање парични картички
- Платен промет во земјата
- Економско – финансиски консалтинг и други видови финансиски услуги
- Купопродажба, гарантирање и пласман на емисија на хартии од вредност
- Издавање денарски парични гаранции, авали и други форми на гаранции
- Вршење на други банкарски работи, но само предвидени со Законот

- Банките основани со капитал од 9 милиони ЕУР, покрај погоре наведените активности уште можат да вршат и:
- Платен промет со странство, односно кредитни и гаранциски работи со странство
- Тргување со хартии од вредност за своја сметка и за сметка на комингентите
- Тргување со девизни средства и извршување девизни трансакции
- Тргување со финансиски деривати
- Тргување со банкарски деривати
- Купопродажба, гранатирање и пласман на емисија на хартии од вредност и некои други активности, но само предвидени со Законот.²¹

3.2 Органи на управување со банките

Во банките како акционерски друштва највисок орган на управување е собранието на банката што го сочинуваат акционерите на банката, односно нивните претставници, кои имаат право на управување. Собранието бира управен одбор на банката што го сочинуваат најмалку пет члена, но не повеќе од девет члена. Имајќи ги предвид работите што ги врши, а за да се заштитат интересите на акционерите, мнозинството на членовите на управниот одбор, не смеат да бидат од редот на вработени во банката.

Управниот одбор бира раководен орган, кој според новиот Закон се состои од најмалку две лица, односно двајца директори, за кои согласност треба да даде гувернерот на Народна Банка, кои се подеднакво одговорни за работењето и за обврските што ги презема банката.

²¹ Закон за банките („Службен весник на Република Македонија“ бр. 67/2007);

Во согласност со директивите и стандардите на Европската Унија, сега, важна улога во банките има одборот за раководење со ризикот, одборот за ревизија на банките и службата за внатрешна ревизија, покрај супервизијата од страна на Народна банка.²²

3.3 Дефинирање на целите на банката

Кога се мисли на дефинирање на цели може да се подразберат повеќе типови: целите што се поврзуваат со поединечни предлози во процесот на дефинирање на целите, цели кои произлегуваат како резултат на тимска работа, и цели кои произлегуваат од повисоките нивоа на организацијата а се однесуваат на организациските цели. Успешноста на менаџментот на знаење посебно се должи на личните цели на вработените и нивно вклучување во тимските, односно организациските цели. Откако целите ќе бидат издефинирани и прифатени треба да се споделат помеѓу останатите вработени преку тимската работа или други форми кои организацијата ги практикува.

Вработените можат многу полесно да работат на постигнувањето на банкарските цели доколку се земат предвид нивните размислувања и самите нивни лични цели. Тоа може да се овозможи преку развој на систем кој ќе знае како да ги слушне и разбере своите вработени. На тој начин ќе бидат инкорпорирани и нивните персонални цели во рамките на нивните лични цели со целите на менаџментот на знаење.

Менаџментот на знаење исто така мора соодветно да биде поврзан со различните функции што постојат во банката, со цел да се согледа поширокиот контекст на односи и мрежи.

²² Закон за банките („Службен весник на Република Македонија“ бр. 90/2009);

3.4 КООРДИНИРАЊЕ НА ФУНКЦИИТЕ И СЕКТОРИТЕ ВО БАНКАТА

Колку покомплексна структура применува банката за групирање на своите активности, дотолку се поголеми проблемите за поврзување и координирање на нејзините функции и сектори. Координацијата настанува проблем, бидејќи секоја функција или сектор развива различна ориентација кон другите групи, што влијае на начинот на кој меѓусебно влијае со нив. Секоја функција или сектор гледа на проблемите со кои се судрува банката, од своја определена перспектива; на пример, тие можат да развијат различни гледишта за главните цели, проблемите, или прашањата со кои се соочува банката.

Проблемот со поврзување и координирање на активностите на различни функции и сектори станува се повеќе акутен со порастот на секторите. Затоа многу важен момент е начинот на дизајнирање на хиерархијата на авторитетот од страна на менаџерите, за да ги координираат функциите и секторите, и ефективно заедно да работат.

4.1 ДЕЛЕГИРАЊЕ НА АВТОРИТЕТ

Како банките растат, и имаат поширока низа на услуги, се зголемуваат брзината и бројот на нивните функции и сектори. За да ги координираат активностите на луѓето, функциите, и секторите, и да им овозможат ефективно заедно да работат, менаџерите мора да развијат јасна хиерархија на авторитет.²³ Авторитет е моќта доделена на менаџерот да донесува одлуки и да ги користи ресурсите, за да ги оствари организациските цели, врз основа на неговата позиција во банката.

4.1.1 Централизирање и децентрализирање на авторитетот

Друг начин на кој менаџерите можат да ја одржат организациска хиерархија рамна, е со децентрализирање на авторитетот, што значи на

23 P.Blau, „A Formal Theory of Differentiation in Organizations,“ American Sociological Review 35 (1970), 684-95

менаџерите на пониските нивоа и на менаџерските вработени да им се даде правото да донесуваат важни одлуки за начинот на користење на организациските ресурси.²⁴ Доколку менаџерите на повисоките нивоа им даваат одговорност на вработените на пониските нивоа да донесуваат важни одлуки, и да управуваат само по исклучок, тогаш проблемите со бавната и искривена комуникација се сведуваат на минимум.

Децентрализирањето на авторитетот им овозможува на организацијата и вработените да се однесуваат на флексибилен начин, дури и кога организацијата расте и станува повисока. Ова е причината поради која менаџерите се толку заинтересирани за овластување на вработените, креирање на само-управувачки тимови, и воспоставување на меѓуфункционални тимови. Ваквите иновации овозможуваат организациската архитектура да остане флексибилна и одговорна кон комплексните посебни и општи окружувања.

4.2 ВИСОКИ И РАМНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Кога организацијата расте (мерена според бројот на менаџери и вработени), нејзината хиерархија обично се издолжува, и ја прави организациската структура повисока. Високата организација има многу нивоа на авторитет, сродни на големината на организацијата; рамната организација има помалку нивоа, сродни на големината на компанијата.²⁵ Кога хиерархијата станува повисока, можат да резултираат проблеми, кои ја прават структурата на организацијата помалку флексибилна, и да го забават одговорот на промените во организациското окружување.

Кога банката има многу нивоа во хиерархијата, можат да се појават проблеми во комуникацијата. Може да помине долго време одлуките и наредбите на менаџерите од повисоките нивоа да дојдат до менаџерите на пониските нивоа, и врвните менаџери да сакаат да се уверат дека менаџерите на пониските нивоа ги следат наредбите и можат да бараат

²⁴ P.M. Blau and R.A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971).

²⁵ Child, *Organization*.

пишана потврда. Средните менаџери, кои знаат дека ќе бидат одговорни за нивните акции, почнуваат да посветуваат премногу време на процесот на донесување на одлуки, за да ги подобрат нивните шанси да бидат точни, тие дури можат да се обидат да ја избегнат одговорноста, оставајќи им на врвните менаџери да одлучат кои акции да се преземат.

Друг проблем со високите хиерархии, е што тие обично индуцираат дека организацијата вработува многу менаџери, а менаџерите се скапи. Платите на менаџерите, бенефициите, канцелариите и секретарките се огромен трошок за организациите.

4.3 МОДЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ КАЈ БАНКИТЕ

Според Phil B. Beaumont, почетоците на новата употреба на терминот менаџмент на човечки ресурси, кој во голема мера се разликува од персоналниот менаџмент, се совпаѓа со написот на Mahoney и Декорво 1986 година.²⁶ Тие ги поставуваат темелите на менаџментот на човечки ресурси и прават диференција специфика на терминологијата уточнување:

- Практиката на планирањето на вработените го надминува концептот на поранешното тесноградо и техничко планирање на човечките ресурси што беше карактеристика на персоналниот менаџмент. Новиот пристап се одликува со воспоставување врска меѓу планирањето на човечките ресурси и пошироката организациска структура, како и бизнис планот на организацијата.
- Традиционалниот концепт на персоналната функција што се опишува преку термините преговарачи и креатори на колективни договори (со синдикатите) се замени од новиот приод на создавање

26 G. Salaman and all: Human Resources Strategies, SAGE Publications, London, 1992, str21

на кругови на квалитет. Целта е да се инволвираат вработените да партиципираат во донесувањето на одлуките.

- Окупираноста на персоналите менаџери со мотивацијата и задоволството од работа, низ грижата за моралот, прерасна во интерес за организациската клима, а во поново време се фокусира на организациската култура.
- Идејата за селекција, тренинг и наградување која се ориентираше кон секоја индивидуа пооделно во организацијата, го отстапи местото на идејата дека ефикасноста најдобро се постигнува преку воведување на тимската работа.
- Свеста за променливите услови на средината е основниот филозофски постулат на менаџерите на човечките ресурси, што произлегува од зголемената конкуренција на пазарот, намалениот интензитет на синдикално организирање, пораст на сервисните дејности, како и релативно ограничената улога на персоналните менаџери во организациите.

Peters и Waterman²⁷ даваат осум елементи кои би ја карактеризирале ваквата организација.²⁸ Се работи за нов приод во управувањето со вработените. Настојувањето да се употреби мудроста (знаењето) на вработените, низ нивното инволвирање во процесот на одлучување, се со цел достигнување конкурентска вредност.

Најбитното разграничување на менаџментот на човечки ресурси од персоналниот менаџмент, е, секако, интеграцијата на менаџментот на човечките ресурси со стратешкото планирање.

27 Peters and Waterman "In search of Excellence", Harper and Row, New York, 1982

28 Овие принципи се изградени врз основа на долгогодишно истражувачко искуство од аспект на менаџмент, структура и иновативност.

1. Активност
2. Блискост со клиентите
3. Автономност и иницијативност
4. Производство низ луѓето
5. Почитување на работните вредности
6. Работија ја својата работа најдобро што знаеш
7. Едноставна структура во организациската поставеност
8. Јасен след на командување.

Но, сепак мора да се нагласи дека овој тренд започнува да се развива во почетокот на деведесетите години во Европа, така што, во голема мера недостасува емпириска евиденција.. истражувањата на Brewster и Smith за клучните трендови во стратешкиот менаџмент на човечки ресурси во Европската Унија, покажа, дека во повеќето организации, стратегијата на менаџментот на човечки ресурси ја следи или е зад организациската стратегија и не е инволвирана од самиот почеток на креирањето на стратегијата. Исто така, откриле дека само 50% од испитаниците одговориле дека менаџерот на одделот за човечки ресурси е инволвиран во создавањето на организациската структура.²⁹

4.3.1 Storey модел

Моделот на Storey ја покажува разликата за тоа што тој подразбира под персонална и индустриска парадигма наспроти на парадигмата на менаџментот на човечките ресурси. Овој модел се состои од четири компоненти.

1. Верувања и претпоставки, а целта е да се зголеми довербата и посветеноста на вработените која не се постигнува со потпишување на договорите за работа,
2. Стратешкиот аспект, како централен елемент го поставува учеството на менаџерот на човечките ресурси во создавањето на организациската стратегија.
3. Трета компонента е линискиот менаџмент, на кој му придава големо значење како на трансформативен менаџмент, бидејќи, линиските менаџери во многу случаи се покажале како клучни за менаџментот на човечки ресурси.
4. Главни придвижувачи се одредени функции на менаџментот на човечките ресурси наведени во дното на табелата.

29 J. Bratton and J. Gold "Human Resources Management" Macmillan, Houndmills, 1994.

Табела 1. Storey model

Димензии	Персона и индустриска парадигма	Парадигма на менаџмент на човечки ресурси
Верувања и претпоставки		
Договори	Внимателно следење на пишаните договори	Целта е да се оди „зад“ договорот
Правила	Јасни правила	Правила на „можам да направам“
Раководење на менаџерската акција	Процедури/контрола	Посветеност, флексибилност, се следат барањата на бизнисот
Референтни точки на однесувањето	Норми, обичаи	Вредности и мисија
Менаџерски задачи	Посматрање	Учество
Природа на односите	Плурална	Унитарна
Конфликт	Институционализиран	Ненагласен
Стандардизација	Висока	Ниска
Стратешки аспекти		
Основни релации	Работници-менаџери	Бизнис-клиенти
Иницијативи	Помирувачки	Интегрирачки
Корпоративски план	Маргинална важност	Централна важност
Брзина на донесување одлуки	Бавно	Брзо
Линиски менаџмент		
Менаџерска улога	Трансфер на наредбите	Трансформација на идеите на водството
Основни менаџери	Персоналните менаџери/индустриски специјалисти	Генерални/бизнис/линиски менаџери
Менаџерски вештини	Преговарање	Олеснување
Основни придвижувачи		
Интервенции	Персонални процедури	Голема плејада на културни, структурни и персонални стратегии
Селекција	Посебна, маргинална задача	Интегративна, основна задача
Плата	евалуирање на работата, со фокусирани поени	во однос на работните остварувања, без стриктна спецификација на поени

Услови	Поодлено се договарат	Се оди кон тоа да се хармонизираат
Синдикат	Потпишување на колективни договори	Индивидуални договори
Комуникација	Ограничена/индиректна	Се поттикнува/дискретна
Дизајн на работа	Дивизија на работата	Тимска работа
Справување со конфликт	Краткорочни решенија	Управување со климата и културата
Тренинг и развој	Контролирани курсеви	Организација што учи

Извор: J. Bratton and J. Gold “Human Resources Management”, Macmillan, Houndmills, 1994

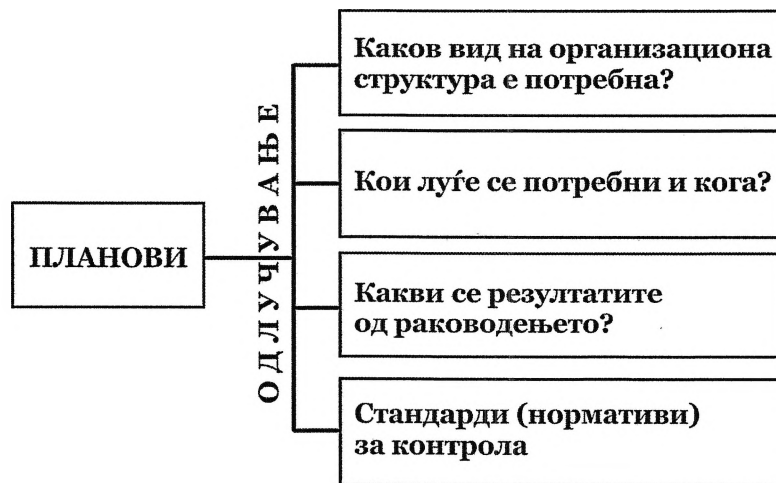
4.4 ПЛАНИРАЊЕ

Функцијата на планирање, како едно од основните функции во банкарството, ги опфаќа активностите на утврдување на целите на тековното работење и развој на претпријатието, предвидување и дефинирање на идните задачи на претпријатието, како и условите во кои треба да се извршат задачите за да се остварат поставените цели.³⁰

Планирањето е менаџерска функција во рамките на која се врши избор на правците на делување при набавка, алокација, користење и размена на ресурсите во претпријатието (компанијата). Во оваа смисла, планирањето претставува основа за извршување и на останатите менаџерски активности како што се:

- Организирање
- Вработување
- Раководење
- Контрола

³⁰ Naumann, E., Organizational predictors of expatriate job satisfaction. Journal of International Business Studies, 24(1), 61–80, 1993.



Слика 7. Поврзаност на планирањето со останатите менаџерски функции

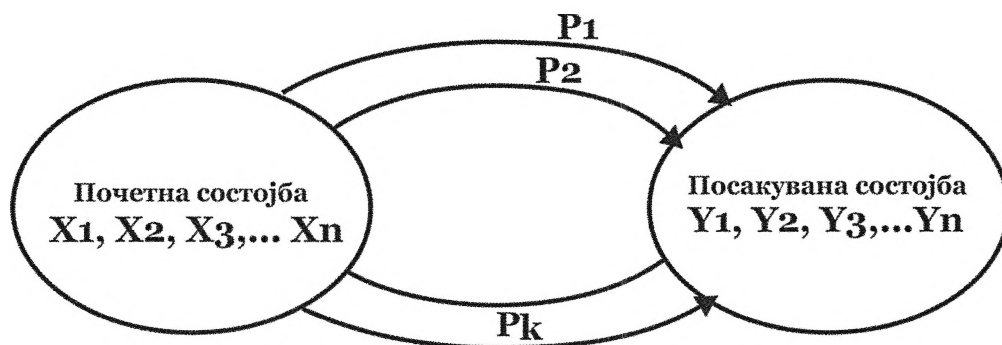
Во однос на другите основни менаџерски функции, меѓу другото, планирањето треба да даде придонес во изборот на најдобрата организациона структура на претпријатието, да изврши анализа за потребите од нови вработувања и оптимално ангажирање на постојните вработени, да ги предвиди резултатите од раководењето и да предложи најдобар модел на раководење за дадениот тип на претпријатие. Планирањето е непосредно и нераскинливо поврзано со контролата бидејќи преку соодветен систем на стандарди и нормативи дефинира процедури за следење на резултатите од работењето, како и начини за отстранување на несаканите последици доколку остварените резултати се под нивото на планирањето.

Недостатоците во процесот на планирање доведуваат до спонтано реагирање на менаџерите на промените во работата, без соодветни подготовки, што може да доведе до непредвидливи резултати. Затоа, со право се смета дека квалитетот на извршување на основните менаџерски функции зависи од квалитетот на донесените плански одлуки.

Со планирањето се концепираат активностите на организацијата настојувајќи да се остварат поставените цели. Според тоа, треба однапред да се донесат плански одлуки, а тие се однесуваат на тоа кои работи треба да се извршат, кога треба да се завршат и кој треба да ги изврши

дефинираните задачи. Менаџерите користат планови кои им се неопходни за контролирање на работите во претпријатието, како и за споредување на она што се случило со она што требало да се случи.

