



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ
СТУДИСКА ПРОГРАМА ПО МЕНАЏМЕНТ НА
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ



Магистерски труд на тема:

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

Кандидат:
Гордана Илковска

Ментор:
Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2020 година

СОДРЖИНА

Апстракт

Клучни зборови

ДЕЛ I –ВОВЕД	6
1.1 Проблем на истражувањето	10
1.2 Предмет на истражувањето	10
1.3 Цел на истражувањето	11
1.4 Хипотези	14
1.5 Варијабли на истражувањето	14
1.6 Методологија на истражување	14
ДЕЛ II – МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО КОМПАНИИТЕ	17
2.1 Менаџмент на човечки ресурси	17
2.1 Улогата на човечкиот капитал во новата бизнис средина.....	20
2.2 Развој на вработените.....	23
2.3 Интерперсонални односи	24
2.4 Анализа на работните места	27
ДЕЛ III – СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ ПРИ МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО КОМПАНИИТЕ	33
3.1 Современи тенденции во областа на менаџирањето на човечки ресурси	33
3.2 Пристапи во менаџирањето на човечките ресурси	37
3.3 Клучни индикатори за успешност во менаџирањето со човечките ресурси	44
3.4 Стратешки пристап во менаџирањето на човечките ресурси.....	51

**ДЕЛ IV – ЕМПИРИСКИ СОЗНАНИЈА ЗА ПРИСТАПОТ НА МЕНАЦИРАЊЕ НА
ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИТЕ КОМПАНИИ . 59**

4.1	Анализа на менаџирањето на човечките ресурси во развиените земји	59
4.2	Анализа на менаџирањето на човечките ресурси во земјите од Европа	68
4.3	Анализа на менаџирањето на човечките ресурси во земјите во транзиција	74
4.4	Анализа на менаџирањето на човечките ресурси во Република Македонија	76
4.5	Дискусија	79
	Заклучок	89
	Користена литература	92

Апстракт

Мотивацијата е внатрешна сила или енергија што води кон акција, вршење на активности и постигнувања. Мотивацијата е поврзана со желбата и амбицијата, а ако тие се отсутни тогаш и мотивацијата е отсутна. Многу често, еден вработен има желба и амбиција да заврши одредена работа или да постигне одредена цел, но нема иницијатива и подготвеност да преземе акција. Ова се должи на недостатокот на мотивација и внатрешна сила која ќе ги води кон постигнување на целите. Мотивацијата ги зајакнува амбициите, ја зголемува иницијативата и дава насока, храброст, енергија и упорност да се следат целите.

Вработените се поефикасни во своето работење, што од друга страна придонесува клиентите да бидат позадоволни. Меѓутоа кај многу постои дилемата зошто воопшто да инвестираат во обука и развој на вработените, особено во време на висока мобилност на вработените од една во друга организација.

Клучни зборови: развој, вработени, обука, стратегии, мотивација, цели

Abstract

Motivation is the inner power or energy that pushes toward acting, performing actions and achieving. Motivation has much to do with desire and ambition, and if they are absent, motivations absent too. Often, a workers has the desire and ambition get something done or acgieve a certain goal, but lacks the push, the initiative and the eillingness to take action. This is due to lack of motivation and inner drive. Motivation strengthens the ambition, increases initiative and gives direction, courage, energy and the persistence to follow the goals.

Many companies find it important investment in staff development. Employees are more efficient in their operations, which in turn contribute to more satisfied customers. But for many there is a dilemma, because underreporting to invest in training and development of staff, particularly in times of high mobility of employees from one organization.

Keywords: development, staff, training, strategies, motivations, goals

ДЕЛ I –ВОВЕД

Менаџирањето на човечките ресурси и истакнувањето на вредностите на човечкиот фактор во работењето на компаниите е насока која со текот на годините ќе донесе позитивни придвижувања во работењето на компаниите и нивниот прогес.

Човечките потенцијали и нивното менаџирање во современото општество претставуваат клучен фактор за успешност во работењето на секоја компанија, па во таа смисла и концептот управување со човечки ресурси означува промена на парадигмата и начин на организирање на кадровската функција во компаниите (Goic, 1998).

Докажано е дека начинот на управување на некои компании влијае на работната успешност на компанијата. Воопштено се претпоставува дека се потребни пофлексибилни облици на организација на работата, при што првенствено е потребно да се направат промени во управување со човечките ресурси со цел подобрување на работната успешност.

Менаџментот на човечките ресурси или управувањето со човечките ресурси како што уште се нарекува во домашната и стручната пракса претставува не само препознатлива научна дисциплина, туку истовремено и значајна деловна и управувачка функција во организацијата.

Менаџирањето на човечките ресурси се состои од планирање, регрутација, селекција, социјализација, обука и усовршување, насочување, мотивација, меѓусебна соработка, комуникација и др.

Пристапувањето кон менаџирање на човечките ресурси е исклучително важно, бидејќи не секој менаџер знае во секоја ситуација како да пристапи и постапи согласно планираниот исход. Комуникацијата се смета за една од клучните фактори за успех во менаџирањето со вработените, па според тоа секој менаџер е потребно да го унапредува процесот на комуникација, да ги пронајде и санира проблемите во комуникацијата во секторот/компанијата.

Секако треба да се посвети внимание и на културата и работната клима и на организационата култура.

Правилниот пристап при менаџирањето и способностите на менаџерот претставуваат значаен индикатор за правилно, успешно функционирање на било која работна организација. Една компанија се смета за успешна онолку колку што се добри и успешни поединците кои работат во неа. Само едуцираните и мотивирани вработени, со постојано надоградување во однос на нови деловни вештини, можат да одговорат на предизвиците кои ги наметнува новото време, а тие секако се менаџерите кои управуваат со преостанатиот дел од компанијата.

Со цел теоретски да се разгледа суштината и правилниот пристап на човечките ресурси се прави преглед на дефинирање на клучните поими.