Бидејќи работата во банката е еден континуиран и непрекинат процес, исто така и планирањето треба да се врши континуирано. При тоа, процесот на планирање опфаќа како донесување на плански одлуки така и утврдување на управувачките мерки во правец на извршување на планирањето на задачите, односно остварувањето на целите на банката.



Слика 8. Планирањето како процес на трансформација од тековната во посакувана идна состојба

Процесот на планирање често се опишува како целисходна смислена активност која има за цел да не придвижи од тековната состојба во која се наоѓа нашето претпријатие карактеризирана со параметри на состојба (X₁, X₂, X_n) во некоја идна посакувана состојба опишана со параметрите (Y₁, Y₂, Y_m). При тоа мора да напоменеме дека не сите замислени планови водат од тековната кон посакуваната состојба која треба да се постигне после одреден временски период. Затоа, првенствена задача на менаџерот е во процесот на планирање, најпрвин, од сите понудени планови да ги избере оние кои го водат претпријатието кон зацртаната цел, а потоа од сите реално остварливи планови (P₁, P₂, P_k) кои го водат претпријатието кон посакуваната состојба да го избере и реализира најповолниот.

Планските одлуки можат да се донесат врз база на:

- Анализа и критичка оценка на работата на банката во изминатиот период, и
- Предвидување на условите на работата во периодот што следува.

Со анализа и оценка на работата на банката во изминатиот период се овозможува да се согледаат расположливите услови и можности, како и да се оцени начинот на однесување на стопанскиот субјект во работниот процес. При тоа, можат да се согледаат и одредаат пропустите во користење на расположливите услови на работа на претпријатието, што е неопходно за да се отстранат во текот на планскиот период.

Предвидувањето на условите на работа во периодот што следува овозможува проценка на факторите чие делување се очекува во реализација на планските одлуки, како и за преземање на управувачки мерки при делување на неочекувани промени до кои може да дојде за време на остварување на планираните задачи. Ова е неопходно затоа што донесувањето на плански одлуки не може секогаш да се базира на веродостојни и извесни услови на работа на претпријатието.

Функцијата на планирање претставува доста сложена активност на менаџментот, која се состои од повеќе облици на плански одлуки, и тоа:

- утврдување на целите на работа на банката
- избор на работна политика
- утврдување на стратегии
- донесување програма
- изработка на планови.

Планирањето е примарна фаза на процесот на управување, која му овозможува на менаџментот да ги координира работите во организацијата со цел изненадувањата кои се очекуваат од околината да се сведат на најмала можна мерка. Според тоа, процесот на планирање обезбедува соодветен еталон за контрола на работата во организацијата.

Планирањето е континуирана активност која има за цел преку контрола да ги елиминира несаканите отстапувања и преку процесот на корекција на плановите (репланирање) да ги врати состојбите на посакуваниот пат.



Слика 9. Поврзаност на планирањето со процесот на контрола

Процесот на планирање е насочен кон донесување на плански одлуки со чија реализација се овозможува остварување на резултати врз основа на користење на човечки и материјални ресурси во дадена организација или во друг организационен систем.

Секој организационен систем, зависно од дејностите со кои се бави, има свои специфични цели. При тоа, банката како пазарен систем, како основна цел тежи кон остварување на профит.

Остварувањето на целите на секој организационен систем, подразбира рационално располагање со човечките и материјалните ресурси. А рационалното располагање со овие ресурси се обезбедува со соодветна улога на менаџментот во процесот на планирање во даден организационен систем.³¹

31 Zell, D. 2001. Overcoming Barriers To Work Innovations: Lesson Learned At Hewlett- Packard. Organization Dynamics 30, 77-78.

Врз основа на претходно кажаното јасно е дека една вака сложена активност како што е планирањето не може да се објасни само со една дефиниција. Затоа одредени дефиниции служат само за воопштено претставување на дадени појави, па и во таа смисла ќе наведеме една од можните дефиниции за планирањето.

Планирањето е примарна функција на менаџментот која ги опфаќа активностите на донесување на одлуки за целите, политиката, стратегиите, програмите и плановите, со кои се овозможува насочување и прилагодување на работите во претпријатието како континуиран процес.

Вака формулираната дефиниција за планирањето детално ќе биде образложена во целото поглавје кое се однесува на оваа примарна функција на менаџментот. За успешно спроведување на процесот на планирање, неопходно е да се познаваат постапките за донесување одлуки за целите на претпријатието, потоа процесот на утврдување на политиката и стратегијата на претпријатието, како и начинот на изработка на програмите и плановите за работата.

4.4.1 Содржина на процесот на планирање

Процесот на планирање претставува систематизирано согледување на идните активности на претпријатието, со што би се подготвиле соодветни мерки за делување.

Со тоа се допринесува за подобрување на положбата на банката во нејзиното сèвкупно опкружување, а посебно на пазарот. Според тоа, планирањето е креативен процес, кој подразбира постојано настојување за усовршување на банката.

Предвидувањето на идните работи на банката го покажува настојувањето на менаџментот да внесе поголема извесност во остварувањето на целите и задачите утврдени со плановите. На тој начин,

процесот на планирање овозможува да се остварат одредени работни ефекти кои не би се постигнале доколку не постои оваа функција на менаџментот.

Планирањето како континуиран процес во рамките на менаџментот ги опфаќа активностите на донесување и спроведување на планските одлуки. Со планирањето се придонесува за подобра положба на банката на пазарот, бидејќи тоа е свесна, ускладена и перманентна активност на менаџментот насочена кон остварување на работни успеси.

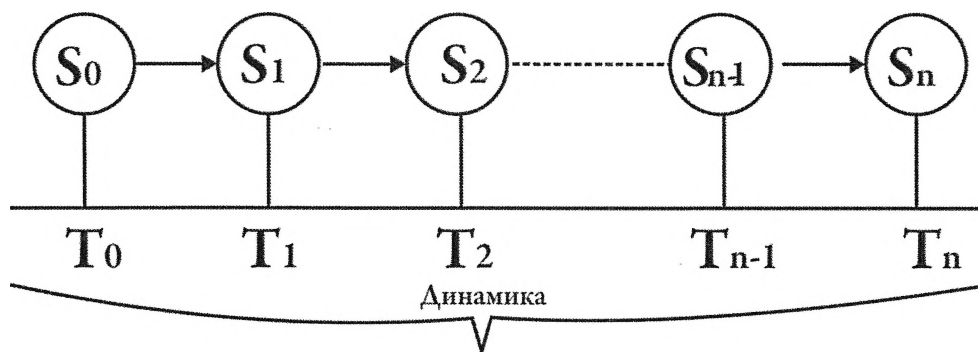
Планирањето овозможува да се согледаат приликите во околината, а посебно на пазарот, надвор од постоечките рамки во кои се обавуваат тековните работи на банката. На тој начин, менаџментот може не само да ги согледа постоечките проблеми туку и да ја воочи можноста за развој на банките. Според тоа, планирањето не се ограничува само на предвидување и проценка на условите на работа во иднина, туку опфаќа и организирани активности на контролирање и влијание врз иднината.

Функцијата на планирање претставува “настојување на организацијата да биде автор или барем коавтор на својата иднина”.³² Тоа значи дека менаџментот на банката, во донесување на планските одлуки, настојува да влијае на условите на работа и на ефектите од идното работење. При тоа, не смее да се занемари ниту улогата на планирањето во прилагодувањето на условите кои се очекуваат во иднина.

Од претходното разгледување на планирањето како основна функција на менаџментот се воочуваат два битни елементи кои во овој процес може да се опфатат. Тоа се:

- работење на банката и
- времето за кое планските одлуки се донесуваат.

32 Milisavljevic, M., Todorovic, J.: Planiranje i razvojna politika preduzeca, Savremena administracija, Beograd, 1995. стр. 26.



Слика 10. Множество на меѓусебно условени состојби поврзани со временска динамика на остварување

Планирањето како процес се состои од множество на меѓусебно поврзани работни активности и задачи, кои што со одредена временска динамика треба да се реализираат за да се оствари посакуваната цел. При тоа, секој од овие сегменти на процесот на работење претставува сложена појава која детално се разгледува во процесот на планирање. За секоја од овие елементарни активности е потребно да се планираат времетраењата на извршување, потребните ресурси (материјални, човечки, финансиски), како и потребниот квалитет на извршување на активностите.

Времето за кое се донесуваат планските одлуки претставува димензија со која се одредува идната работа на банката. При тоа, идната работа на банката која се согледува во процесот на планирање може да биде предвидлива и непредвидлива. Тоа зависи од тоа дали целите на банката се утврдуваат за пократок или за подолг временски рок, бидејќи планските одлуки се донесуваат во сегашноста со настојување што подобро да се согледаат (предвидат) условите за работа во иднина.

Степенот на веродостојност на планските одлуки е условен од можноста на планирањето да обезбеди контрола на идните случувања, како и да овозможи реагирање на банката на појавите во иднина кои не можат да се контролираат.

Врз основа на сознанијата до кои се доаѓа во рамките на теоријата на планирање, може да се отстранат пречките кои се јавуваат во процесот на развој на банката.

Според тоа, менаџментот на банката се ориентира со своите активности да иницира промени на условите на работа, со кои проактивно ќе делува и нема да дозволи промените да бидат наметнати од околината.

Со планирањето се постигнува зголемување на способноста на банката за користење на расположливите услови на работа, како и за спротивставување кон различните влијанија од околината. “Тоа е начин да се подобри способноста на банката да се соочи со промените, да ги избегне опасностите и да ги искористи можностите кои ги носат со себе промените”. Според тоа, целта на планирањето не се само промените, туку да се одбере што е можно поповолен начин на работа и правец за развој на банката.

Донесувањето на плански одлуки подразбира и уважување на условите кои владеат во околината. Затоа во процесот на планирање мораат да се земат во предвид и соодветните правила и норми кои можат да се очекуваат во иднина како би се оствариле планските задачи (пазарно стопанисување, приватизација), стандардизација (ISO900x, 14000, 2700x), влегување на земјата во ЕУ и евентуална идна монетарна унија, трговски договори и договори за соработка со други земји и сл.)

Бидејќи процесот на планирање се однесува на идните случувања во работењето, доста важен е временскиот период за кој се предвидуваат активностите во претпријатието. Затоа времето е еден од битните критериуми за класифицирање на планските одлуки. Зависно од времето за кое се донесуваат планските одлуки, планирањето може да биде оперативно, краткорочно, среднорочно и долгорочно.

Со оперативното планирање се изработуваат планови за задачи на пократоквременски период (месеци, седмици и денови). Краткорочното планирање се однесува на период до една година, среднорочното планирање опфаќа период од неколку години, додека долгорочното планирање опфаќа период од десетина па и повеќе години.

Долгорочно планирање се карактеризира со: мала егзактност, користење на описи и формулации, проценки и квантификација со веројатност и висока толеранција во очекуваните исходи.

4.4.2 Матоди и техники во планирањето

Во текот на планирањето се користат различни техники и методи за предвидување на идните состојби. Тие во себе треба да ги земат во предвид: ризикот, состојбите на пазарот, можностите за набавка и продажба, потребата од капитал и кадар, правната регулатива, општествениот систем, меѓународните односи и друго. Тие, во својата суштина можат да се поделат на:

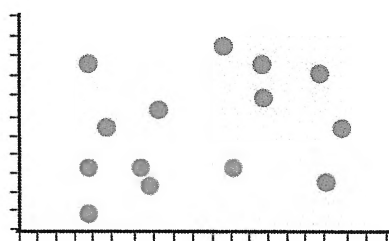
- Искуство и интуиција
- Математички методи (квалитативни)
- Методи на осмислување на идни сценарија (спекулативни)

Математичките методи претпоставуваат дека настаните во иднина ќе се одвиваат во квалитативна смисла исто како и досега. Тука спаѓаат: методот на екстраполација–тренд анализа, регресиона анализа, методот на цикличност, разни стопански модели и метод на симулации.³³

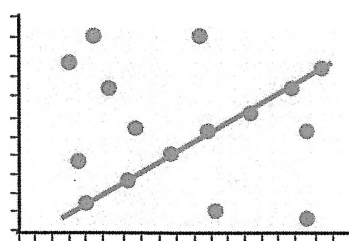
Екстраполација на трендот се реализира преку анализи на податоци за подолг изминат временски период. Притоа, се претпоставува дека се јавува некој вид тенденција (пораст, стагнација, опаѓање) во анализираниот тренд. Математичка зависност помеѓу анализираните променливи се добива со методот на најмали квадрати. Методот е едноставен за примена, но има недостаток што не ги зема предвид промените, ланчаните реакции, динамиката на случувањата. Регресионата анализа се базира на веројатност и математичка статистика. Се испитува врз основа на расположливите податоци дали помеѓу две или повеќе величини постои стохастичка зависност. Ако една величина е независна, со определена веројатност се определуваат другите зависни величини за

³³ Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Row

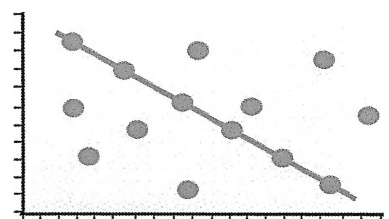
иднина (пример: зависност на бруто националниот производ (GDP) од инвестициите).³⁴



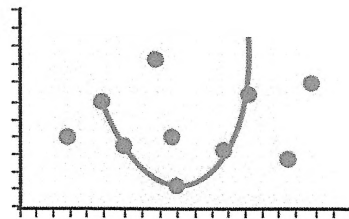
Без корелација



Позитивна корелација

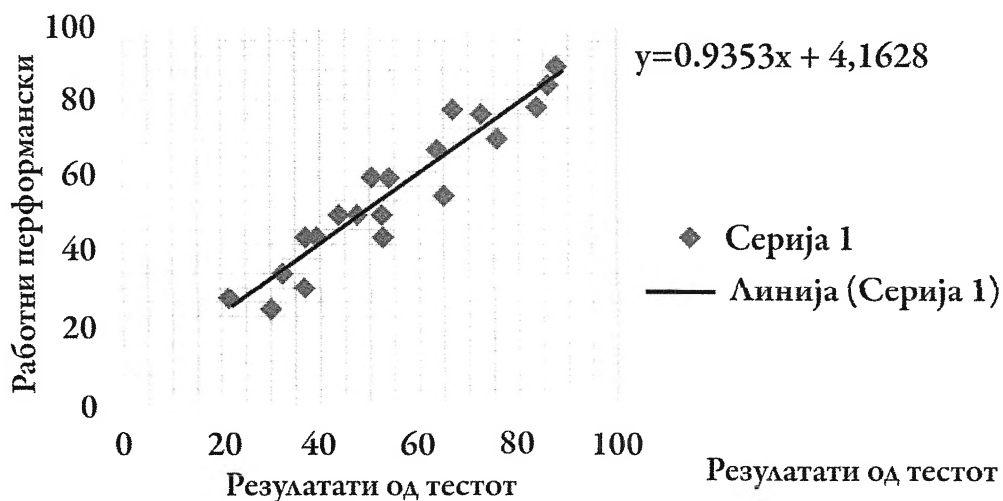


Негативна корелација



Свиткана корелација

На горната слика е прикажана примена на регресиона анализа за определување на зависноста на работните перформанси на вработените од успешноста на решавање на тестот за работна подготвеност.



³⁴ Lease, S. H., Annual review, 1993–1997: Work attitudes and outcomes. Journal of Vocational Behavior, 53(2), 1998, 154–183.

Со методот на симулации, врз основа на параметрите од реалниот бизнис систем се проектира математички модел на функционирање на претпријатието. Се врши симулација на можните, очекувани промени во: структурата на системот, меѓусебните односи на подсистемите, карактеристичните целини во системот и влијанието од опкружувањето. Врз основа на овие анализи се проектираат идните состојби за развој на претпријатието во зависност од целниот временски хоризонт.

Во методите на осмислување на идни сценарија спаѓаат: Delphi методот, синектичкиот (Brainstorming) метод, методот базиран на дрва на одлучување и методот на генерирање сценарија.

За да се спроведе Delphi методот треба да постои група компетентни учесници (експерти). Секој експерт има свој тежински фактор при што се врши пондерирање на учесниците (вреднување на нивните искази). Одлуката кој план ќе се прифати се донесува во повеќефазен процес. Можни се две варијанти на спроведување на Delphi методот: без директен контакт на експертите и со директен контакт од самиот почеток, или од втората фаза. За да се постигнат најдобри резултати значајно е како се води самата постапка, за да се избегне директен притисок на хиерархиските авторитети.

Brainstorming методот се базира на групна интеракција на менаџери и стручњаци (до 15) кои се повеќе или помалку запознаени со проблематиката. Врз основа на самостојна анализа на проблемот секој учесник дава мислење со образложение. Во принцип, не се отфрла ниту една идеја и предлог, а за секое можно решение се дискутира. Потоа се креираат повеќе алтернативи. Решенијата може да се оценуваат, а се усвојува она што има најголема збирна оценка. Сценарио анализата генерира хипотетички редослед на осмислени настани со цел да се посвети внимание на меѓусебно условените процеси и клучни точки. Тука се земаат предвид податоци од макро ниво – демографски, културни, политички, технички, економски за период од 10-20 години. Со вкрстување на повеќе параметри – вработеност, даноци, инфлација, плати, потрошувачка, штетење се врши анализа на различни сценарија. Потоа се дефинираат точки на интеракција при што се презема свесна

одлука на менаџментот со цел да се оствари спонтана квалитативна промена на релевантните параметри заради постигнување рамнотежа (пример понуда – побарувачка).