Човечкиот потенцијал е неопиплив и не постои можност да се менаџира со него на оној начин на кој се управува со работата, производите и технологиите. Како една од причините за тоа се наведува дека вработените го поседуваат целиот човечки капитал, односно, доколку вработените ја напуштат компанијата тие го земаат човечкиот капитал без кој компанијата не може да функционира и просперира (Bolander & Snell, 2010).

Поимот и дефинирањето на менаџерот еволуирале во склад со промената на местото и улогата на менаџментот во променливото компаниско окружување. Денес на менаџерите се гледа, пред се, како на лица кои поседуваат делотворно знаење, способности и вештини, и како тоа успешно знаат да го применат на другите вработени со цел да постигнат резултати и да ги остварат организациските цели (Masic, 2010).

Постојат многубројни дефиниции за поимот менаџмент, но најчесто применувана е дека менаџментот претставува способност или вештина за обавување на работа преку луѓе, или накратко обавување на работи со помош на други луѓе. Како други дефиниции за менаџментот се следните:

- Менаџментот означува планирање, командување, контролирање, организирање и координирање, при што е потребно да се истакне дека сите организациски операции се делат на неколку функции,

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

како: техничка, финансиска, безбедносна, сметководствена и управувачка (Fayol, 1916).

- Менаџментот означува координирање на активности поврзани за работата со цел тие да се извршат ефикасно и ефективно, со помош на други луѓе (Robbins & Coulter, 2006)
- Менаџментот претставува процес на планирање, организирање, водење и контрола на напори на сите членови на организацијата и примена на сите организациски ресурси со цел да се реализираат поставените организациски цели (Stoner, Freeman & Gilbert, 1997).
- Менаџментот е давање на знаење со цел на откривање како постоечкото знаење може најдобро да се примени со цел да произлезат резултати (Drucker, 1995).

Како интердисциплинарна теорија, менаџирањето на човечките ресурси се развило со интеграција на повеќе научни дисциплини. Па така, менаџирањето на човечките ресурси има свои основи во психологијата, теоријата на управување и организацијата, економијата, ергономијата, социологијата, антропологијата, андрагогијата, медицината и правото (Przulj, 2002).

Не ретко менаџерите на човечките ресурси се наоѓаат во ситуација да не можат да ги пронајдат причините за напуштањето на работната организација од страна на вработените. Последицата е незадоволни менаџери од една страна, незадоволни подредени од друга страна. Не постои покритичка област меѓу одговорностите на менаџерот од човечките ресурси . Откако се е речено и сторено, откако се испланирани сите системи и начини на заштита, една организација е толку силна колку што се силни нејзините луѓе. Способните луѓе можат да направат да успее слаб план, но никаков тренинг на светот не може да направи успех ако е неспособен персоналот да игра со топката (Fulmer, 1994).

Функцијата на менаџментот на човечките ресурси претставува низа од разновидни активности насочени кон личните аспекти од управувањето на

луѓето на организацијата, а кои со текот на времето се развивале постепено и во согласност со потребите од праксата. (Bogićević, 2003).

Оттаму се наметнува правилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси како особено значен причински фактор за последиците до кои најчесто доаѓа.

Rensis Likert еднаш тврдел дека човечката актива е повредна дури и од физичката актива и истата треба да се внесе во билансот на организацијата, односно, секој производствено вработен претставува значајна инвестиција во вработувањето и оспособувањето. Кога кон сето тоа ќе се додаде трошокот што ќе се направи за да се најде, да се наеми, да се оспособи некој друг за да врши истата работа, ќе се согледа значењето на „сметководството на човечките ресурси“ (Fulmer, 1994).

Менаџерот на човечки ресурси е пример и алка помеѓу вработените, а исто така и учествува во креирањето на сите односи во самата организација. Однесувањето на менаџерот, неговиот стил на менаџирање треба да го оценат самите вработени бидејќи само тогаш тие ќе го прифатат и доброволно ќе го следат. Неговото прифаќање на новините и подготвеност за промените ќе се рефлектира и на останатите вработени (Бахчовановски, 2011).

James Demon по „изучувањето на моќта“ на Харвард, бил во состојба да се вработи како асистент кај Stanford I. Weill, поранешен генерален директор на Shearson Lehman/American Express „Можеш да бидеш мошне вешт со броевите“, си рекол Dimon, „но ако сакаш да напредуваш, мораш да ги разбереш луѓето“. Очигледно, тој научил нив добро да ги разбира. Кога Will го напуштил American Express бил повикан да му се придружи нему за наредниот корпоративски потфат (Фалмер, 1994).

Оттаму, значењето на способностите на менаџерот се неминовни, без нив ниту пристапот со човечките ресурси би можел да биде правилен, ниту организацијата со човечките ресурси во неа би постигнала успех.

1.1 Проблем на истражувањето

Како главен проблем на истражувањето се јавува правилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси. Литературата посветена на организацискиот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси не става акцент на овие особено важни компоненти во функционирањето на организацијата. Оттука се јавува и потребата за понатамошна елаборација на овој домен којшто е од исклучителна важност за секоја организација, без оглед дали станува збор за приватен или државен сектор.

1.2 Предмет на истражувањето

Во денешните услови на работење особено тешко е да се открие правилниот или неправилниот начин при управувањето со човечките ресурси од страна на менаџерот во работната организација. Исто тешко, а речиси и невозможно е да се согледаат способностите на менаџерите кои ги заземаат овие работни позиции и да се потврди дека навистина ги поседуваат. Проблемот е воочлив, дури откако ќе се случат последиците. Дефиниција за правилен начин на управување со човечките ресурси е исто така особено тешко да се воспостави.

Правилниот начин на управувањето на човечките ресурси е значаен фактор за успех на организацијата и од приватниот и од државниот сектор. Всушност, успехот и на организацијата од приватен и од државен сектор ќе зависи од правилното управување со човечките ресурси, како најзначаен ресурс на секоја организација. Оттука се наметнува прашањето: Постојат ли разлики во поглед на пристапот на менаџерите во домашните и странски компании?