Интервенциите од менаџментот се сведуваат на пасивно или активно реагирање на определено сценарио.

4.4.3 Неопходност и цели на планирањето

Планирање како свесна активност претставува нужност за банките во денешните пазарни услови. Банките работат како дел од вкупната светска економија во која се вклучени со посредство на пазарот како основен регулатор во процесот на стопанисување. Една од битните карактеристики на пазарната економија е конкуренцијата помеѓу банките. Тоа подразбира постојана борба за здобивање, зачувување и подобрување на позициите на банките на пазарот. За да се постигне тоа, потребно е да се обезбеди што поголема доверливост и извесност во подготовката на настапот на банката во услови на конкуренција. Ова сè повеќе добива на значење со развојот на техниката, технологијата, комуникациите и менаџментот.

Со процесот на планирање банката активно реагира на промените во опкружувањето и се прилагодува на пазарните услови кои владеат на пазарот, но и настојува да влијае на идните настани кои се од важност за успешноста во работењето.

Неопходноста од планирање е условена и од големината на банката и структурата на неговата дејност. Поголемите банки се помалку еластични на промените во опкружувањето. Тоа се должи на поголемата концентрација на средства и кадри. Затоа во поголемите банки посебно важно е доброто и ефикасно планирање.

Создавањето профит од вложениот капитал и овозможувањето на одржлив развој се основни цели за основање и стопанисување на банката како основен субјект во пазарната економија. За да се постигне оплодување на капиталот во вид на профит, неопходно е постигнување

на повеќе цели кои се остваруваат со низа активности на банката. При тоа, овие активности како сегмент на работењето се иницирани, организирани, координирани и контролирани од страна на менаџментот на банката чија основна функција е планирањето.

Затоа менаџментот на банката мора да донесува одлуки за целите, политиките, стратегиите, програмите и плановите со кои се искажува генералната ориентација на банката за создавање профит, но и за мерките за извршување на парцијалните задачи на ниво на поодделни мерки на организационите структури.

За банката да оствари профит како крајна цел на работењето неопходно е да негува маркетиншка ориентација и ориентација кон сè опфатен квалитет во процесот на работење. Тоа подразбира задоволување на потребите на потрошувачите и општеството во целина.

Затоа планирањето мора да се насочи кон задоволување на барањата на потрошувачите, што се искажува преку пазарните односи на понуда и побарувачка.

Планирањето како примарна функција на менаџментот претставува процес на донесување на одлуки пред да се започнат работните активности. Меѓутоа, колку работењето е перманентен и континуиран процес толку планирањето на работата подразбира и преиспитување (потврдување или промена/ревизија) на донесените одлуки.

На тој начин, менаџментот на банката настојува да ги избегне неизвесностите кои можат да се појават во процесот на реализирање на планските одлуки, како и што повеќе да се прилагодат промените на условите на работа како во самата банка така и во неговата околина.



Слика 11. Систематски приказ на структурата на плански одлуки

Одлучувањето во процесот на планирање е насочено кон донесување на соодветни одлуки за:

- целите,
- политиката,
- стратегијата,
- програмата,
- плановите
- буџетот.

Секој од наведените елементи како резултат на процесот на планирање претставува специфичен израз на одлучување за целите на работата на банката. Затоа неопходно е овие видови на резултати на процесот на планирање посебно да се разгледуваат и изучуваат, за да се добие соодветно сознание за целните плански функции како примарни фази на менаџментот.

Затоа понатаму се разгледува посебно секоја од компонентите на планското одлучување, со цел да се запознаеме во целост со процесот на планирање.

4.5 ЕКИПИРАЊЕ

Откако е еднаш воспоставена, организационата структура на банката треба да се пополни со луѓе кои ќе работат на остварување на зацртаните цели. Основна девиза во екипирањето е секој човек да се постави на своето работно место, односно на местото кое што најмногу му одговара и на кое ќе може најмногу да допринесе за остварување на целите на банката.

Екипирањето не е работа само на кадровската служба туку пред сè претставува менаџерска функција. Кадровските потреби на банката се дефинираат во процесот на планирање. Зошто е важна улогата на менаџерите во процесот на екипирање и зошто треба и тие да бидат вклучени во процесот на екипирање? Пред сè работата со луѓето е тешка и комплицирана. Последиците од работата со вработените се далекусежни како во позитивна така и во негативна насока. Исто така, улогата на човекот е клучна при создавање на материјални добра. Имајќи го сето тоа предвид се поставува и задачата на менаџерите да создадат целина која ќе вреди многу повеќе од простиот збир на вредностите на поединците од тимот. Менаџерите во својата работа мора да бидат свесни дека секој човек е посебна индивидуа со различно однесување кое е непредвидливо, со различен степен на креативност и различна прилагодливост на условите на работа.

Подфункции на процесот на екипирање се:

- Планирање на потребата од кадри
- Регрутирање (аквизиција)
- Селекција на кандидати
- Избор на каидати и нивно вработување

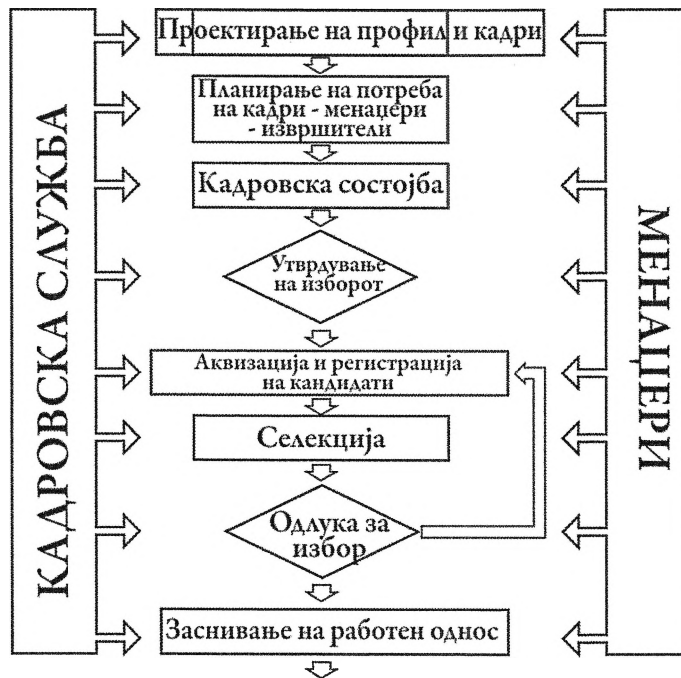
- Вовед во работа и ориентација
- Следење во работата
- Оценување и наградување
- Развој – перманентно образование и унапредување на вработените.

Кадровските ресурси во една банка можат да се поделат на менаџери извршители. Во менаџерски кадар спаѓаат: врвниот (топ) менаџерски кадар, менаџери на средно ниво и менаџери од прва линија. Во непосредни извршители спаѓаат: работници во производството, стручни работници со разни профили, работници во помошните служби (одржување, алатница, внатрешен транспорт...), администрација (секретарки, магационери...) и други помошни работници (обезбедување, хигиена...). Понатамошното излагање ќе се однесува на процесот на регрутирање на менаџери и стручни лица за потребите на банката.

Процесот на екипирање произлегува од процесот на планирање на човечки ресурси за иднина. Тој процес дава одговор на прашањето колку луѓе и со какви способности ќе му требаат на претпријатието во иднина за да биде во чекор со времето и за да ги остварува зацртаните цели. Притоа, треба да се има предвид во колку од вработените ќе останат во организацијата после определен период и колкав треба да биде приливот на нови кадри.

Процесот на екипирање, исто така опфаќа и планирање на развојот и унапредување на персоналот што бара управување со обуката и распоредот на усовршувањето на поединците внатре во организацијата

Процесот на регрутирање на кадри, селекција и запослување е прикажан шематски на сл.12. Во тој процес се вклучени како луѓето од кадровската служба на претпријатието така и менаџерите кои се одговорни за реализација на поставените цели.



Слика 12. Процес на регрутирање на кадри, селекција и вработување

4.6 СЛЕДЕЊЕ

Менаџерите се најзаинтересирани за активирање на човечките потенцијали во банката како организација и затоа е неопходно да се креира соодветен систем на следење на вработените. Тоа е најлесно да се реализира со формирање база на податоци за секој подреден менаџер, односно извршител во негова надлежност. Базата на податоци треба да ги содржи следниве податоци:

- Присуство/одсуство од работа
- Работни резултати
- Посебни залагања
- Пофалби и награди
- Дисциплински прекршоци
- Учество во посебни типови обуки

- Користење на стручна литература и часописи
- Посета на стручни и работни манифестации
- Оценки од менаџерите

Повеќе од горенаведените податоци се присутни во евиденциите на разни служби на банката. Кадровската служба треба да ги организира тие податоци и да креира систем за следење на работното ангажирање на секој вработен со уважување на специфичностите на поделни категории. Тајноста на податоците во базите треба да биде заштитена, освен за службени потреби по посебно утврдена процедура.

4.7 ОЦЕНУВАЊЕ

Оценувањето и наградувањето во една банка се врши поради: оценување на работата и придонесот на секој вработен, одредување на висината на платата и другите (не)материјални награди и планирање на развојот на вработените. Ова за вработените е значајно како признание или критика за тоа што е направено, а за оценувачот потврда или негација за квалитетот на расположливиот човечки потенцијал.

Оценувањето на вработените може да се изврши според следниве методи:

- Метода на рангирање
- Метода на степенување
- Аналитичка метода

Метода на рангирање се реализира со меѓусебна споредба на вработените (секој со секој) и оценка кој е подобар. За членовите од групата се врши споредба на еден со друг (во парови) и постапката се повторува се додека не се спореди секој со секого.

Првото место му се доделува на оној кој најмогу пати бил подобар во споредба со другиот припадник на парот.

Метода на степенување предвидува дефинирање скала на вредности со дефинирање што се подразбира за секој степен. Скала со 3 степени е на пример, одличен, добар и не задоволува. Споредбата се врши разгледувајќи го поединецот во однос на целината. Оваа метода не може да се примени на помала група на вработени.

Аналитичка метода има за цел да ја намали субјективноста во оценувањето. Таа предвидува оценување на:

- Квалитетот на извршената работа (споредено со прописите и очекуваниот квалитет)
- Квантитетот на извршената работа (врз база на планираниот обем)
- Односот спрема работата (залагање, спремност за унапредување и сл.)

За секој од критериумите можно е воведување на тежински фактори.

Оценувањето на вработените го врши менаџерот, додека периодичноста на оценувањето се врши периодично според потребите или според проценка на менаџерот.

- Иницијативност
- Познавање на работата
- Способност за извршување задачи
- Резултати во производството
- Успех во спроведување на плановите и упатствата итн.

Основата за оценка на менаџерите според обавување на менаџерските функции се состои во оценување на обавувањето на

елементите на менаџментот: планирање, екипирање, организирање, лидерство и контрола. Оценувањето се врши во опсег од 0-5.

Со цел да се смали субјективноста потребно е:

- Да се врши сè опфатно годишно оценување со посочување на конкретни настани како доказ за дадената оцена,
- Оценувањето да подлежи на ревизија,
- Менаџерите треба да знаат дека нивната оцена зависи од тоа како ги разликуваат нивоите на извршување на оние што оценуваат.

Во методот за оценка според резултатите и остварените цели сè е подредено на мисијата и целите. Се смета дека квалитетот на остварување на целите зависи од квалитетот на менаџерот. Бидејќи проектираните цели се остваруваат со повеќе или помалку успех и самиот менаџер може да биде повеќе или помалку успешен.³⁵

4.8 НАГРАДУВАЊЕ

Работното ангажирање на секој вработен е проследено со очекување за награда и признание. Степенот на развиеност на една земја се мери со материјалните награди – висината на платата.

Освен материјалните, постојат и нематеријални награди, кско што се: признанија, пофалби, плакети, заслужен член, најдобар во групата. Нематеријалните награди можат да бидат изразени и во вид на слободни денови, заеднички патувања на вработените по успешно извршената работа (со што се стимулира неформалното дружење) и сл.

Формирањето на награда е различно за различни извршители и при тоа треба да се разликуваат: работници кои работат на норма и

³⁵ Овој пристап е познат и како Менаџмент според целите/ Проценување според /резултатите (MBO/ABR - Management by objectives/Appraisal by results)

останати категории кои не работат на норма. Генерално вработените работат за основна плата – за постигнување на нормално планираниот резултат и дополнителна плата (бонус) чиј износ се одмерува според постигнатите резултати над планираните. Личната афирмација, исто така, претставува еден вид награда и сатисфакција за вложениот труд на поединецот.³⁶

И на крајот, сè поприсутната појава: долготрајна напорна работа како лично задоволство, појава која што претставува зависност од работа и во науката е означена како *Workoholism*. Таквите луѓе “воркохолици” се многу посакувани од приватните претпријатија и нивните сопственици, меѓутоа тие најчесто со својот начин на размислување и однесување и фаворизирање на работата пред сè останато, влегуваат во конфликт со останатите социјални категории што ги опкружуваат: фамилија, пријатели, личен живот и сл.

Оценувањето на менаџерите се врши според следниве методи³⁷:

- Класичен метод
- Метод на оценување на менаџерите во обавување на менаџерските функции
- Оценување според резултатите во остварување на целите
- Оценувањето на менаџерите според класичниот метод се врши врз основа на 10-15 стандардни лични карактеристики како што се:
 - Соработка со персоналот
 - Аналитички карактеристики
 - Способност за проценка

³⁶ Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB (1959). *The motivation to work*. New York Wiley. pp. 157.

³⁷ Kennerly SM (1989). *Leadership behavior and organizational characteristics: implications for faculty satisfaction*”

4.9 РАЗВОЈ НА КАДРИ

Вработениот е основен носител на активностите и цел на организацијата, во нашиот случај банката, е тој да се движи во позитивна насока.³⁸ Исто така, времето во кое живееме бара висока акумулација на нови знаења и динамичен развој. Информационата технологија и економијата се во постојан брз и динамичен развој. Затоа неопходно е во текот на работниот век, секој вработен да има можност за перманентно образование и унапредување.

Процесот на стекнување на нови знаења и следење на новите достигнувања во областите значајни за дел од кругот на работење на вработениот претставуваат предуслов за успешно и конкурентно работење.³⁹

Исто така во банките е потребно и спроведување на обука за новите вработени, при измена на начинот на работа или при преместување или унапредување.

При спроведувањето на обуката тежиштето треба да биде во практична примена на стекнатите знаења и способности. Времетраењето на обуката и проверката на успехот се утврдуваат и внесуваат во личното досие на вработениот.

Перманентното образование како и секое друго е индивидуално. Најчести форми преку кои се реализира перманентното образование се:

- Предавања, семинари, курсеви
- Специјализации
- Посети на саеми, изложби
- Користење на Интернет

38 Locke, E., The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology

39 Bhuian, S.N., Al-Shammari, E.S., & Fefri, O.A. (1996), Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics

Можноста за унапредување делува позитивно за сèстрано работно ангажирање и претставува признание за остварените резултати. Од друга страна, пак, некои видови “гарантирано” унапредување имаат негативно дејство врз работното ангажирање и креативноста на вработените.

Можностите за унапредување настануваат во следниве случаи:

- Одење во пензија
- Постигнати одлични резултати
- Измена во организационата структура
- Напуштање на банката

Кадрите кои ќе заземат повисоки работни места се обезбедуваат од расположливите кадри од банката или пак надвор од банката. И едното и другото решение имаат свои предности и недостатоци. Така, на пример, кадрите од надвор недоволно ја познаваат работата, условите и луѓето во организацијата, но можат да ја освежат средината со нови идеи и сфаќања. Меѓутоа, отсуството на пракса за унапредување на сопствените кадри делува дестимулативно за вработените. Затоа, пожелно е стратегиско определување за комбинирано унапредување со внимателна проценка каде и кога што да се промени.

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

ВОВЕД

Во овој дел на трудот се презентирани резултатите од емпириските истражувања, обработката и анализата на добиените сознанија од истражувањата. Со емпириските истражувања се опфатени вредностите на организацискиот систем на банкарскиот сектор преку примена на концептите на раководење согледани од страна на вработените, бараните вредности кои ги претпочитуваат вработените и ефектуирањето на вработените преку состојбите кои влијаат на мотивацијата, информираноста, меѓучовечките односи, задоволството на вработените и раководството.

Предмет на обработка во овој магистерски труд под наслов „Организациски аспекти во администрацијата на банкарскиот сектор“ е обработка (анализирање) на процесот на управување со човечките ресурси како еден од клучните аспекти на администрацијата, што е неминовен предуслов за успех на секоја организација како систем и базичен општествен процес.

Потребата од добро воспоставена комуникација помеѓу вработените, лидерите и менаџерите, задоволството од работата, како и унапредувањето, како сегменти добиваат се поприоритетна улога за успешно функционирање на одредена организација.

Во овој труд се анализира банка од приватниот сектор. Во Република Македонија има петнаесет регистрирани банки кои имаат дозвола за работа и сите се во приватна сопственост.

Единствена државна банка е Народната банка на Република Македонија која има регулаторен карактер на монетарната политика, а не комерцијален карактер на нејзиниот обем на работење.

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Научниците од областа на организациски теории во последните дваесет години одговараат со експанзија на организациска структура и облици чија што имплементација се наоѓа во организации кои успешно работат во динамични услови. Согледување денес обично се прави со еден холистички пристап. Се напуштата разложување и анализа на поединечни делови и елементи на организациони и таа се разгледува како целина.

Многу научници користат концепт архитектура на организации, како метафора за промена и размислување. Во дефинирање на организацијата најприфатлива е дефиницијата која ја дава Новак (1999) „свкупност на врски и односи помеѓу и внатре во чинители на производство, а всушност со воспоставување на тие врски и односи помеѓу чинители на производство” се проширува и кругот на елементи на организациската структура.