1.3 Цел на истражувањето

Потребата да се изврши научно истражување во доменот на правилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси неминовно изискува и детерминирање на соодветни цели на истражување. Согласно предметот на истражување, основната цел на истражувањето е да се идентификува за различни сектори правилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси, поседувањето на способности за извршување на менаџерската функција и да се воочат сличностите и разликите во поглед на правилниот пристап при менаџирањето помеѓу домашните и странските организации. Истражувањето е квалитативно - дескриптивно истражување .

Општата цел на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражување. Основна цел на овој магистерски труд е воочување на разликите во поглед на правилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси во домашните и странски компании.

Поединечни цели:

- Да се определи нивото на правилен пристап при менаџирањето на човечките ресурси во домашните компании;
- Да се определи нивото на правилен пристап при менаџирањето на човечките ресурси во странските компании;
- Да се согледаат способностите на менаџерите на човечки ресурси во домашните компании;
- Да се согледаат способностите на менаџерите на човечки ресурси во странските компании;
- Да се воочат сличностите и разликите во поглед на правилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси помеѓу домашните и странски компании.

Овој труд ја истакнува исклучителната важност на правилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси и потребата од поседување на способности за правилен начин на управување со човечките ресурси како најзначаен ресурс за успешно функционирање на работната организација. Со оглед на тоа дека оваа област сеуште не е доволно научно и теориски објаснета и детерминирана, трудот обезбедува научна дескрипција и детална елаборација на овие два конструкта. Трудот дава сеопфатен приказ за нивото на правилен пристап при управувањето со човечките ресурси во домашните и странски компании. Обезбедува материјал кој ќе биде основа за понатамошно усовршување, унапредување, дополнување на научните знаења од оваа област. Воедно, трудот претставува поттик за другите истражувачи да продолжат со понатамошни истражувања од оваа област.

Практичната односно апликативна цел на трудот е повеќе слојна и се разгледува на повеќе нивоа. Со изработката на овој труд:

- се создава методолошки средена алатка која ќе им помогне на менаџерите на човечки ресурси и истражувачите во реализацијата на нивните цели ,а воедно ќе претставува и дополнителен мотив да започнат да се занимаваат со оваа проблематика;
- сознанијата од елабораниот концепт ќе помогнат при откривањето на слабостите и недостатоците при управувањето со човечкиот фактор и
- спречување на последиците од неправилниот пристап при менаџирањето;
- ќе им обезбеди информации на менаџерите на што треба да внимаваат при управувањето со човечките ресурси, пред прифаќањето на оваа одговорна функција, на кој начин да ги избегнат последиците од „неправилното“ менаџирање;
- ќе претставува модел за спроведување на понатамошни согледувања на правилниот пристап при управувањето со човечките ресурси и способностите на менаџерите на човечки ресурси;

- истражувањето ќе помогне во јакнењето на свеста за значењето на правилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси за успех на организацијата.

Природата на самото истражување, кое ќе биде квалитативно-дескриптивно истражување ја наметенува потребата од определување на истражувачките прашања, кои ќе бидат предмет на ова истражување.

Се издвојуваат две централни прашања и неколку придружни потпрашања.

Централни прашања

- Како пристапуваат менаџерите при управувањето со човечките ресурси во домашните компании?
- Како пристапуваат менаџерите при управувањето со човечките ресурси во странските компании?

Придружни потпрашања

- Што треба да поседуваат менаџерите на човечки ресурси за успешно управување со човечките ресурси во домашните компании?
- Што треба да поседуваат менаџерите на човечки ресурси за успешно управување со човечките ресурси во странските компании?
- Што треба да преземат менаџерите за избегнување на негативните последици од неправилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси во домашните компании?
- Што треба да преземат менаџерите за избегнување на негативните последици од неправилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси во странските компании?

1.4 Хипотези

Општа хипотеза

- Успешноста на една компанија во голема мера зависи од правилниот пристап при менаџирање на човечките ресурси.

Посебни хипотези:

- Примената на мотивациски средства при менаџирањето со човечките ресурси има позитивни влијанија во понатамошната ефикасност на нивното работење.
- Взаемната соработка на менаџерот и човечките ресурси во една компанија придонесува за подобрување на целокупната работа во компанијата.
- Доколку менаџерите на компаниите пристапуваат кон човечките ресурси со разбирање и меѓу нив постои квалитетна комуникација, покрај успешност во работењето, во компанијата ќе се создаде и позитивна работна клима.

1.5 Варијабли на истражувањето

Како зависна варијабла на истражувањето се јавуваат достапните македонски и странски компании, додека независна варијабла е пристапот на менаџерите со човечките ресурси во компаниите.

1.6 Методологија на истражување

Во проучувањето на предметот на истражувањето се примени теоретско-компаративно постапка. Преку примената на оваа методолошка постапка е конкретизиран поимот „Правилен пристап при менаџирањето на човечките ресурси“, како во домашните, така и во странските компании. Се воочија сличностите и разликите помеѓу менаџерите на човечки ресурси во домашните

и странски компании, се согледа неопходноста од поседување на способности за менаџирање на човечките ресурси во двете категории.

Следејќи ги принципите на методологијата на научно истражувачката работа, во ова истражување се применети повеќе методи:

- Дескриптивен метод, како универзален метод за согледување на реалната состојба во поглед на пристапот при менаџирањето на човечките ресурси и опис на истиот, како и опишување на способностите што треба да се поседуваат во таа насока и со цел да се воочат сличностите и разликите помеѓу домашните и странски компании;
- Аналитички метод се примени при анализирање на теоретски содржини, односно, прирачници, текстови, написи, публикации, различни статии, интернет страни и сл.
- Методите на анализа и синтеза се употребија при воочување на нивото на правилен пристап при менаџирањето на човечките ресурси и при воочување на сличностите и разликите во способностите на менаџерите на човечки ресурси во домашните и странските компании.
- Компаративен метод се примени за споредба на пристапот на менаџерите со човечките ресурси во домашните и странски компании.
- Методот на дедукција се примени при донесувањето на заклучоци од истражувањето во поглед правилниот пристап при менаџирањето во домашните и странски компании.