Предмет на истражувањево овој магистерски труд се организациските аспекти на администрацијата во банкарскиот сектор. Ефикасна администрација во банката е јасен индикатор за силна банка која обезбедува соодветни услуги на своите граѓани.

Соодветно воспоставена организациска структура на администрација во банката со добро дефинирани, транспарентни и конзистентни овластувања и одговорности меѓу вработените овозможуваат квалитетно работење и висок квалитет на сервисни услуги.

Добра организација на администрацијата континуирано работи на откривање и надминување на ризици во самата банка и нејзиното опкружување, со континуирано следење и спроведување на промени во законските или подзаконските акти. Ризици на кои се изложени банките се пазар, кредитен, девизен, оперативен, ризик на ликвидности и др. (Дукиќ, 2011).

Банките мора да се контролираат со дефинирани стандарди, правила и процедури на кои банката треба да се придржува и да стане отпорна на ризици. Стандардите треба да се вградени во законот каде се определуваат обврските на банките со цел мерење, процена и управување на ризици и тоа врз основа на прописите и стандардите.

Во банките работи високообразовен кадар со специфични знаења и континуирани обуки. Банките денес дејствуваат брзо и затоа континуирано развиваат поддршка (сметководство, финансии, правни работи, управување на информациски системи и човечки ресурси).

Организациската структура ја сочинуваат: собрание на акционери, надзорен одбор, управен одбор, организациски единици-сектори.

2. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на истражувањето е да се стекне увид во организациските аспекти на администрација во банкарскиот сектор и какво е нејзиното влијание врз функционирањето на банката. Со анализа на содржината на соодветната документација, закони, правилници и извештаи да се направи увид во функционирањето на банката во стварност и да се предложат насоки за надминување на евентуалните проблеми кои ќе се откријат.

3. ХИПОТЕЗИ

Општа хипотеза

Банката која има воспоставено систем на управување и контрола и следење на регулаторни барања постигнува највисоки стандарди и најдобри практики на услугите кон клиентите.

Посебни хипотези

Квалитетно и континуирано управување со ризиците во работењето на банката зависи од усогласеноста со промените во деловното опкружување и/или законската и подзаконската регулатива.

Банката континуирано ги имплементира неопходните измени во процесите и системската евиденција, дополнување и ревидирање на процедурите, нови производи и услуги согласно промените во законската регулатива.

Следењето и развојот на информатичките технологии и новите алатки овозможуваат стекнување на потребни знаења на вработените во банката.

Со квалитетно управување со човечките ресурси (регрутирање и селекција на квалитетни кандидати, развој и мотивација на постојните вработени) се зголемува продуктивноста кај вработените, како и квалитетот на услугите кон клиентите.

4. МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД

Истражување на корелацијата помеѓу организациските аспекти на администрацијата во банката и условеноста на промени во работењето на банката во зависност од работното опкружување, регрутирање на квалитетен кадар, развој на информатичка технологија и континуирани промени во процесите на делување.

Во овој труд се применети квалитативни и квантитативни методи на истражување. Квантитативните истражувања се направени врз основа на анкетен прашалник кој е дизајниран да ги согледа организациските аспекти на администрацијата во банка за извршители на работни задачи кои немаат менаџерски и раководни позиции. Прашалникот е направен на тој начин да се опфатат сите организациски аспекти. Анкетата беше

спроведена во приватна банка - ТТК Банка во Скопје, Р. Македонија, која спаѓа во групата на мали банки според обемот на работа и класификацијата на Народна Банка на Република Македонија. Податоците се собрани од 82 вработени во банката. Интервјуто беше направено со четири раководители на сектори.

5 РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖУВАЊЕТО

5.1. Анализа на содржина на документација

ТТК БАНКА АД Скопје делува како акционерско друштво во својство на правно лице, од 1 јули 2006 година, во согласност со одредбите на Законот за банки, според одлука на Гувернерот на Народна Банка на Република Македонија, како резултат на спојување на "Тетекс – Кредитна банка" АД Скопје и "Тетовска банка" А.Д. Тетово во нова банка ТТК БАНКА АД Скопје. Економската оправданост за спојувањето на двете банки поаѓа од карактеристиките на макроекономските услови во Република Македонија како амбиент за дејствување, од влијанието на пазарот, односно потребата да се совладаат притисоците од конкуренцијата и промените во однос на свесноста на клиентите за финансиските услуги што ги нудат банките, како причини за презмање на иницијативи за окрупнување на банкарскиот систем во земјата.

ТТК Банка АД Скопје својата активност ја реализира врз основа на институционални услови и материјални претпоставки, дефинирани во макроекономската и монетарно-кредитна политика на земјата и целите и задачите, утврдени со деловната политика на банката.

Банката самостојно ги обавува активностите во кредитното работење со физички и правни лица, кредитирање на мали и средни претпријатија и големи клиенти, денарско и девизно штедење, платежни картички, тековни сметки, платен промет во земјата, платен промет во странство, тргување со хартии од вредност, брз трансфер на пари MoneyGram и електронско банкарство, во согласност со сите начела на

банкарско работење, насочени кон одржување на стабилност и сигурност во работењето, подобрување на бонитетот и профитабилност во работењето.⁴⁰

Од анализа на содржина на развојниот план на банката може да се види дека се внесени активности за остварување на поставените цели. Банката го усогласила своето работење со условите во земјата и учеството на странскиот капитал во стопанството во банкарскиот сектор.

Во организациони делови во други градови во земјата, банката настојува да ги мобилизира слободните парични средства на физички и правни лица, се со цел приближување до своите клиенти во нудење на банкарските услуги, привлекување на нови клиенти.

ТТК Банка е универзална банка партнер за малите и средни претпријатија во Македонија, која креира вредности за своите акционери, клиенти и вработени, со помош на претприемачкиот и профитабилниот начин на размислување, оперативната ефикасност и градењето на долгорочно партнерство.⁴¹

Организациската структура на банката континуирано претрпува определени промени. Во 2014 година беше отворен Оддел за внатрешна контрола и преглед на кредити, како и нова Дирекција за правни лица составена од два оддели: Оддел за работа со МСП и Оддел за работа со големи клиенти.

40 <http://www.ttk.com.mk/?ItemID=AF4932D44CE2F8418CEC107881B9399E>

41 <http://www.ttk.com.mk>

Собранието на акционери ги врши работите определени со Статутот на банката и со законските прописи. Собранието на акционери одржува седници на банката кои во согласност со Законот за банките, Законот за трговските друштва и други закони и подзаконски акти, се разгледуваат годишните извештаи за работењето на Банката и на органите на банката, како и други предлог-одлуки и предлог-акти кои припаѓаат во надлежност на Собранието на акционери. Усвоени/ донесени сите извештаи и предложени материјали и тоа: Годишната сметка на банката, Годишниот извештај и финансиските извештаи на банката и Годишниот извештај на Службата за внатрешна ревизија со писмените мислења на истите од Надзорниот одбор на банката, Извештаите и оцената на работата на Надзорниот одбор и на Одборот за ревизија, листата на нето-должници, одлуките за употреба и распоредување на нераспределената добивка на ТТК Банка АД Скопје и за определување на износот на дивидендата и датуми на исплата на дивиденда, Одлуката за стекнување на сопствени акции со откуп, Развојниот план на банката и Деловната политика и Финансискиот план (Буџет) на банката, се избира друштво за ревизија на финансиските извештаи на Банката и се продолжува важноста на Кодексот за корпоративно управување во ТТК Банка.

Надзорниот одбор ги извршува своите надлежности во рамките на определените со закон и подзаконски акти, Статутот и другите интерни акти на банката. Тој постојано го следеше работењето и економско-финансиската и ликвидносната состојба на банката, кредитното портфолио, наплатата на побарувањата и текот на судските постапки, портфолиото на преземени средства. Своите активности и работење ги насочи кон остварување на финансиските цели на банката утврдени со деловната политика и Финансискиот план на банката и продолжување на доброто, стабилно и профитабилно работење на банката и квалитетно и континуирано управување со ризиците во работењето на банката, сигурноста на информативниот систем, усогласеноста на работењето на

банката со прописите и од областа на спречување перење пари и финансирање на тероризам.

Надзорниот одбор врз основа на транспарентните, конструктивните и советодавните дискусии на претседателот и на членовите на Надзорниот одбор, нивните стручни познавања, знаења и сознанија за светските економски движења и глобалните движења во еврозоната, макроекономските движења во земјата, а особено од банкарскиот сектор, донесе соодветни заклучоци за конкретни клучни прашања од работењето на банката и за потребните претстојни активности во правец на подобрување на работењето на банката, одржување на вредноста на капиталот на банката, максимизирање на профитабилноста на работењето со преземање прифатливи ризици, одржување на стабилноста, сигурноста и ликвидноста на банката, одржување на добриот имиџ на банката.

Со цел да се провери првата посебна хипотеза

Квалитетно и континуирано управување со ризиците во работењето на банката зависи од усогласеноста со промените во деловното опкружување и/или законската и подзаконската регулатива се разгледа обврската на Надзорниот одбор да ги усогласи промените во работењето на банката и промените во деловното опкружување и/или законската и подзаконската регулатива.

Од извештаите на Надзорниот одбор може да се види дека тој воспоставил соодветна политика за управување со ризици имајќи ја предвид измената на регулативата од страна на Народна банка на РМ, како и променетите услови во работењето на банката. Направено е целосно ревидирање, нивна измена и дополнување и продолжена нивната важност за следниот период со дополнувања во политики и акти поврзани со останатото работење на банката.

Надзорниот одбор го одобрил и Годишниот план на внатрешна ревизија, а разгледал и одобрил акти и одлуки кои во согласност со законот и се усвојени на Собранието на акционери на банката.

Управниот одбор континуирано ги извршувал работните задачи поврзани со управувањето и застапувањето на банката и водењето на работењето на банката во согласност со законска и подзаконска регулатива, Статутот и другите акти на банката.

Управниот одбор донел повеќе измени и дополнувања на методологии, процедури и упатства, со цел усогласување со ревидираните и/или изменети и/или дополнети политики за управување со ризиците од страна на Надзорниот одбор на банката во процесот на оцена на нивната соодветност со променетата регулатива од страна на Народна банка на РМ.

Одборот за управување со ризици работи и одлучува во рамките на своите надлежности утврдени со закон и подзаконски акти, Статутот и другите интерни акти на банката.

Од извешатајот на банката може да се заклучи дека Одборот за управување со ризици редовно ги следел ризиците на кои е изложена банката во своето работење и го оценува степенот на ризичност на банката преку разгледување соодветни/воспоставени извештаи произлезени од законската и подзаконската регулатива која го регулира управувањето со ризиците, како и други воспоставени извештаи, прегледи, анализи и други видови информации и известувања за изложеност на банката на одделни ризици изработувани од службите во банката кои вршат оцена на ризиците и/или изготвени на барање на Одборот по оцена на потребата за дополнително согледување на потенцијални ризици во работењето на банката.

Од документацијата може да се заклучи дека Одборот за управување со ризици ги позитивно оценил системите на управување со ризиците на банката и ефектите од управувањето со ризиците врз перформансите на банката, го следел спроведувањето на стратегијата за управување со ризици и воспоставените политики за управување со ризиците, се грижел за соодветно ревидирање на истите предизвикано од промена на подзаконска регулатива од НБРМ.

Одборот за управување со ризици го следел и спроведувањето на интерните акти донесени од Управниот одбор на банката во врска со одделните видови ризици на кои е изложена банката во своето работење.

Одборот за управување со ризици утврди дека системите на внатрешна контрола и контролните правила и механизми воспоставени за идентификување, мерење, оценка и следење на ризиците на кои е изложена банката, како и по однос на тестирање на изложеноста на банката кон истите се добро поставени и ризиците на кои е изложена банката континуирано се следат и надминуваат.

Ивршено е соодветно ревидирање на постојната Методологија за процена на ризици по области на ревизија и Упатството за архивирање на документација.

Со добивање информации за работата на Одборот за управување со ризици и Надзорниот одбор се потврди првата посебна хипотеза, дека постои усогласеност на работа на банката со промените во работното опкружување.

За потврдување на хипотезата: *Банката континуирано ги имплементира неопходните измени во процесите и системската евиденција, дополнување и ревидирање на процедурите, нови производи и услуги согласно промените во законската регулатива направена е анализа на работа на Одбор за ревизија.*

Одборот за ревизија ја разгледа усогласеноста на работењето на банката со прописите што се однесуваат на сметководствените стандарди и финансиските извештаи и точноста и транспарентноста на објавените финансиски информации за работењето на банката во согласност со прописите за сметководство и меѓународните сметководствени стандарди. Одборот позитивно ги оцени системите за внатрешна контрола и ефикасноста на Службата за внатрешна ревизија, и заклучи дека се прифатени сите препораки од внатрешната ревизија од страна на одговорните лица во дадените рокови. Ревизијата на банката ја спровело Друштвото за ревизија кое утврдило дека е испочитувано и усогласено работењето на банката со определените стандарди на управување и

раководење на органите на банката во рамки на управувачката структура. Одредбите од Кодексот за корпоративно управување се во согласност со важечкиот Статут на ТТК Банка, Законот за банките, Законот за трговските друштва, Законот за хартии од вредност и во истиот се инкорпорирани принципите воведени во Кодексот за 54 добро работење на банките и штедилниците во Република Македонија усвоен на Здружението на банкарството. Банката во своето работење се придржува кон основните принципи на корпоративно управување утврдени во Кодексот.

Соработка помеѓу Надзорниот одбор и Управниот одбор

Од анализа на содржина на документација од банката може да се заклучи дека банката во своето работење ја почитуваат и ја примениле законската регулатива, подзаконските акти, Статутот на банката и интерните акти на банката со кои се регулираат нивните надлежности и ги исполниле пропишаните обврски и одговорности и начинот на работа.

Службата за внатрешна ревизија како независна организациска единица активностите на ревизија ги насочила на процеси кои се составен дел на системот за управување со ризици, општите контроли во процесот на сигурност на Информативниот систем, контролата на усогласеност на работењето на банката со прописи, како и работењето на одделни организациски единици и мрежата на филијали/експозитури во банката. Наодите се позитивни, за идентификуваните слабости се дадени препораки и истите се надминати.

Контрола на усогласеност на работењето на банката со прописите и спречување на перење пари и финансирање на тероризам.

Службата за контрола на усогласеност на работењето на банката со прописите и спречување на перење пари и финансирање на тероризам, ги извршуваше своите редовни и плански активности за идентификација и следење на ризиците од неусогласеност. Под ризик од неусогласеност

со прописите се смета особено, но не исклучиво, ризикот од изречени мерки од страна на Народната банка, од финансиски загуби и репутациски ризик како последица на пропусти во усогласувањето на работењето на банката со прописите.

За реализација на активностите за спречување на перење пари и финансирање на тероризам, банката во целост ги има имплементирано сите мерки кои произлегуваат од законската регулатива што се однесува на ефикасно откривање и спречување перење пари и финансирање на тероризам. Банката има усвоено Програма за спречување на перење пари и финансирање на тероризам и интерни акти кои ја регулираат оваа област и истите доследно ги применува во своето работење.

Од извештаите може да се заклучи дека се преземаат мерки и активности за спречување на инволвираност на банката во перење пари или финансирање тероризам и евентуално нејзино инволвирање во други криминални активности од страна на нејзините клиенти, со кое се обезбедува заштита на угледот и репутацијата, што е една од примарните задачи на службата.

Третата посебна хипотеза *Следењето и развојот на информатичките технологии и новите алатки овозможуваат стекнување на потребни знаења на вработените во банката* се провери преку согледување на:

Информатичка технологија и позадински работи

Се заклучи дека банката продолжила со имплементација на проекти од информатичката технологија во областа на инфраструктурата и системскиот развој, со кои се надгради хардверската и виртуелната инфраструктура. Се поддржал комерцијалниот развој на продукти, се консолидираа решенијата за автоматизација на работењето, беа развиени нови интерни решенија и додадени нови можности во електронското банкарство. Се надгради апликативното решение за управување со ризици, беа имплементирани измени за усогласување со новите регулаторни барања, се прошири и се подигна нивото на контрола, а беа завршени и логистичките проекти за развој на

експозитурната мрежа. Измените и подобрувањата на ИТ системите овозможија банката ефикасно да го следи растот на пазарот и обемот на работа и лесно да се прилагодува кон промените во организацијата, промените во регулативата и кон решенијата за нови продукти и услуги.

Во делот на **софтверскиот развој** беа направени следниве надградби и имплементации на нови апликативни решенија:

- Надградби на решенијата за SMS и е-маил известувања, со збогатување на можностите за нивно користење во повеќе области.
- Ново решение за администрирање на државни обврзници.
- Ново решение за мобилно банкарство, за Andorid и iOS оперативни системи.
- Надградба и дополнување на сервисите достапни преку електронското банкарство за физички лица - орочување на депозити, конверзија на валути и креирање трајни налози. Во е-банкарството, покрај македонскиот и англискиот интерфејс, беше додаден и албанскиот, а беа направени и соодветни измени за поддршка и интеграција на услугите со мобилното банкарство.
- Се изврши миграција на стари податоци и поставени се нови решенија за автоматизација на присилна наплата, со што интегрирано, автоматизирано и брзо се наплаќаат присилните решенија.
- Доразвиен е дополнителен дел за присилна наплата во модулот за население.
- Направени се автоматизми за масовна обработка за импорт на податоци и плаќање трајни налози.
- Во склоп на настојувањата за поголема автоматизација на процесите, имплементирани се измените и завршен е проектот

on-line извод, во модулите за кредитирање на правни и физички лица, картички и девизен платен промет.