Во истражувањето се примени примерокот по проценка за согледување на нивото на правилен пристап при менаџирањето на човечките ресурси во домашните и странски компании, со цел да се согледаат слабостите во поглед на способностите на менаџерите на човечки ресурси и во едната и друга категорија.

Анализата и интерпретацијата на податоците е теоретски објаснета, како и графички и табеларно поткрепена согласно достапните истражувачки податоци за македонски и странски компании.

Постапката на истражувањето се состои во анализирање на достапни теоретски содржини на тематиката на ова истражување, нивна дескрипција и анализа, како и нивна имплементација во трудот, при што како последна постапка се јавува извлекувањето на заклучоци и изнесувањето на соодветни препораки.

ДЕЛ II – МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО КОМПАНИИТЕ

2.1 Менаџмент на човечки ресурси

Заедничко за менаџерите е и кога велат дека единствената вистинска разлика помеѓу една организација и друга организација е во менаџментот на вработените. Токму овие зборови за човечката страна на организацискиот живот ја потенцираат важноста на менаџментот на човечките ресурси (МЧР) и воедно развојот на човечките ресурси (РЧР). Но што всушност претставува Менаџментот на човечките ресурси?

„Менаџментот на човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација – луѓето, кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели. “¹ Менаџментот на човечките ресурси оперира преку системи на човечки ресурси кои се спојуваат на еден кохерентен начин:

- филозофии за човечки ресурси кои ги опишуваат вредностите и водечките принципи прифатени и инкорпорирани при самото менаџирање со луѓе;
- стратегии за човечки ресурси кои го дефинираат правецот во кој менаџментот со човечки ресурси има намера да оди;
- политики за човечки ресурси кои се основните упатства кои дефинираат како овие вредности, принципи и стратегии треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на менаџментот на човечките ресурси;
- процеси за човечките ресурси кои се состојат од формалните процедури и методи користени за стратешките планови за човечките ресурси да стапат на сила
- практики за човечките ресурси кои се состојат од неформални приоди кои се користат при управувањето со луѓето;

¹ Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resources Management Practice. London and Philadelphia: Kogan Page,

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

- програми за човечките ресурси кои овозможуваат стратегиите, политиките и практиките на менаџментот со човечки ресурси да бидат спроведени според планот.

Менаџментот на човечки ресурси треба да биде базиран на комплет од процедури кои ја разјаснуваат филозофијата на организацијата кон своите вработени. Политиките и процедурите се формални изјави сосредоточени на поддршката и спроведувањето на мисијата и целите. Во случајот на менаџментот на човечки ресурси тие се изјави за правата на вработените и очекуваното однесување. Некои од праксите и политиките кои се дел од менаџментот на човечки ресурси се:

- анализа на работата;
- планирање на работните места и регрутирање на кандидатите за работа;
- избор на кандидатите за работа;
- насочување и обука на нововработените;
- процена на учиниот;
- управување со надокнади и плати;
- овозможување мотивација и бенефиции за вработените;
- обука и усовршување на вработените;
- креирање посветеност кај вработените.

Основата на секој ефективен систем на менаџмент на човечки ресурси е збир на менаџерски функции и задачи. Овие задачи (табела 1.) мора да бидат спроведувани ефективно за да се насочат и охрабрат и платените вработени и волонтерите во организацијата да работаат ефективно, со висока продуктивност, обврзаност и посветеност, подолг временски период.

Табела 1. Менаџерски функции и задачи

Функција	Задачи
избор, регрутација и	воспоставување процедури за

вработување	регрутација за да се пополнат слободните места за избор на најквалификуваните лица според воспоставени валидни критериуми и за ориентација на новите вработени и волонтери
плати и бенефиции	Подготвување описи на работните места за сите позиции, одредување на платата базирана на нивната релативна вредност за организацијата и на сличните работни места на пазарот на работата, воедно достапен пакет на бенефиции кој е конзистентен со тековните практики.
мотивација на вработените	дизајнирање мотивациски и поддржувачки стратегии за да се охрабрат креативните влезни резултати и иницијативи
управување со работната сила	делегирање и поддржување на работата на своите подредени со менување на стилот на менаџирање конзистентно со способноста и мотивацијата на секој од вработените и волонтерите
обука и развој	Обучувањето се користи за да се поправат несовпаѓањата во учинокот кои резултираат од недостаток на знаење или вештини, а резултатите од обуката се оценуваат во однос на планираните подобрувања. Обуката

	воедно е битна стратегија за личен и професионален развој.
преглед на учинокот	Воспоставување стандарди кои се користат за да се измери учинокот на вработените и волонтерите, а за резултатите се говори отворено за да се подигнат заедничките очекувања за идниот учинок.
дисциплина и прекин	воспоставување процеси за дисциплинирање на волонтерите и вработените чиј учинок не е задоволителен и прекин на работењето кога разумните обиди за нивно подобрување не вродиле со позитивен исход

Понекогаш се мисли дека менаџирањето на човечки ресурси е ексклузивен домен на раководителите за кадрови прашања или на директорите/менаџерите на човечки ресурси во оние организации кои се доволно големи за да имаат назначени одговорности. Но, менаџментот на луѓе е всушност одговорност на секој менаџер или супервизор.

2.1 Улогата на човечкиот капитал во новата бизнис средина

Светот на бизнисот го карактеризираат: промената на потрошувачките преференции; демографските промени; мутацијата и исчезнувањето на пазарите; скратувањето на животниот циклус на производите; појавата и растот на нови услужни бизниси; револуцијата во продажбата, појавата на нови технологии; појавата на нови модели на бизнис и организации; алијанси и заеднички вложувања; спојувања и аквизиции; глобализираната природа на конкуренцијата; поместувањето на границите на индустријата; експанзијата на

опфатот на мултинационалните корпорации; развојот на електронската комерција; можноста за хиперпродукција кај повеќето индустрии, флукуациите во вредноста на паричната единица; неконтролираните глобални монетарни текови; зголемениот предизвик од комплексност, несигурност и константни промени.