- Надградена е апликацијата за лоши пласмани со нови функционалности.
- Развиена е нова апликација која потполно го автоматизира процесот (книжења, пресметки, креирање налози и соодветна аналитика) на евидентирање и администрирање на преземени средства.
- Направени се измени во решенијата за девизен платен промет и CRIS во согласност со новите измени во Одлуката за кредитен регистар од НБРМ.
- Развиено и имплементирано е ново решение за автоматска обработка на информациите кои ги доставува Централниот регистар на РМ, за настанатите промени кај правните субјекти (сервис 500).
- Направени се решенија кои овозможуваат флексибилност на банката во делот на менаџирање со провизиите и надоместоците (можности за надоместоци за администрирање на кредити на правни лица, за сервисирање неуредно плаќање обврски, за неискористен револвинг и овердрафт кредити, за репроцена, за водење сметка на неактивен корисник, за надоместок за администрирање на неактивна штедна книшка по видување итн.).
- Доработено е и пуштено во употреба решение за автоматско продолжување на дозволени пречекорувања кај клиенти што ги исполнуваат условите за тоа.

Инфраструктурни и системски проекти од информатичката технологија

- Надградена е централната хардверска опрема на банката.

- Набавени се и ставени се во функција нови сервери кои ја проширија моќта на виртуелната инфраструктура на Банката VMWARE – на примарната локација.
- Направен е upgrade на VMWARE виртуелната околина од верзија 5.1 на верзија 5.5.
- Надградби се извршени на системот за дисков простор на резервната локација.
- Набавен е нов софтвер за ревизорска трага – Qradar.
- Миграција на web и e-banking сајтовите на нов сервер - Windows 2012 платформа.
- Направена е промена на провајдерот на телекомуникациски услуги за резервната (backup) податочна линија.
- Со оперативниот систем XP од Microsoft и дописот од НБРМ, започната е замена на стариот оперативен систем и миграција на нов оперативен систем, кој треба да заврши до крај на 2015 година. Во овој контекст се направија и измени во лиценциот модел на производите од Microsoft, кои ги користи Банката.
- Се воспоставија нови оптички поврзувања кон повеќе финансиски институции во земјата (меѓу кои МИПС, КИБС, ЦР), во согласност со новата Одлука за поврзување со информативниот систем на НБРМ.

Логистички проекти за развој на експозитурната мрежа

Банката ги направи сите потребни системски, мрежни и телекомуникациски поврзувања и поставување опрема за неколку нови експозитури, како и при преселба на неколку веќе постојни експозитури, и тоа: отворање експозитура Штип – ПСС, Кисела Вода а дислокација на банкоматот од АСУЦ во Клинички центар Штип, Филијала Куманово, Пробиштип, Кавадарци а отворена е во Брвеница а дислоцирана експозитурата во Кавадарци и Радовиш.

Од добиените податоци може да се заклучи дека банката континуирано ја следи и развива информатичката технологија, со примена на нови алатки со што се даваат нови можности за електронско банкарство кое го следи растот и развојот на пазарот и дава решенија за нови услуги.

Банката успешно ги реализира планираните надградби за изградба на модерен и ефикасен информативен систем, обезбедувајќи платформа која силно го поддржува развојот и активностите на банката и обезбедувајќи континуирано висок квалитет на сервисите кон своите клиенти.

Кај банката се забележува корпоративна општествена одговорност. Како дел од бизнис-секторот, ТТК Банка во своето работење се грижи и дејствува за добробитта на општеството во кое работи. Во улога на општествено одговорна компанија, ТТК Банка настојува да ги сплоти ентузијазмот на своите вработени, заемната соработка и отворената комуникација со партнерите и со институциите, етичкото управување и транспарентноста во работењето кон сите засегнати страни, грижата за корисниците, како и поддршката во реализацијата на целите на заедницата. Корпоративната општествена одговорност е фундаментална вредност на ТТК Банка, која што интегрира социјална, хумана и етичка димензија.

Активната поддршка на ТТК Банка АД Скопје се препознава во разни активности на спонзорства и донации на банката во културата, спортот и образованието, за што банката има добиено повеќе награди и признанија за општествено одговорна компанија во Р. Македонија.

За проверка на хипотеза: *Со квалитетно управување со човечките ресурси (регрутирање и селекција на квалитетни кандидати, развој и мотивација на постојните вработени) се зголемува продуктивноста кај вработените, како и квалитетот на услуги кон клиентите.* За добивање на податоци се направи анализа на структурата на вработените во банката по пол и образование е со прашалник со цел да се добијат податоци за: начин на вработување,

селекција, можности за унапредување, развој на човечки ресурси преку обуки, самото работење во банката, услови за работа и начини за кои се развија професионалност и доверба, почитување на кодекс на однесување и задоволство на вработените од надоместоци(плати) и донесување на одлуки поврзани со секторот.

Структура на вработени во банка по пол и возраст

Банката имаше вообичаена флукуација на вработени. Вкупниот број вработени заклучно со 31.12.2014 година изнесуваше 274 вработени.

Бројот на вработени кои го надградуваат своето формално образование продолжи да расте. Бројот на магистри е во подем, а 71% од вработените се имаат стекнато со високо образование. Просечната старост на вработените изнесува 39 години.

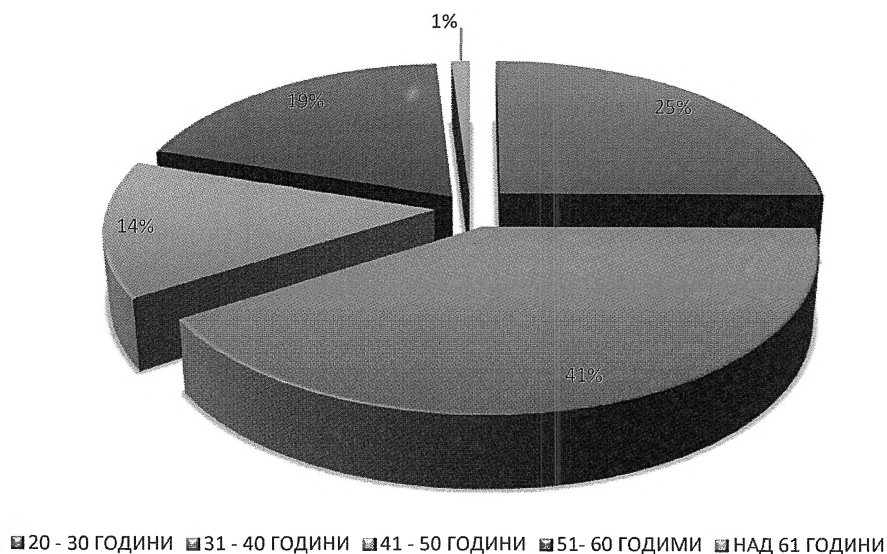
ТТК Банка дава големо значење на обуките на начин што им овозможи на поголем број вработени да бидат учесници на повеќе стручни и технички обуки, семинари, конференции и настани од информативен карактер. ТТК Банка исто така, поинтензивно почна да го поттикнува организирањето на интерните обуки со кои истовремено, покрај пренесувањето на знаењето, се зацврстува и се подобрува комуникацијата и довербата меѓу вработените. Вработените посетуваат екстерни обуки од различни области, а беа организирани и интерни обуки.

ТТК Банка им овозможуваше практична настава на студентите од повеќе универзитети во Македонија. На тој начин ТТК Банка интензивно се труди да привлече едуциран и квалификуван кадар во својата организација и да создаде од него успешни банкари со стекнати потребни компетенции и вештини. Во текот на 2014 годината банката овозможи практична настава за педесетина студенти.

СТРУКТУРА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОДНОС НА ОБРАЗОВАНИЕ



СТАРОСНА СТРУКТУРА



Банката имала вообичаена флукуација на вработени. Вкупниот број вработени заклучно со 31.12.2014 година изнесувал 274 вработени. Бројот на вработени кои го надградуваат своето формално образование продолжи да расте. Бројот на магистри е во подем, а 71% од вработените

се имаат стекнато со високо образование. Просечната старост на вработените изнесува 39 години.

ТТК Банка дава големо значење на обуките на начин што им овозможи на поголем број вработени да бидат учесници на повеќе стручни и технички обуки, семинари, конференции и настани од информативен карактер. ТТК Банка поинтензивно почна да го поттикнува организирањето на интерните обуки со кои истовремено, покрај пренесувањето на знаењето, се зацврсти и се подобри комуникацијата и довербата меѓу вработените. Вработените посетија интерни и екстерни обуки од различни области.

ТТК Банка безрезервно им овозможуваше практична настава на студентите од повеќе универзитети во Македонија. На тој начин ТТК Банка интензивно се трудеше да привлече едуциран и квалификуван кадар во својата организација и да создаде од него успешни банкари со стекнати потребни компетенции и вештини. Беа овозможени и успешно завршени практични настани за студенти.

5.2 Резултати од спроведена анкета со вработените

Емпириските истражувања кои беа спроведени по пат на анкета и интервју, имаа за цел да се оформи согледување за применуваните организациски аспекти на администрацијата во банкарскиот сектор, утврдени од страна на вработените и од страна на раководителите на Секторот за човечки ресурси, и бараните вредности кои вработените преферираат да бидат применети во банкарскиот сектор.

Основното истражување беше извршено преку анкети спроведени во приватна банка ТТК Банка во Скопје, Република Македонија, во април 2015 година во која беа анкетирани 82 испитаници.

Добиените резултати се прикажани на следните графикони.

Вработените во оваа банка 10% од вработените за барањето на работник на својата позиција дознале преку бирото за вработување на

Република Македонија, 17% од интернет, 2% од приватни агенции за посредување и 71% од други извори што претставува значително поголем процент од вообичаените начини на информирање за потреба од барање на работник на дадена работна позиција од страна на некоја организација. Со модернизацијата на технолошкиот развој се очекува зголемување на процентот на информираност преку интернет поради тенденцијата на дигитализација на сите процеси.

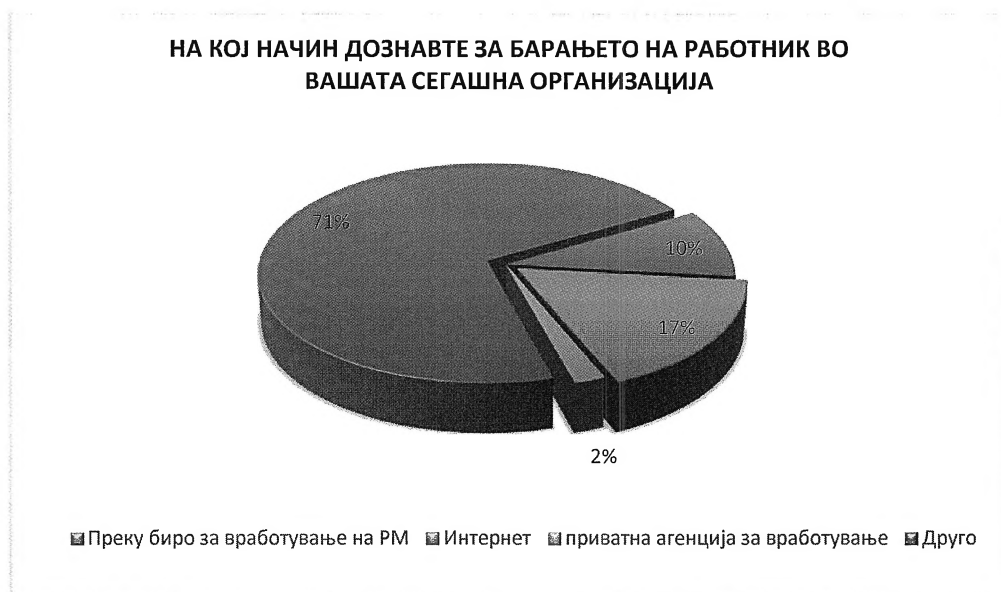


График 1. Начин на вработување

Најголем процент од вработените во банката се изјасниле дека се делумно задоволни од сегашната позиција на која работат. Процентот на целосно задоволни од сегашната работна позиција на вработените не е драстично помал од делумно задоволните и изнесува 42% од анкетираниите. На делумно незадоволните и целосно незадоволните вработени од позицијата на која работат во банката отпаѓаат само 7% што претставува мал процент и укажува на добра распределност по работни позиции. Процентот на делумно задоволни од своите работни позиции е последица на инертноста на администрацијата на банкарскиот сектор и типот на банката која е анализирана поради тоа што спаѓа во мали банки па се создава мал простор за брзо унапредување во кариерата.

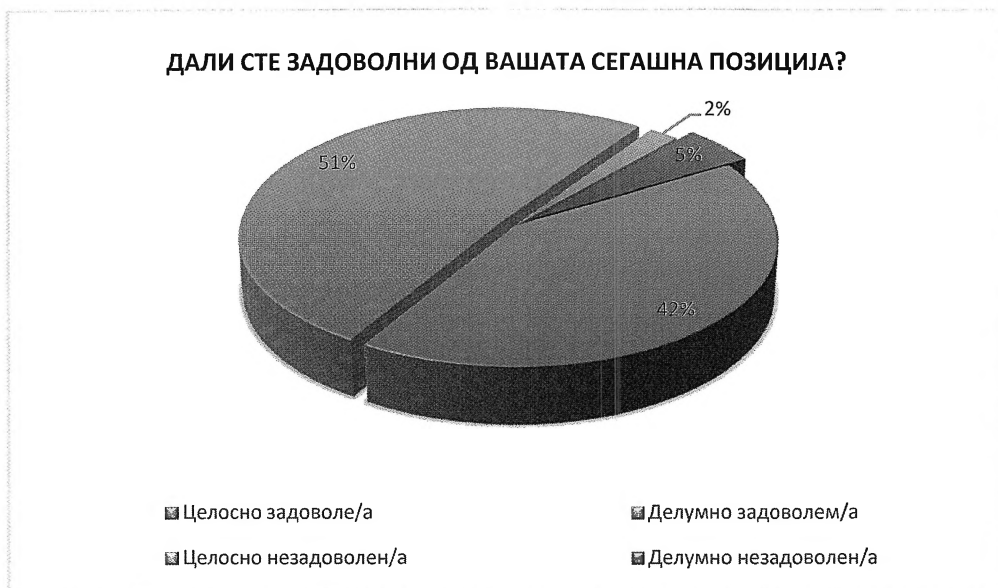


График 2. Задоволство од работата

Во оваа банка голем процент од вработените 83% сметаат дека имаат можност за унапредување на нивната работна позиција и градење на кариера. Овој податок е потврда за добро поставениот систем кој ги цени вредностите на вработените и соодветно ги унапредува во согласност со нивниот професионален развој.

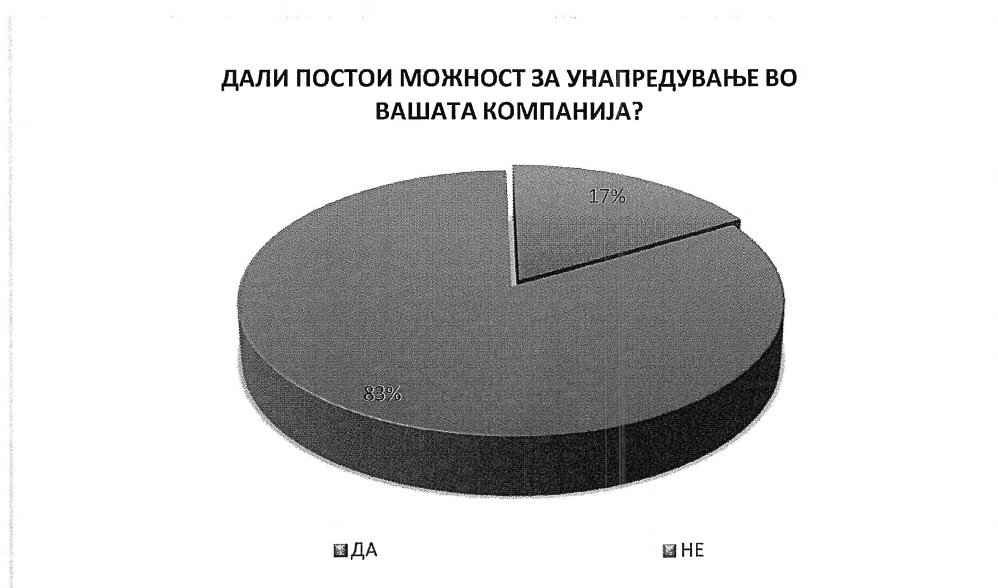


График 3. Унапредување

Како најважни квалификации кои вработените сметаат дека треба да ги исполнат за унапредување на нивната работна позиција се квалитетот на досегашната работа со 37% и искуството со 19%. Незанемарливи проценти се и факторите на доверливост и лојалност, креативност и иновативност и здобиеното формално образование со најмал степен на влијание. Формалното образование највеќе влијае на почетокот на кариерата кога е неопходно како доказ за стекната квалификација и стекнати знаења од областа за која се бара работник. Со оглед дека вработените имаат можност да избираат повеќе од понудените одговори на ова прашање и се добиени вредности кои прилично се избалансирани може да се каже дека системот за унапредување е добро дизајниран, и банката-организацијата ги цени квалитетите на вработените влогот во досегашната работа и нивниот напредок во извршувањето на задачите. Од друга страна ова укажува и на добро дизајниран систем за следење на квалитетот на извршената работа.