Во ваква констелација на односи, конвенционалните шеми на водење на бизнисот, со релативно лимитиран број на производи и стабилни пазари, неможат повеќе да најдат примена. Интезивираната конкуренција базирана на цени, квалитет или диференцијација претставува замка за компаниите во борбата за освојување на поголем дел од пазарот и ги прави чувствителни на конкурентите со супериорни производи и/или на новиот бизнис дизајн од друга страна.

Луѓето несомнено ја конституираат највредната актива во секое претпријатие било да е јавно или приватно. Човекот како еден од петте М фактори на производство игра улога на поврзувач без кој организацијата не може да функционира ефективно².

² Asemota, Olukemi. (2000). *Managing Human Capital for Optimum Performance*, Polytechnic of Namibia, Namibia, сmp.1

Слика 1. Петте М фактори на производството



Извор: Asemota, Olukemi. (2000). *Managing Human Capital for Optimum Performance*, Polytechnic of Namibia, Namibia, стр.1

Современото сфаќање на пазарниот успех на компаниите е поврзан со концептот на стратешка конкурентност. Иако често спомнувана, стратешката конкурентност за многу менаџери сеуште е концепт кој е многу комплексен и придружуван со едноставното прашање „како да се постигне“. Затоа е потребно да се детерминира начинот на кој компаниите стануваат конкурентни и стануваат први и најдобри на пазарот и го обезбедуваат својот опстанок, раст и развој. Постојат голем број на менаџери кои постигнале конкурентна предност, која се должи на човечките ресурси во споредба со употребата на одредена технологија или достапност на финансиски капитал. Затоа, се повеќе внимание се обрнува на природата и карактеристиките на овие ресурси.

Промените во светот и економијата ги наметнаа човечките ресурси како главен фактор за формирање и задржување на компаративната предност. Новата економија стана во голем дел зависна од вештините и знаењето на вработените, многу повеќе отколку традиционалната индустриска економија. Основната карактеристика на новата економија е дека нематеријалните ресурси станаа носители на корпоративните перформанси, со креација на нивните активности поврзани ексклузивно со човечките ресурси. Тие им

даваат на организацијата конкурентска предност над останатите со нивното знаење и вештини и со начинот како тоа го користат.

Оваа важна улога на менаџментот на човечки ресурси во придобивањето на конкурентски предности е добро позната во развиените економии. Но, во земјите во развој и помалку развиените земји според сегашната практика во компаниите, се чини дека овај концепт сеуште не е доволно разбран.

2.2 Развој на вработените

Развојот на вработените е континуиран процес кој што вклучува формално образование, работно искуство, односи со други луѓе и оценување на личноста и способностите, а кој што му овозможуваат на вработениот да се подготви за идните работни задачи. Бидејќи развојот е ориентиран на иднината, вклучува учење кое не мора да биде во никаква врска со сегашното работно место на вработениот.³

карактеристики	обука на вработените	развој на вработените
временска ориентација	содржајност (постојаност)	иднина (стекнување на ново искуство)
употреба на работното искуство	постојано со унапредување	унапредено со нови сознанија
Цел	подготовка за сегашната работа	подготовка за промени
партиципација на вработените	задолжителна	доброволен

Извор: Noe, R.A., 2002, Employee, Training & Development, 2nd. Ed. McGraw-Hill, стр. 283

Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува: идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните

³London, M., 1989, Managing the Training Enterprise, San Francisco: Jossey Bass

цели, дефинирање на активностите потребни за да се остварат поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временскиот распоред на активностите.⁴

Улогата на раководителите е да помогнат на вработените во процесот на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикатори на мерење на процесот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитувањето на дефинираните временски рокови. Меѓутоа праксата покажува⁵ дека процесот на развој на вработените најчесто е резултат на иницијативата од страна на вработените бидејќи развојниот пристап е заснован на индивидуалните потреби и цели.

Лојалноста и посветеноста на вработените се во директна врска со начинот како нивните раководители спрема нив. Затоа е неопходно менаџерите да бидат способни да ги идентификуваат вработените за потенцијалот, за развојот и напредувањето и тоа да им го покажат пред незадоволни да ја напуштат организацијата. Преку развојот на вработените освен задржувањето на квалитетните луѓе се остварува и унапредување на квалитетот и конкурентноста и се вградува флексибилноста во организациониот дизајн и начинот на функционирање на организацијата.

2.3 Интерперсонални односи

Вработените можат да ги развијат своите способности и да стекнат нови знаења во организацијата во која што работат и преку чести и регуларни контакти со постарите и поiskusни членови на организацијата. Во процесот на

⁴Summers, L., 1994, "A Logical Approach to Development Planning", Training and Development 48: 22-31;

⁵Jaffe, D.T., Scott, C.D., 1991, "Career Development for Empowerment in a Changing Work World" во J.M.Kummerow (ed.), New Directions in Career Planning and the Workplace, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 33-60

развојот на вработените преку интерперсонални односи обично се користат два основни пристапи: 1) менторство и 2) инструктажа.

Менторството подразбира процес во кој што поiskusните и постарите вработени го подучуваат и водат помладиот колега. Истражувањата покажуваат дека поединци со одредени лични карактеристики, како што се изразени потреби за достигнувања и моќ, емоционална стабилност, способност кон прилагодување на однесувањето во дадена ситуација и др. се склони да имаат ментор, но и полесно е да го пронајдат. Менторството во организацијата обично се воспоставува неформално, како резултат на заедничките интересирања или вредности. Меѓутоа, компаниите можат плански да ги развиваат менторските односи помеѓу избраните вработени, како дел од стратегијата за развој на вработените. Во табелата 2 се наведени карактеристиките на успешно плански воспоставеното менторство помеѓу вработените во организацијата.

Менторството може да има повеќекратни позитивни ефекти како на менторот така и на неговиот штитеник: менторот на својот штитеник му дава психолошка поддршка, како и поддршка за напредување во кариерата, додека кај менторот се зголемува степенот на самодоверба и емотивната поврзаност кон организацијата во која што работи.