График 4. Важни карактеристики за унапредување

32% од вработените сметаат дека во банката не постои неморална и неетичка селекција на кадри за вработување и унапредување. 51 %

Сметаат дека во некои случаи има неетичко и неморално постапување. Од добиените резултати треба да се воведат системи кои ќе воспостават контрола на етичкото и моралното одлучување. Треба да биде донесен кодекс на етика за кој ќе има механизам за контрола на неговото спроведување од страна на надзорниот одбор. Кодексот на однесување не треба да се однесува само на изборот и селекцијата на кадри и изборот во унапредувањето на кадрите туку во спроведување на секоја одлука и работна задача со што ќе се исполнат условите за добро управување на банката и ќе се подобрат процесите како и нивната сигурност. Ова е и битно прашање кога се разгледува репутацијата на банките бидејќи како финансиска институција мора да ужива голема доверба кај клиентите и пазарот на кој функционира банката. Кај само 17% од анкетираниите вработени кај банката сметаат дека има неетичко однесување што не е голем процент но треба да се работи на негова елиминација и сведување на едноцифрен што е можно помал степен.



График 5. (Не)етичка и (не)морална селекција на кадри

Програмите за развој на човечките ресурси се множество од активности кои се базираат на интеракција помеѓу аналитичарите (менаџерите задолжени за човечки ресурси) и корисниците односно

вработените градејќи прелиминарно решение на даден проблем или оформување на стратегија со планови за реализација на истата. Постоењето на програми е дел од стратегиското однесување и се битен елемент на дадена компанија односно банка. Доколку вработените сметаат дека постои програма тоа претставува начин на кој се влева доверба кај вработените дека тие имаат иднина во организацијата. 32% од вработените сметаат дека има програма за развој на човечките ресурси додека 58% сметаат дека таа се прави тогаш кога има потреба. Ваквиот процент кој сметаат дека програмите на развој се инцидентни може да биде последица во периодичноста и недоволната информираност на банката кон вработените. Со цел надминување на оваа состојба треба да се направи програма која ќе има за задача да дава перманентна ориентација и да ја зголеми комуникацијата на вработените со секторот за човечки ресурси во насока на ова прашање. Само 10% од вработените не сметаат дека има програма за развој на човечкиот капитал.

ДАЛИ ПОСТОИ ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЈА?



График 6. Програма за развој на ЧР

Обуките на вработените се битен фактор кој влијае на подигнување на нивните знаења способности и вештини во работењето. Тоа доведува

до унапредување на работните процеси во банката и зголемување на квалитетот како и дава можност за воведување на нови иновативни практики при работата. Голем процент од 83% имале обуки за нивно усовршување додека само 17% не посетиле вакви обуки. Состојбата во оваа банка на ова поле е добра но сепак постои можност за напредок. Обуките во банката најчесто се организираат во класичен амфитеатрален стил што е една од негативните страни за постоењето на процентот кој нема посетено обука. Како модалитет за надминување на оваа состојба може да се искористи моделот на тимско и секторско учење каде тимовите и секторските организации ќе организираат размена на знаења и вештини помеѓу вработените. Состојбата која е ограничувачка во ова поле е поделеноста на работните задачи и високата специјализираност која е неопходна според систематизацијата на работните места кои доаѓаат како правни регулативи од Законот за банки и регулативите на Народната банка како регулаторно тело кое врши надзор и контрола врз работењето на банките.

**ДАЛИ ВО ВАШАТА КОМПАНИЈА СЕ СПРОВЕДУВААТ ОБУКИ ЗА
ВРАБОТЕНИТЕ СО ЦЕЛ ВАШЕ ПОНАТАМОШНО
УСОВРШУВАЊЕ?**

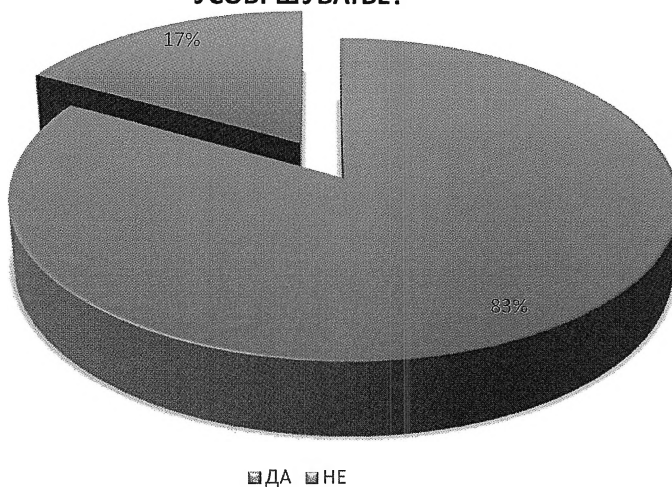


График 7. Обуки за вработените

Комуникацијата со одделот за човечки ресурси е од пресудно значење за развојот на организацијата и воспоставување на организациската култура бидејќи овој сектор го има приматот на “регулатор” на човечкиот капитал кој е од големо значење за компаниите особено за финансискиот сектор кој исклучително зависи од квалитетот на човечкиот капитал. Како добра комуникацијата ја оцениле 72% од вработените во банката додека 27% како задоволителна со мали пречки. Само 2% од вработените ја оцениле комуникацијата како лоша што е занемарлив но не и целосно незначаен процент. Со цел да се подобри оваа состојба која дијагностицира веќе воспоставена комуникација на одделот за човечки ресурси со вработените треба да се работи на подигнување на нејзиниот квалитет како и нејзината видливост. Оваа комуникација со одделот за човечки ресурси е и од пресудно значење за аквизицијата и ревизијата на податоци за проверка на квалитетот на работата на човечките ресурси со што ќе може да се воспостави двоен систем за проверка на квалитетот не само на работењето туку и на степенот на напредување на кадрите што ќе помогне при подобрување во изработката и спроведувањето на програмите за развој на човечки ресурси.



График 8. Комуникација со Дирекцијата за човечки ресурси, безбедност и поддршка

На прашањето дали добивате помош од тимот за човечки ресурси во случај кога таа е потребна 78% од вработените одговориле „да“ додека 22% „не секогаш“. Негативен одговор односно вработени кои не добиваат помош од тимот за човечки ресурси не се детектираат во оваа анкета.

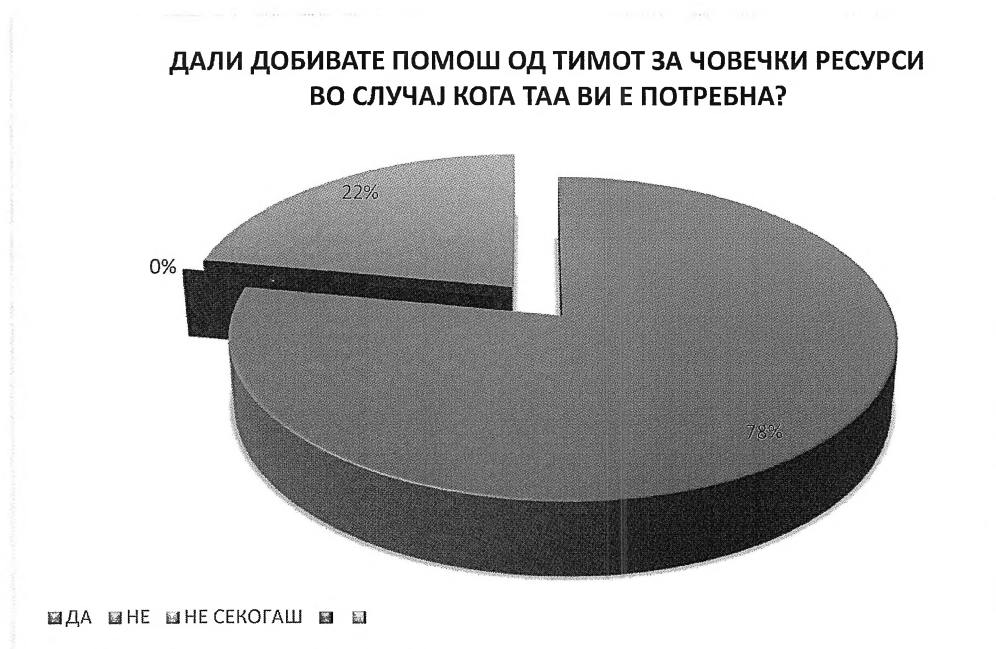


График 9. Колегијалност и тимска работа

Во анкетата се анализирани и условите за реализација на неопходните работни задачи односно покриеноста со техничките и материјалните услови потребни за извршување на работниот процес. 65% од вработените сметаат дека имаат целосна покриеност со неопходните услови за работа. Додека 33% не се целосно задоволни. Само 2% од вработените сметаат дека немаат неопходни услови за работа.

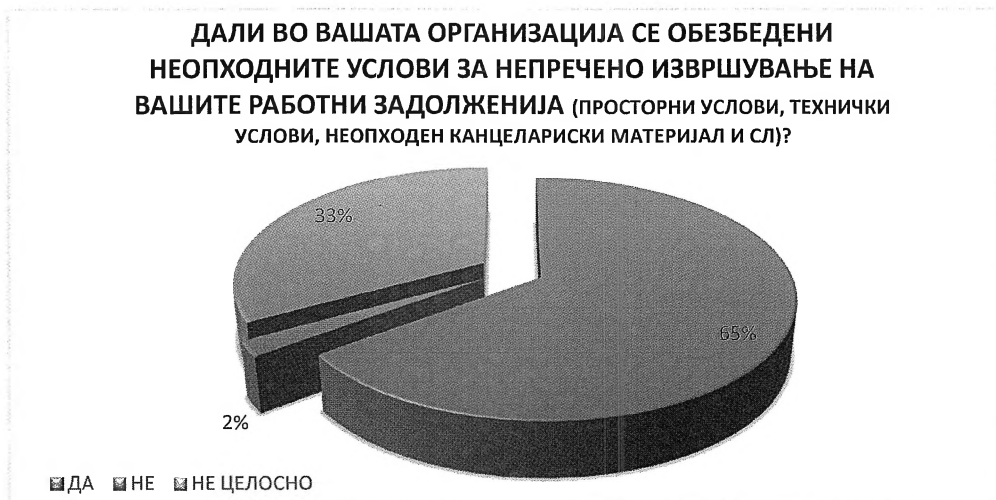


График 10. Потребни услови за работа

Градењето на организациска култура е тренд во воспоставување на небирократските системи кои имаат голем бенефит од градењето на организациска култура како психолошки договор со што се зголемува нивот на организациската поставеност и се подобрува функционирањето. 49% од вработените сметаат дека банката гради организациска култура со добри карактеристики додека 44% се делумно задоволни од поставеноста на организациската култура. Само 7% од вработените сметаат дека организацијата не воспоставува систем на организациска култура кој е добар.



График 11. Организациска култура

Системите за наградување и мотивација се дел од задачите кои треба да ги исполнува одделот за човечки ресурси. Овие алатки служат за унапредување на процесите кои ги извршуваат вработените преку позитивно влијание врз нив. 51% од вработените сметаат дека постои систем за мотивација и наградување во компанијата додека 49% сметаат дека овие мерки не постојат. Банката треба да работи на унапредување на овие системи со цел да се подигне задоволството од работата, бидејќи стимулативните мерки позитивно влијаат врз ефикасноста и ефикасноста на извршувањето на задачите од страна на вработените. Вообичаено компаниите не применуваат алтернативи на овој систем и покрај тоа што вообичаено се ограничени да применуваат финансиски мерки за реализација на овие активности.

СПОРЕД ВАС КОЛКУ НАСТАНИТЕ ОД НЕФОРМАЛЕН КАРАКТЕР ПРИДОНЕСУВААТ ЗА ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ СО КОМПАНИЈАТА

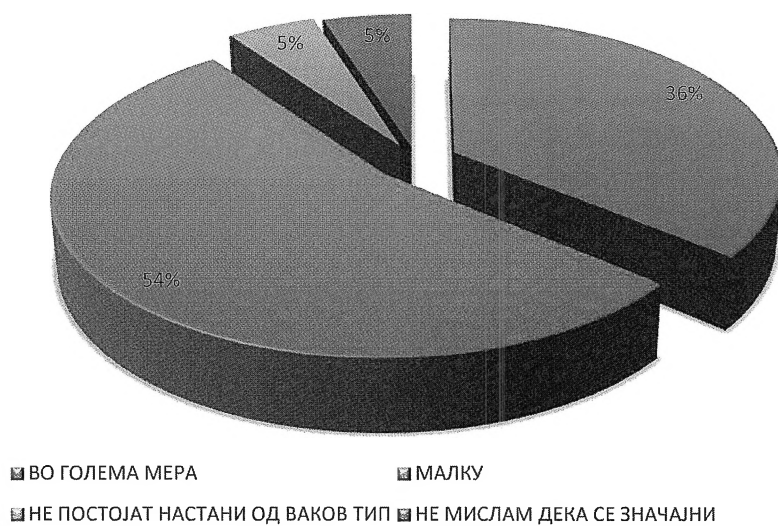


График 12. Наградување и мотивација

Организирањето на настани од неформален карактер се од голема важност за воспоставување на чувство на единство, но и на припадност кон компанијата. 98% од вработените го потврдуваат тоа дека во компанијата постојат настани од неформален карактер.

ДАЛИ ВАШАТА КОМПАНИЈА ОРГАНИЗИРА НАСТАНИ ОД НЕФОРМАЛЕН КАРАКТЕР ЗА ВРАБОТЕНИТЕ (ПРОСЛАВА НА ЈУБИЛЕЈИ, ПРАЗНИЦИ И СЛИЧНО)

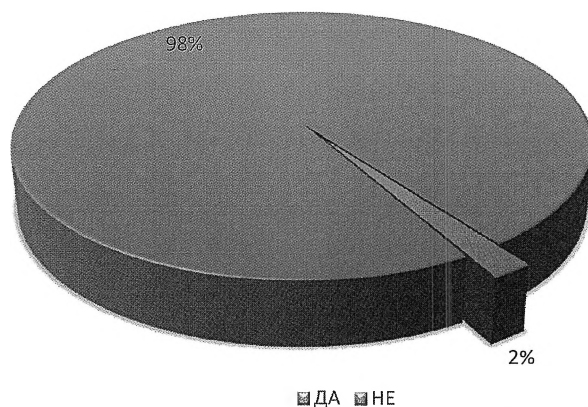


График 13. Неформална комуникација

36% од анкетираниите во банката сметаат дека неформалните настани во голема мера влијаат на идентификување на вработените со компанијата. 54 % сметаат дека неформалните настани малку влијаат на идентификување на вработените со компанијата. Ваквите настани според резултатите можат позитивно да влијаат во зголемувањето на чувството на припадност со што се оправдува нивното организирање.

СПОРЕД ВАС КОЛКУ НАСТАНИТЕ ОД НЕФОРМАЛЕН КАРАКТЕР ПРИДОНЕСУВААТ ЗА ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ СО КОМПАНИЈАТА

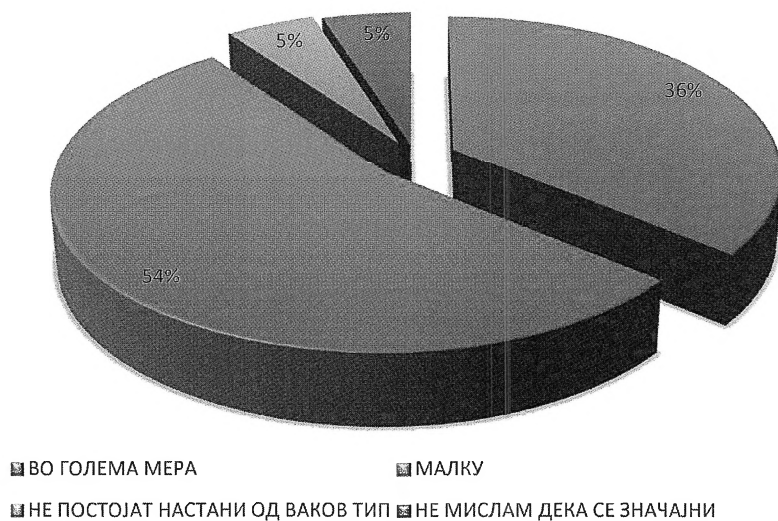


График 14. Важност на настаниите од неформален карактер

Од интервјуто со вработените се утврди дека вработените во банката не се доволно запознаени со етичките стандарди, кодексот на однесување во банката.

Со етичките стандарди и кодексот на однесување се запознаени 95% додека само 5 % не се запознаени со нив.

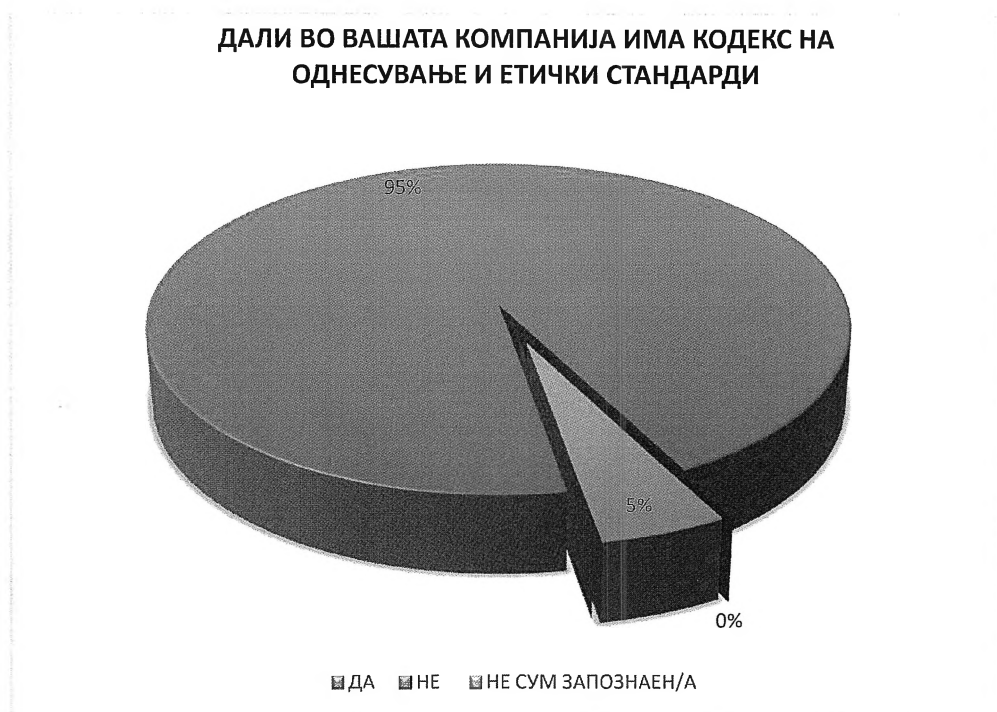


График 15. Кодекс на однесување и етички стандарди

Само 88% од вработените целосно го почитуваат воспоставениот Кодекс на етички стандарди додека 12% делумно го почитуваат во банката не постојат вработени кои целосно не ги почитуваат кодексите на етичко однесување.

Етичките стандарди на однесување се битен фактор во внесувањето на професионалност во компанијата и зголемување на довербата на извршените процеси и затоа е потребно познавање и примена на истиот од страна на вработените во банка.

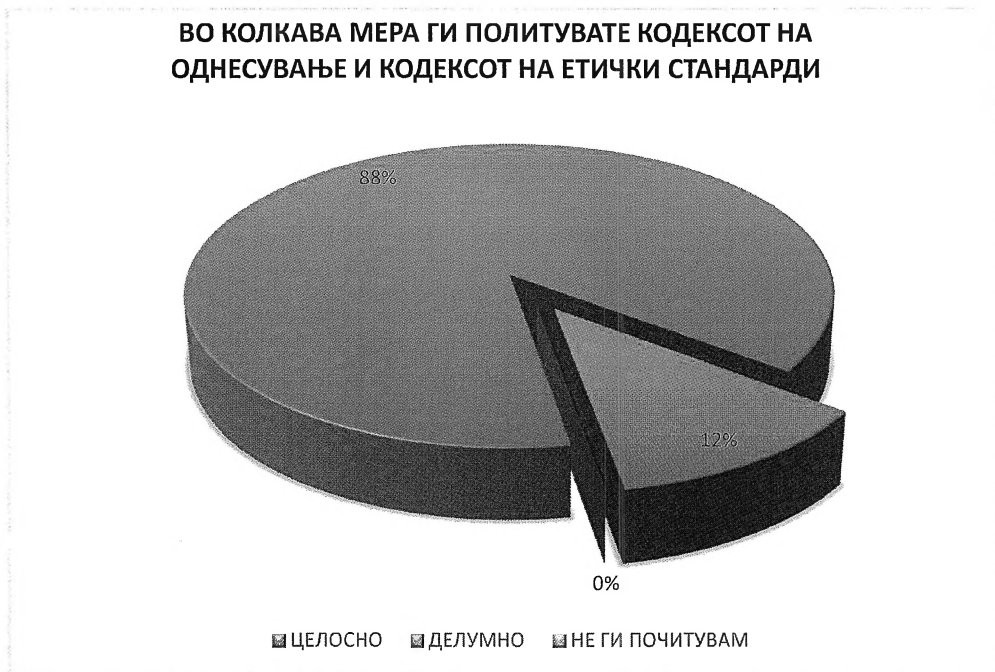


График 16. Имплементација на Кодексот за однесување и неетички стандарди

Мисијата визијата и целите на компанијата се столбот на стретешката ориентација и како текви го утврдуваат патот по кој треба да се движи дадена организација. Од тука со нив треба да се запознаени сите вработени без разлика дали директно влијаат на зацртувањето на стратегиските цели или директно се вклучени кон нивно реализирање. Од анализираните податоци се утврдува дека 68% се запознаени со нив, 29% делумно и 3% целосно не се запознаени. Овие “постулати” на која и да е организација треба да бидат јавно истакнати и секој од вработените да е запознаен со нив како и целосно со нив да се идентификува.

Со цел да се надмине оваа состојба треба да се работи на запознавање на сите вработени со овие стратешки изјави со цел сите вработени да добијат претстава за тоа каде се “движи” компанијата.



График 17. Мисија, визија и цели на компанијата

Платата е еден од најбитните фактори за мотивација на вработените. Целосно задоволни од надоместот во банката се 34%, 20% не се задоволни од надоместокот на кој го земаат од компанијата за извршената работа додека 46% се делумно задоволни. Во согласност со добиените резултати треба да се направи подобрување на оваа состојба и урамнотежување со барањата на вработените со можностите на компанијата.



График 18. Задоволство од плата

Вработените треба да имаат право во донесувањето на одлуки на директен и индиректен начин. На прашањето дали учествувате во донесувањето на одлуки 51% одговориле потврдно, 37% понекогаш учествуваат во донесувањето на одлуките додека 12% не влијаат на донесувањето на одлуки кои се поврзани со нивниот сектор.



График 19. Учество на вработените во процесот на одлучување

На прашањето „Што би сакале да се промени во вашата организација?“. Вработените одговориле дека: треба да има повеќе посветеност на креативност и иновации, да се обрне поголемо внимание на правилниот избор на кадри при вработување и назначување на раководно место, како и да се воспостави нова организациона шема со точно поставена хиерархија и обврски и одговорности на секој поединец односно систематизација.

Дел од вработените сметаат дека треба да има поголемо усовршување на вработените, да се промени внатрешното уредување и распоред на дирекциите.

5.3 АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД АСПЕКТ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Со цел да се анализираат организационите аспекти на банкарскиот сектор направено е интервју со менаџерите на човечки ресурси. Во овој дел од истражувањето податоците од истражувањето беа прибирани врз основа на интервју. Интервјето беше реализирано со менаџерите на одделот односно дирекцијата за човечки ресурси на ТТК Банка Скопје.

Интервјето се одвиваше лице во лице со менаџерите на одделот за човечки ресурси, а го сочинуваа 22 прашања. Во продолжение е дадена анализата на интервјето.

1. Опишете ја, во кратки црти, организациската поставеност/ хиерархијата во Вашата организација/компанија.

Од интервјето се гледа дека банката има сложена структура со сектори кои се високо специјализирани. Како највисок орган на управување на банката е Управен одбор а надзор врз неговата работа врши Надзорниот орган кој како свој сектор ја има службата за внатрешна ревизија, додека најблизок сектор на управниот одбор е службата за контрола на усогласеноста на работењето на банката со прописите и спречување на перење пари и финансиски тероризам. Под управниот одбор се 4 сектори и тоа Сектор за комерцијално банкарство, Сектор за стратешко банкарство, Сектор за информатичка технологија и позадински обработки, Сектор за правни и проблематични пласмани и една самостојна дирекција за човечки ресурси, организаија и поддршка. Под секој сектор има дирекции кои понатаму се расчленуваат на оддели.

2. Кој вид на состојба е забележлива кај Вашата компанија од аспект на организациската поставеност? (строго структурирана според пиша-

ни правила, закони и норми, претприемничка помалку формализирана, со повеќе индивидуалност во одлучувањето, независна форма и сл.) Објаснете.

Поради поголемата сложеност на организацијата, преголем број на прописи кои е неопходно да се почитуваат донесени се повеќе пишани правила, акти за уредување на надлежностите и задачите на секоја организациона единица. Банката како строго контролиран сектор кој влијае директно на монетарната стабилност на земјата законски нема голема слобода при дизајнирање на организациската поставеност и во неа мора да се почитуваат законските прописи. Секако банката води сметка да се дозволи индивидуализмот и да не се задуши креативноста на вработените колку што тоа го дозволуваат законските акти.

3. Добиваат ли вработените во Вашата компанија помош при нивната работа од вработените во Секторот за човечки ресурси? Најчесто од каков вид е помошта што ја бараат? (годишни одмори, плати, слободни денови, во врска со нивната работа што ја извршуваат и сл.)

Одделот за човечки ресурси секогаш им стои на располагање на вработените и се обидува да им излезе во пресрет на сите нивни барања кои се однесуваат на работниот процес.

4. Дали новопримените кандидати (приправници) добиваат помош при нивното започнување со работа од нивните непосредни надредени менаџери по хиерархиска поставеност, вклучувајќи го тука и менаџерот за човечки ресурси? Дали овие менаџери даваат некој вид на оценка за напредувањето на приправниците? Од каков вид е помошта што ја добиваат?

Сите новопримени кандидати (приправници) започнуваат со обука од страна на искусен вработен кој е во улога на нивни ментор. Паралелно со практичната работа се запознаваат и со процедурите за работа за работното место на кое се примени. За сите останати прашања од

работниот однос добиваат отворена помош и совети од страна на Одделот за човечки ресурси.

5. Дали во Вашата компанија се спроведуваат обуки за вработените со цел нивно досовршување и учење? Како ги идентификувате потребите за обуки и колку често тие се спроведуваат?

Во нашата организација редовно се спроведуваат обуки, како внатрешни така и надворешни, за сите или за дел од вработените во зависност од тоа за кого е наменета нивната обука. Преку извршените тестирања се проценува дополнителната потреба за обука на вработениот, а исто така се цени и амбицијата на вработениот за дополнително запознавање на определена материја.

6. Дали се наградува мотивираноста и посветеноста во работата, кај Вас и Вашите колеги?

Банката перманентно води следење на работата на вработените и постигнувањето на резултатите. Секогаш во рамките на можностите кои ги има одделот за човечки ресурси се трудиме да ги мотивираме вработените а нивните резултати да бидат наградени.

7. Дали Ви се познати и сте запознаени со психолошките договори меѓу работодавачот и работникот како вид на договор на индивидуална перцепција меѓу работодавачот и работникот, за обврски за кои се верува дека произлегуваат, кои што ги надминуваат формално-правните интерпретации?

Не, како оддел за човечки ресурси не се применуваат овие договори. Можеби преку градењето на организациска култура се градат и вакви договори но тие не се изградени преку специјална програма и на нив не се работи.

8. Каков е планот за развој на Вашата компанија? Дали се спроведува истражување на задоволството од работата?

Повремено се спроведува истражување на задоволството на вработените од нивната работа и се внимава правилно да се вреднуваат вработените во зависност од нивните способности и придонесот кој тие го имаат во работата на организацијата. Бидејќи постојано во банката се работи плански со одредени таргети кои исто така се контролираат секојдневно, неделно, месечно итн. Оваа работа е олесната бидејќи не мора да се прават дополнителни големи напори за градење на планови туку секојдневно има материјал кој е основа за правење на план за развој кој најбитно може да се заснова на точни емпирии. Ова овозможува во банката да се прават планови.

9. Дали во Вашата компанија постојат одредени принципи или услови кои треба да се исполнат за да одреден вработен напредува во својата кариера, (правила или норми на самата компанија/организација) или пак повеќе се цени индивидуалното постигнување, индивидуалниот допринос на секој вработен поединечно?

Постојат одредени правила и критериуми утврдени со актите на организацијата кои се предуслов за напредување на вработениот. Паралелно со овие правила секако дека се цени и индивидуалното постигнување и индивидуалниот допринос на секој од нив.

10. Дали во Вашата организација се води некаква евиденција за половата припадност на вработените? Ако одговорот е „да“, на кој начин е регулирана истата?

Да, банката внимава на половата застапеност. Во посебен документ за евиденција се водат постојани статистики.

11. Дали во Вашата компанија постои Кодекс на однесување и етички стандарди? Колку тие се почитуваат?

Да, постои и истите во најголем дел доследно се почитуваат од страна на вработените. Банката прави напори постојано да ги зголемува етичките стандарди и перманентно работиме на тоа.

12. Дали во Вашата компанија постои систем за следење на квалитетот на работата, оценување на постигнувањата на вработените?

Во нашата компанија најмалку еднаш годишно се врши оценка на работењето на секој вработен од повеќе аспекти. Оваа обврска доаѓа и од системите за квалитет кои ги имаме имплементирани. Секоја задача во банката има одредена патека на извршување и на сите нивоа таа мора максимално професионално да биде извршена. Вобичаено кога се работи на еден предмет тој поминува повеќе нивоа па дури понекогаш на крај и комисијски се носи одлука. Овој процес на последователност дава и последователна контрола, па од тука е лесно да се следи квалитетот и истиот да се оцени, особено кога сите задачи се точно поставени индикатори за квалитет.

13. Дали постои стратегија за развој на човечки ресурси во Вашата компанија? Дали вршите планирање и на кој начин се прави тоа и колку често?

Банката врши перманентни планирања. Планирањето вообичаено се врши за период од 4 години како долгорочна стратегија за развој секако се прават подстратегии врз основа на настанати нови состојби и слично.

14. Можете ли да ги опишете во кратки црти бенефитите што вработените ги добиваат работејќи во Вашата компанија? (сигурни работни места, напредување, динамично опкружување, работа во добри услови и сл.).

Вработените речиси секогаш имаат повеќе од 2 работни дена одмор кои организацијата секогаш им ги обезбедува истите целосно да ги

искористат. Вработувањето е со цел задржување на работникот долго-трајно и во тој поглед работниците имаат поголема сигурност дека нема да го изгубат своето работно место. Поради големината на организацијата постои голема можност за напредување. Односите меѓу вработените се многу професионални и коректни кои се базираат на меѓусебна доверба и соработка.

15. Постои ли во Вашата компанија, систем за наградување и мотивација? Дали фокусот на компанијата е на материјално наградување или пак на развојни елементи (развој и план на кариерата, различни типови на едукација и сл.)?

Во банката постои воспоставен систем за наградување. “Нашата организација има формирана Комисија за наградување и унапредување која врши оцена и соодветно ги наградува или предлага соодветно унапредување на вработените.” Добрата страна е тоа што банката не врши само финансиски наградување туку користи и алтернативи кој ги нудат алатките за мотивација и наградување, банката перманентно работи на подобрување на работните услови што е мотивирачка мерка, исто така унапредувањата се користат како мерка за мотивираност и наградување на вработените.

16. Дали во Вашата компанија постои градење на т.н. „team building“ во однос на спортски натпревари меѓу Вашата и други компании? Колку често се организираат такви настани? Дали може да одредите колку овие настани придонесуваат за зголемување на припадноста што вработените ја чувствуваат кон компанијата/организацијата?

За банката е од големо значење градењето на тимовите. Тие организираат редовни настани кои се одржуваат секоја година кои ги поврзуваат вработените и допринесуваат да се поттикне нивното чувство на припадност во нашата организација. Такви настани се родендени, предновогодишна забава, учество на спортски настани и игри како што се „Скопски маратон“, планински настани и слично. Има и честа појава

на самоиницијативно собирање на вработените заради спортување и слично.

17. Дали и во која мера, развојот на Вашата компанија зависи од глобалните текови и глобалното движење на пазарот на трудот? Објаснете.

Унапредувањето на технологијата и глобалните текови бараат перманентно прилагодување на развојот. Менаџерите за човечки ресурси за ова прашање одговорија дека: “Нашата организација се обидува да биде постојано во тек со новите трендови и да ги воведо во рамките на своите можности”.

18. Според Вас, кои се новите тенденции и идните патеки во развојот и растот на Вашата компанија? Како таа треба да се развива и како треба во иднина да дејствува?

“Нашата организација треба да се движи во правец кон поголема соработка со образовните институции, значително да помага во образованието на студентите преку овозможување на значајно практично искуство во текот на студиите и по успешното завршување на студиите да обезбеди подготвен и спремен кадар во нашата организација, во кој нема да биде потребно да се вложуваат многу средства за да истиот одговори калитетно и ажурно на обврските и работните предизвици.” Во последните години банката организира практикански програми со што го помага образованието на младите кадри но во исто време ја гати општествената одговорност.

19. Според Вас, дали Секторот за човечки ресурси во компаниите во Р.Македонија ја добива својата улога и своето место во организациската поставеност на истите во однос на минатото и транзицискиот период во Р.Македонија?

“Не располагаам со такви информации и не можам да Ви дадам мислење, но верувам дека е постигнат определен развој во човечките ресурси во компаниите од минатото до денес.”

20. Со кои проблеми се соочува Секторот за човечки ресурси во Вашата компанија? Кои се Вашите предлог решенија за надминување на истите?

Поради преголемиот број на податоци со кои Одделот се користи тековно и нивната тесна меѓусебна поврзаност, потребен е многу добро осмислен систем во вид на апликација, кој ќе овозможи полесно користење на овие податоци за повеќе цели во интерес на вработените.

21. Кои вештини, според Вас, се потребни да ги поседува еден успешен менаџер на човечки ресурси? Кои се најголемите предизвици со кои се соочува еден менаџер за човечки ресурси во Р.Македонија?

Способност за лидерство, управување со тим, управување со стрес и конфликти, добро познавање на правната област од работните односи и др.

22. Како сектор за човечки ресурси што им препорачувате на новопримените и нововработените Ваши колеги? Дали севкупните позитивни процеси, односот меѓу колегите, во компаниите/ организациите влијаат во напредувањето на кариерата на младите кадри?

Секој нов вработен, млад човек, кој нема претходно работно искуство, секогаш треба да се води со позитивна мисла, и да се труди да направи најдобро што може за организацијата за која работи. Никогаш појдовна точка не треба да му биде паричниот надомест, бидејќи е потребно време за да се оформи како квалитетен работник, и во периодот додека се обучува и се усовршува во работата, треба да земе во предвид дека организацијата е таа која инвестира во него, а дури потоа доколку се труди максимално и покаже квалитет во работата истото со сигурност ќе му биде позитивно наградено и во поглед на паричниот надомест и во поглед на позицијата.

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Целта на ова истражување е да се утврдат организациските аспекти и да се испитаат перспективите на ТТК банка во развојот на човечкиот капитал.

Во ТТК банка се согледа состојбата со човечките ресурси и нивните перцепции за организационите аспекти со цел да се дадат модалитети за побрзо да се развие знаењето што создава вредност со што би се зголемила нивната ефикасност, конкурентност и би се обезбедил натамошен просперитет како и мотивираност на вработените што ќе доведе до поголема ефикасност и ефективност во работењето преку подобрување на организационите процеси.