Табела 2. Карактеристики на ефикасно воспоставеното менторство во организацијата

Учество на менторот и на штитеникот. Менторскиот однос може да се прекине било кога без никаков страв или евентуална казна.
Менторскиот однос не значи дека помеѓу менторот и штитеникот не може да се развие и неформален пријателски однос. Можно е на штитеникот да му се понуди да избира помеѓу поголемиот број на потенцијални ментори.
Менторите се избираат врз основа на претходното искуство во развојот на вработените, желбата да бидат нечији ментори и докази дека имаат

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

способност кон инструктирање на другите, внимателно слушање и комуникација со другите.
Целта на менторството на сите им е потполно јасна. Проектите и задачите кои што менторот и штитеникот треба да ги направат се однапред јасно одредени.
Траењето на менторскиот однос е прецизно утврдено. Од друга страна, менторот и штитеникот се слободни и после формалното престанување на односот, овој однос неформално да го продолжат.
Штитениците се поттикнуваат меѓусебно да комуницираат и ги разменуваат своите искуства во односот со своите ментори.
Менторството се оценува. За таа цел се користат интервјуа, во кои што менторите и штитениците можат да ги изразат областите на своето незадоволство. Од друга страна, за потребите на собирање на подетални информации за позитивните ефекти на менторскиот однос се користат прашалници.
Развојот на вработените се наградува, со што на менаџерите им се сигнализира дека менаџерството и другите развојни активности го заслужуваат нивното време и труд.

Извор: Turban, D.B., Dougherty, T.W., 1994, "Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success", *Academy of Management Journal*, 37: 688-702 - <https://psycnet.apa.org/record/1994-39363-001>

Инструктажата е процес во кој што "инструкторот" - колега или непосреден раководител - го мотивира вработениот, му помага да ги развие своите вештини и способности и му дава повратна информација за тоа како работел. Во практиката се наидува на три основни улоги на инструктажата:⁶

- работа со еден вработен низ регуларно давање на повратни информации за неговата работа,
- помош на вработениот во учењето преку изнаоѓање на соодветен ментор и

⁶ Thach, L., Heinselman, T., 1999, "Executive Coaching defined", *Training & Development*, March:200-204.

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

- обезбедување на потребните ресурси и услови за учење (курсеви, работно искуство со инструкторот и т.н.).

Карактеристиките на добар инструктор меѓу другото вклучуваат и изразена емпатија, прагматичност, желба да се помогне на другите и самодоверба. Важно е инструкторите да ја зачуваат довербата на вработените со кои што работат и да бидат во состојба заедно со нив да ги дефинираат насоките на активностите и понатамошното напредување. Меѓутоа, во практиката,⁷ често се случува менаџерите да покажат голем степен на отпор спрема прифаќањето на улогата на инструктор, затоа што не сакаат да се конфронтираат со вработените соопштувајќи им ги евентуалните критики за нивната работа, затоа што веруваат дека немаат доволно слободно време, или затоа што не сакаат вработените да ги прифатат како критичари.⁸

2.4 Анализа на работните места

Скоро е невозможно неколку лица од топ менаџерското ниво во компаниите да ги имаат навреме и во адекватен обем сите одговори кои се потребни во динамичното конкурентско опкружување. Формулирањето на стратегијата денес бара „нови гласови, нови иницијативи и нова географија.“⁹ Развивањето и имплементацијата на нови бизнис стратегии не би можело да се оствари во отсуство на различни, полни со информации, проникливи и импути базирани на знаење кои доаѓаат од страна на луѓето кои работат во организацијата. Човечкиот капитал кој се карактеризира со знаењето, вештините, способностите, експертизата и иновациите на луѓето е есенцијален конкурентен ресурс на компаниите и само преку него се постигнува

⁷ Bernadin, J.H., Russell, J.E., 1998, Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill; Greenhouse, J.H., 1987, Career Management, Hinsdale, Ill; The Dryden Press; Feldman, D.C., 1988,

⁸ Lublin, J.S., 2000, "Building a Better CEO", Wall Street Journal, April 14: B1, B4

⁹ Rastogi, P. N. (2000). *Sustaining Enterprise Competitiveness – Is Human capital the Answer?* Human System Management 19(2000) 193-203. IOS Press. стр. 193

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

продуктивност и раст, насочување на бизнис процесите, визуелизација на новите можности и развивање на креативни стратегиски иницијативи.

Човечките ресурси претставуваат еден од најважните ресурси за креација на вредност и конкуренска предност во модерните компании. Вработените со нивните знаења, стручност, мотивација, лојалност и посветеност на компанијата ги детерминираат перформансите и пазарната позиција на компанијата. Исто така вработените посматрани како човечки капитал на компанијата ја имаат способноста за креирање на други форми на интелектуален капитал, кој ќе има растечка стратегиска важност за компанијата на долг рок. Тие креираат патентни иновации, брендови, процеси, бази на податоци, информациони системи, тренинг програми и организациска култура.

Важноста на човечките ресурси беше осозната во делата на многу научни истражувачи ширум светот. Likert, B., Stangl, S. G., (2009) беше експлицитен околу човечкиот капитал како главен организациски ресурс. Тој го разви концептот „сметководство на човечките ресурси“¹⁰ со цел да ја потенцира потребата компаниите да ги имаат предвид трошоците и губитоците кој се должат на негативните ставови, ниската мотивација, незадоволни вработени и останати субјективни варијабли, како и профитот кој би се остварил од нивното подобрување. Исто така, се верувало дека инвестициите во човечките ресурси имаат поголем и повеќекратен ефект од инвестициите во останатите материјални ресурси. Доколку компаниите не инвестираат во човечки ресурси најмалку како во инвестирањето во останатите ресурси, ќе имаат мали изгледи за успех.