Од анализата на содржината на документацијата на ТТК Банка се потврди хипотезата дека се остварува квалитетно и континуирано управување со ризиците, усогласено со промените во деловното опкружување и законската и подзаконската регулатива.

Од добиените податоци во истражувањето се потврди хипотеза дека банката континуирано ги имплементира неопходните измени во процесите и системската евиденција, дополнување и ревидирање на процедурите, нови производи и услуги согласно промените во законската регулатива.

Во банката со следењето и развојот на информатичките технологии и новите алатки овозможуваат стекнување на потребни знаења на вработените во банката и нејзиното ефикасно работење. Банката има позитивна каматна стапка, реална тарифна политика, со што задржува конкурентната способност во банкарското опкружување.

Анализираниот човечки капитал во банките покажува подготвеност да вршат трансфер на своето знаење и искуство и во голема мерка го нагласуваат значењето на стручното усовршување, како и ефективно управување со знаењето како фактор за ефикасно и ефективно извршување на активностите и клучен ресурс за остварување конкурентска предност. Голем процент од вработените имале обуки за нивно усовршување,

додека само 17% не посетиле вакви обуки. Сосотојбата во оваа банка на ова поле е добра но, сепак постои можност за напредок. Човечкиот капитал искажува волја да учествува во донесувањето одлуки кога се работи со правила кои се носат за нивниот сектор.

Добиените резултати од анкетите на вработените покажуваат разидување во перцепцијата со ставовите на менаџментот на човечки ресурси кои се анализирани од интервјуто.

Можно е да се изведат следниве заклучоци за степенот на присутност на определени карактеристики односно мотивациските активности кои се особено значајни за вработените и за подигнување на нивното задоволство од работата.

Најголем процент од вработените во банката се изјасниле дека се делумно задоволни од сегашната позиција на која работат. Во оваа банка голем процент од вработените сметаат дека имаат можност за унапредување на нивната работна позиција и градење на кариера што е позитивен мотивациски момент за вложување во работата.

Како најважни квалификации кои вработените сметаат дека треба да ги исполнат за унапредување на нивната работна позиција се квалитетот на досегашната работа и искуството.

Половина од вработените сметаат дека постои систем за мотивација и наградување во компанијата додека 49% сметаат дека овие мерки не постоат. Банката треба да работи на унапредување на овие системи со цел да се подигне задоволството од работа, бидејќи стимулативните мерки позитивно влијаат врз ефикасноста и ефективноста на извршувањето на задачите од страна на вработените.

Се потврди и хипотезата дека со квалитетно управување со човечките ресурси (регрутирање и селекција на квалитетни кандидати, развој и мотивација на постојните вработени) се зголемува продуктивноста кај вработените, како и квалитетот на услуги кон клиентите.

Програмите за развој на човечките ресурси се множество од активности кои се базираат на интеракција помеѓу аналитичарите

(менаџерите задолжени за човечки ресурси) и корисниците односно вработените градејќи прелиминарно решение на даден проблем или оформување на стратегија со планови за реализација на истата. Резултатите покажуваат дека постоењето на програми како дел од стратегиското однесување се битен елемент на дадена компанија односно банка.

Вработените сметаат дека Програма на банката претставува начин на кој се влева доверба кај вработените дека тие имаат иднина во организацијата. Вработените одговориле дека треба да има повеќе посветеност на креативност и иновации, да се обрне поголемо внимание на правилниот избор на кадри при вработување и назначување на раководно место, како и да се воспостави нова организациона шема со точно поставена хиерархија и обврски и одговорности на секој поединец односно систематизација.

Дел од вработените сметаат дека треба да има поголемо усовршување на вработените, да се промени внатрешно уредување и распоред на дирекциите.

Комуникацијата со одделот за човечки ресурси е од пресудно значење за развојот на организацијата и воспоставување на организациската култура бидејќи овој сектор го има приматот на “регулатор” на човечкиот капитал, кој е од големо значење за компаниите особено за финансискиот сектор кој исклучително зависи од квалитетот на човечкиот капитал. Како добра комуникацијата ја оцениле мнозинството на вработените во банката. Исто така 78% од вработените одговориле дека добиваат помош од одделот за човечки ресурси кога таа им е потребна, што значи дека ова е поле кое бара подобрување.

Со етичките стандарди и кодексот на однесување се запознаени 95% додека само 5% не се запознаени со нив.

Со истражувањето се потврди и општата хипотеза банката која има воспоставено систем на управување и контрола и следење на регулаторни барања постигнува највисоки стандарди и најдобри практики на услугите кон клиентите.

Скоро половина од вработените сметаат дека банката гради организациска култура со добри карактеристики, другата половина е делумно задоволна од поставеноста на организациската култура на што е потребно и понатака да се работи.

Добиените резултати се значајни бидејќи даваат соодветни релевантни информации за испитуваните параметри. Врз основа на добиените резултати, се збогатува постојното знаење и искуство во областа на менаџментот на човечки ресурси во банкарскиот сектор.

ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА

- Adler, R and Corson, D., 20003. Organizational Commitment, Employees and Performance. Chartered Accountants Journal of New Zealand, 82(3):31-33
- Alvesson, M. (1993) Cultural Perspectives on Organizations, Cambridge: Cambridge University Press Ahern, B. (2006) A speech given at the IPA National Conference on 'Moving Towards the Public Sector of the Future' in the Grand Hotel Malahide on 8 June, 2006, <http://www.taoiseach.gov.ie/index.asp?locID=200&docID=2689>
- Ambrose S, Huston T, Norman M (2005). "A qualitative method for assessing faculty satisfaction", Res. Higher Educ., 46(7): 803–830.
- Alderfer, C. P. Existence, relatedness, and growth, New York: Free Press, 1972.
- Adams, J. S., Inequity in social exchange, In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, New York: Academic Press, 267-299, 1965.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee' Citizenship. Academy of Management Journal, 26(4), 586-595.
- Bhuian, S.N., Al-Shammari, E.S., & Fefri, O.A. (1996), Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: An empirical study of expatriates in Saudi Arabia. International Journal of Commerce & Management, 6(3/4), 57-79.
- Billingsley B, Cross L (1992). "Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators", J. Special Educ. 25(4): 453–472.
- Brady MS (2007). "Recruitment and retention of associate degree nursing faculty", J. Nursing Educ., 46(4): 190–192.
- Castillo J, Cano J (2004). "Factors explaining job satisfaction among faculty", J. Agric. Educ., 45(3): 65–74.
- Cacioppe, R. 2000a. Creating Spirit at Work: Revisioning Organization Development and Leadership Part 1. Te Leadership and Organizational Development Journal 21: 48-54
- Collins, J.C. and J.I. Porras (1997) Built to Last, Harper Business, First Edition Cooper, A.E. (1994) Business Process Reengineering and Organisational Change, MBA dissertation, England: Henley Management College.
- Du Gay (2000) In Praise of Bureaucracy, London: Sage Publishing. Fitzpatrick

Associates Economic Consultants (2005) Evaluation of Donegal Integrated Service Delivery Project, Final Draft Report, Dublin: Fitzpatrick Associates.

- Doughty J, May B, Butell S, Tong V (2002). "Work environment: A profile of the social climate of nursing faculty in an academic setting", Forster, P (2005) Queensland Health Systems Review, http://www.health.qld.gov.au/health_sys_review/final/cover_forward.pdf
- Grey, C. (2005) A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying organisations, London: Sage.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a survey, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16,250-279.
- Hackman, R. J. & Oldham, G. R., Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170, 1975.
- Hsiu-Chin C, Beck SL, Amos LK (2005). Fourth Quarter) : "Leadership styles and nursing faculty job satisfaction in Taiwan", *J. Nursing Scholarship*, 374: 380.
- Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB (1959). *The motivation to work*. New York Wiley. pp. 157.
- Herzberg, F., *Work and the nature of man*. London: Granada, IBA (2008). *Indian banking year book*. Mumbai: Indian Banks' Association, 1968.
- Kennerly SM (1989). Leadership behavior and organizational characteristics: implications for faculty satisfaction", *J. Nursing Educ.* 28: 198–202.
- Katz, D. (1964). *Motivational Basis of Organizational Behavior*. *Behavioral Science*, 9, 131–146.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York Litton, F. (2006) Chapter 8, 'The Civil service and a new design for democracy', (p.177-199) in Litton, F., Farmer, T. and F. ScottLennon (2006) *Ideas at Work, Essays in honour of Geoffrey*.
- Locke, E., The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976, 1297–1349.
- Lease, S. H., Annual review, 1993–1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), 1998, 154–183.
- Maslow Abraham (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper. pp. 236.
- Moody NB (1996). "Nurse faculty job satisfaction: a national survey", *J. Professional Nursing*, 12: 277–288.

- Marcson, S.,(1960) The scientist in American industry. New York: Harper.
- Naumann, E., Organizational predictors of expatriate job satisfaction. Journal of International Business Studies, 24(1), 61–80, 1993.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P., Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603–609, 1974.
- Pritchard, R., Dunnette, M., & Jorgensen, D., Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction, Journal of Applied Psychology, 56, 75–94, 1972.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (1996), Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sekaran, U. (2000). Research Methods for Business: A Skill Building Approach: John Willey & Sons, Inc.
- Spector, P., Application, assessment, causes and consequences. CA: Sage Publishers, 1997.
- Szymanski, E. M. & Parker, R. M., Work and Disability, Austin, Texas: Pro-Ed, Inc.,1996.
- Truell A, Price W, Joyner R (1998). “Job satisfaction among community college occupational–technical faculty Community”, College J. Res. Pract., 22(2), 111.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviours. Journal of Management Issues, 17(3), 601-617.
- Zell,D. 2001.Overcoming Barriers To Work Innovations: Lesson Learned At Hewlett- Packard. Organization Dynamics 30, 77-78.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_commitment, retrieved in May 8, 2015
- Закон за банките (Службен весник на Република Македонија бр. 67/2007) 90/2009); 67/2010); 26/2013); и 15/2015)
- Закон за трговските друштва (Пречистен текст) Службен весник на Република Македонија бр. 28/04, 84/05/ ,25/07 87/08,42/10,48/10,24/11 и 166/12

ПРИЛОЗИ

Прилог 1

АНКЕТА

- 1. На кој начин дознавте за барањето на работник во Вашата сегашна организација?**
 - а) преку биро за вработување на РМ
 - б) Интернет
 - в) приватна агенција за посредување при вработување
 - г) друго

- 2. Дали сте задоволни од Вашата сегашна позиција?**
 - а) целосно задоволен/а
 - б) делумно задоволен/а
 - в) целосно незадоволен/а
 - г) делумно незадоволен/а

- 3. Дали постои можност за унапредување во Вашата компанија?**
 - а) да
 - б) не

- 4. Доколку Вашиот одговор на прашањето 3 е „да“, кои квалификации се најважни за унапредување?**
 - а) искуство
 - б) здобиено формално образование
 - в) квалитетот на досегашната работа
 - г) доверливост / лојалност кон компанијата
 - д) креативност / иновативност

- 5. Дали сметате дека постои неетичка и неморална селекција на кадри за вработување и унапредување?**
 - а) да
 - б) не
 - в) во некои случаи

- 6. Дали постои програма за развој на човечките ресурси во Вашата организација?**
 - а) да, постои и перманентно се практикува
 - б) се прави тогаш кога има потреба

в) не постои

7. Дали во Вашата компанија се спроведуваат обуки за вработените со цел Ваше понатамошно усовршување?

- а) да
- б) не

8. Како ја оценувате комуникацијата со Одделот за човечки ресурси?

- а) добро
- б) задоволително, со мали пречки
- в) лошо

9. Дали добивате помош од тимот за човечки ресурси во случај кога таа ви е потребна?

- а) да
- б) не
- в) не секогаш

10. Дали во Вашата организација се обезбедени неопходните услови за непречено извршување на Вашите работни задолженија (просторни услови, технички услови, неопходен канцелариски материјал и сл.)?

- а) да
- б) не
- в) не целосно

11. Што би сакале да се промени во организацијата на Вашата компанија каде моментално работите?

12. Дали сметате дека Вашата организација гради добра организациска култура?

- а) да
- б) не
- в) делумно

13. Според Вас дали постои систем за наградување и мотивација во Вашата компанија?

- а) да
- б) не

- 14. Дали Вашата компанија организира настани од неформален карактер за вработените (прослава на јубилеи, празници и сл.)?**
- а) да
 - б) не
- 15. Според Вас колку настаните од неформален карактер придонесуваат за идентификување на вработените со компанијата?**
- а) во голема мера
 - б) малку
 - в) не постојат настани од ваков тип
 - г) не мислам дека се значајни
- 16. Дали во Вашата компанија има Кодекс на однесување и етички стандарди?**
- а) да
 - б) не
 - в) не сум запознаен/а
- 17. Во колкава мера ги почитувате Кодексот на однесување и Кодексот на етички стандарди?**
- а) целосно
 - б) делумно
 - в) не ги почитувам
- 18. Дали сте запознаени со мисијата, визијата и целите на компанијата?**
- а) да
 - б) не
 - в) делумно
- 19. Дали сте задоволни од надоместот (платата) за извршените активности во компанијата?**
- а) да
 - б) не
 - в) делумно
- 20. Дали учествувате во донесувањето на одлуки поврзани со секторот во кој работите?**
- а) да
 - б) не
 - в) понекогаш

Прилог 2

ИНТЕРВЈУ

1. Опишете ја во кратки црти организациската поставеност/ хиер-
архијата во Вашата организација/компанија.
2. Кој вид на состојба е забележлива кај Вашата компанија од
аспект на организациската поставеност? (строго структурирана
според пишани правила, закони и норми, претприемничка
помалку формализирана, со повеќе индивидуалност во одлу-
чувањето, независна форма и сл.) Објаснете.
3. Добиваат ли вработените во вашата компанија помош при
нивната работа од вработените во Секторот за човечки ресурси?
Најчесто од каков вид е помошта што ја бараат? (годишни
одмори, плати, слободни денови, во врска со нивната работа што
ја извршуваат и сл.)
4. Дали новопримените кандидати (приправници) добиваат по-
мош при нивното започнување со работа од нивните непосредни
надредени менаџери по хиерархиска поставеност, вклучувајќи
го тука и менаџерот за човечки ресурси? Дали овие менаџери
даваат некој вид на оценка за напредувањето на приправ-
ниците? Од каков вид е помошта што ја добиваат?
5. Дали во Вашата компанија се спроведуваат обуки за вработените
со цел нивно досуовршување и учење? Како ги идентификувате
потребите за обуки и колку често тие се спроведуваат?
6. Дали се наградува мотивираноста и посветеноста во работата,
кај Вас и Вашите колеги? Објаснете!
а) да
б) не
7. Дали ви се познати и сте запознаени со психолошките договори
меѓу работодавачот и работникот како вид на договор на

индивидуална перцепција меѓу работодавачот и работникот, за обврски за кои се верува дека произлегуваат, кои што ги надминуваат формално-правните интерпретации?

8. Каков е планот за развој на Вашата компанија? Дали се спроведува истражување на задоволство од работата?
9. Дали во Вашата компанија постојат одредени принципи или услови кои треба да се исполнат за да одреден вработен напредува во својата кариера, (правила или норми на самата компанија/организација) или пак повеќе се цени индивидуалното постигнување, индивидуалниот допринос на секоја вработен поединечно?
10. Дали во Вашата организација се води некаква евиденција за половата припадност на вработените? Ако одговорот е „да“, на кој начин е регулирана истата?
11. Дали во Вашата компанија постои Кодекс на однесување и етички стандарди? Колку тие се почитуваат?
12. Дали во Вашата компанија постои систем за следење на квалитетот на работата, оценување на постигнувањата на вработените?
13. Дали постои стратегија за развој на човечки ресурси во Вашата компанија? Дали вршите планирање, на кој начин се прави тоа и колку често?
14. Можете ли да ги опишете во кратки црти бенефитите што вработените ги добиваат работејќи во Вашата компанија? (сигурни работни места, напредување, динамично опкружување, работа во добри услови и сл.)

15. Постои ли во Вашата компанија, систем за наградување и мотивација? Дали фокусот на компанијата е на материјално наградување или пак на развојните елементи (развој и план на кариерата, различни типови на едукација и сл.)?
16. Дали во Вашата компанија постои градење на т.н. „team building“ во однос на спортски натпревари меѓу Вашата и други компании? Колку често се организираат такви настани? Дали може да одредите колку овие настани придонесуваат за зголемување на припадноста што вработените ја чувствуваат кон компанијата/организацијата?
17. Дали и во која мера, развојот на Вашата компанија зависи од глобалните текови и глобалното движење на пазарот на трудот? Објаснете.
18. Според Вас, кои се новите тенденции и идните патеки во развојот и растот на Вашата компанија? Како таа треба да се развива и како треба во иднина да дејствува?
19. Според Вас, дали Секторот за човечки ресурси во компаниите во Р.Македонија ја добива својата улога и своето место во организациската поставеност на истите во однос на минатото и транзицискиот период во Р.Македонија?
20. Со кои проблеми се соочува Секторот за човечки ресурси во Вашата компанија? Кои се Вашите предлог решенија за надминување на истите?
21. Кои вештини, според Вас, се потребни да ги поседува еден успешен менаџер на човечки ресурси? Кои се најголемите предизвици со кои се соочува еден менаџер за човечки ресурси во Р.Македонија?

22. Како сектор за човечки ресурси што им препорачувате на новопримените и нововработените Ваши колеги? Дали севкупните позитивни процеси, односот меѓу колегите, во компаниите/организациите влијаат во унапредувањето на кариерата на младите кадри?