Растечката несигурност наметнува потреба компаниите да се менуваат и успешно да ги прифатат таквите промени. Во модерните организации, поттикнувачи на промени се: информациската еволуција, технологијата и глобализацијата. Главните импликации кои произлегуваат се: континуираните промени, намалување на физичките средства, плима од институционални и

¹⁰Stangl-Susnjari, G. & Lekovic, B. (2009). *Performance-based Pay in Human Resources Development*, Strategic Management. 14

временски рестрикции и изложеност на ризик. Како успешен одговор на сите овие промени Coulter¹¹ ги дава трите критички фактори од круцијално значење во новата бизнис средина: способност за прифаќање на промените, способност за креативност и иновација и способност организацијата да постигне успех на глобално ниво. Јасно е дека за исполнување на овие потреби и фактори, човечките ресурси во компанијата имаат најважна улога. Дobar пример како човечките ресурси можат да влијаат врз промените е претставен на слика 2

Слика 2. Влијание на промените во современа организација



Извор: Wright, M. Patrick, McMahan, C. Gary & McWilliams, Abigail (1993). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*, CEO Publication G 93-19 (239).

Од сликата може да се види дека секоја промена која се случува во средината може да се разгледува како проблем во потрага по решение. Решението вообичаено претставува нешто ново за организацијата, иновација која повторно креира промени. Оттаму, промената ќе биде стартна точка за нови проблеми... Иако некои автори сметаат дека промените значат проблеми,

¹¹ Coulter, M., (2008), *Strategijski menadjment na delu*. Beograd. Data Status. стр. 57

тие можат да бидат опишани на друг начин. Имено, на промените може да се гледа како на шанси за компанијата за подобрување на нејзините бизнис процеси, употреба на ресурси и развој на нејзината бизнис стратегија, соочена со човечки ресурси кои се способни да ги разберат промените, да размислуваат за решенија и да креираат соодветна солуција.

Современите компании се водени од пазарните притисоци на тој начин што во нивните цели мораат да ги вклучат: зголемување на квалитетот и продуктивноста, поголема флексибилност, континуирани иновации, и способност да се менуваат рапидно како би можеле да одговорат на пазарните барања и потреби. Ефективниот менаџмент на човечки ресурси е витална алатка за постигнување на овие цели. Зголемениот квалитет и продуктивност се поврзува со мотивацијата која може да биде остварена преку обука, вклучување на вработените и награди.

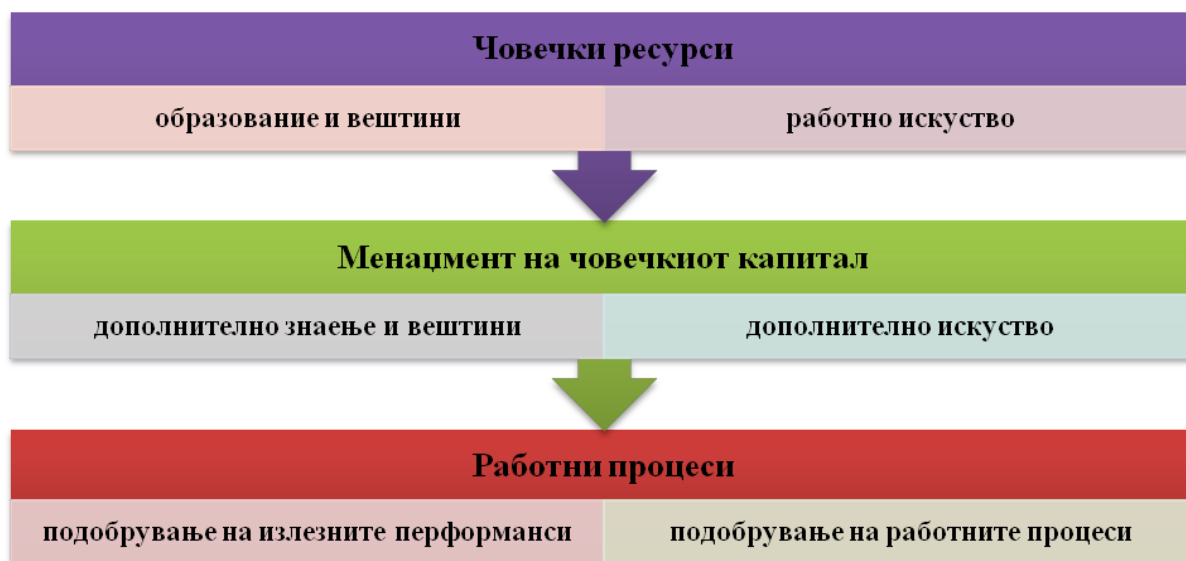
Слика 3. Модел на човечки ресурси како извор на одржлива конкурентска предност



Извор: Wright P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustainable Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2). стр. 301-326

Најпрво менаџерите треба да ја развијат основата на човечкиот капитал преку практики како што се селекција, обука и систем на плаќање со кој ќе ги привлечат, идентификуваат и ќе ги задржат високо квалитетните вработени. Второ, програмите како што се екстензивен систем за регрутирање и атрактивни пакети за компензација можат да бидат употребени за привлекување и задржување на вработените со највисоки способности, квалитет и оние кои најдобро се вклопуваат во организацијата. Трето, програмите за обука преку зголемување и развој на индивидуалните вештини и компетенции овозможуваат континуиран развој на компанискиот човечки капитал.

Слика 4. Ефекти од човечките ресурси во работните процеси



Извор: Barber, Nemanja (2011). Human Resource Management in Function of Creating the Strategic Competitive Advantage., I International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2011). Zrenjanin. Serbia. стр. 97

Во современи услови, кои се карактеризираат со јака и глобална економска конкуренција, побрзи и пократки економски промени, како и пократко време на извршување на активностите и пораст на невработеноста се доаѓа до заклучок дека класичниот начин на едукација не е доволен за менаџирање на наведените тензии. Во ова се вбројува и ставот дека континуираното учење и здобивањето знаење, искуство и вештини мораат секогаш да бидат поголеми

**ПРИСТАПИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ**

од стапката на промени и ефектите од неочекуваните влијанија. Основата за развој на компаниите се човечките ресурси кои ќе имаат независно мислење, рефлексивно ќе делуваат, ќе имаат аспирации поголеми од нивните можности, ќе имаат храброст за акција, нема да се плашат од можните грешки, ќе бидат способни да делуваат помеѓу востановените и иновативните предвидувања и кои ќе оперираат помеѓу познатото и непознатото.

Иако поимите анализа на работата, анализа на работните места асоцираат на долготрајни процеси за кои треба да се формира специфична служба или да се довери на консултант, но сепак без соодветен опис на работата во организацијата поконкретно во опишаната не може ниту да се планира ниту да се организира работата. Од друга старана анализата на работните места дава основа за стратегиските одлуки. За да може соодветно да се одговори на ова барање потребно е да се види што содржи секое работно место. Секое работно место вклучува: содржина, задачи, одговорности, задолженија, релации, однесување, потребни знаења, вештини, способности, искуство; награда за остварената работа - плата, промоција, други награди.

Анализата на работата претставува перманентно прибирање податоци за работата во организацијата. Знаење е потребниот степен на образование кој ни го покажува степенот до кој вработениот на тоа работно место го знае специфичниот материјал од областа. Вештини се соодветноста на остварувањето на задачите кои побаруваат употреба на алатки, опрема, машини. Способности се физичкиот и менталниот капацитет да се реализираат работните задачи. За секоја работа потребно е да се одреди кои се потребните: знаења, вештини, способности за да се изведе работата. Кога се изведува анализа на работните места потребно е да се знае зошто таа се изведува односно да биде поврзана со стратегијата на опишаната: дали ќе има зголемување на работата или намалување, дали вработените се соодветно обучени за изведувањето на работата итн.

ДЕЛ III – СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ ПРИ МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО КОМПАНИИТЕ

3.1 Современи тенденции во областа на менаџирањето на човечки ресурси

Современиот свет е под влијание на забрзани промени, така што индустриската технологија им дава место на информатичките технологии, а традиционалниот начин на организирање одлично се трансформира и прилагодува на барањата на XXI век. Сето ова го смени концептот, структурата и изгледот на традиционалната организација. Организациите во кои луѓето работат постојано се менуваат и се развиваат, создавајќи нови трендови и проблеми што бараат разгледување и решавање. Новите трендови и новите околности имаат директно влијание врз менаџирањето на човечките ресурси. Тие се: 1) растечка конкуренција; 2) управување со меѓународни работи; 3) технолошки иновации; 4) работење во согласност со важечките регулативи; 5) синдикални активности; 6) етички проблеми; и 7) најдобри практики наспроти најдобар одговор.

Растечка конкуренција. Најзначајната новина со која се соочува управувањето со човечките ресурси во модерното опкружување е растечката конкуренција на пазарот на трудот. Тоа ги намалува цените и влијае на организациската единица за човечки ресурси за елиминирање на одредени работни места и развој на нови начини за интензивирање на самата работа. Доколку организацијата одлучи да ја зголеми вредноста или квалитетот, а не да ги намали цените, има потреба да се пронајдат и мотивираат високо квалификувани работници. Без оглед дали е донесена стратегијата за „пониски цени“ или „повисоки вредности“, неопходни се радикални промени кон вработените. Соочени со зголемен притисок на цел живот заради конкуренцијата во последните години, организациите се повеќе прибегнуваат покрај официјалниот договор на склучување „психолошки договор“ со вработените, кој се однесува на очекувањата, односно она што едната страна

го добива од другата. Новина е прекинување на долгорочното вработување, односно вработување за цел живот.

Со дејствување на организациските единици, растечката конкуренција го зголемува притисокот врз одделот за човечки ресурси за да се оправда неговото постоење. Во последно време се зголеми интересот за начинот да се процени придонесот на одделот за човечки ресурси за постигнување деловни цели. Тие опстануваат и опстојуваат само таму каде што доприносот придонесува за реализација на вредноста.

Управување со меѓународни работи. Последица од глобализацијата е зголемувањето на бројот на мултинационални организации, за што е потребен поголем број вработени професионалци за човечки ресурси кои работат во организации во сопственост и контролирани на некој од странство. Проблемите што се појавуваат во глобализацијата се институционални и културни разлики. Затоа, неопходно е да се развие глобална стандардизација и да се воспостави рамнотежа на глобалните и локалните менаџери за човечки ресурси.

Технолошки иновации. Информатичката технологија, телекомуникациите, ласерските апликации и слично постојано се развиваат и имаат директно влијание врз развојот и управувањето со човечките ресурси. Можно е да се дефинираат три вида предизвици со кои се соочуваат организациските единици за човечки ресурси, што се последица на споменатиот напредок.

Првиот вид предизвик е начинот на кој организациските единици за човечки ресурси ја завршуваат својата работа, имено: употреба на е-пошта и интернет за комуникација и информации; користење на интернетот како нов начин за регрутирање; развој на пристапот до Интернет до обука и учење; користење на компјутерски бази на податоци за чување на податоци за вработените и пишување извештаи; и примена на компјутерска технологија на

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

редовни задачи, како што се планирање на човечките ресурси, администрација на плати и слично.¹²

Друг вид предизвик е тоа што технологијата предизвикува општи промени во организацијата за кои е потребен одговор од организациските единици на човечките ресурси, а се рефлектира во потребата за регрутирање и избирање за да се донесат луѓе со различни способности и квалитети. Професионалците за човечки ресурси треба да планираат и спроведат промени во технолошкиот развој.

Третиот вид е што развојот на технологијата влијае врз промена на управувањето со човечките ресурси, на потребата да се најдат нови начини за управување со вработените, кои работат на истражување и развој за унапредување на организацијата.

Вршење деловна активност во согласност со важечките регулативи. Стручните лица за човечки ресурси мораат да ги следат и да дејствуваат во согласност со законите и регулативите кои се зголемуваат во број, а кои се однесуваат на областите на вработување, здравствена и социјална заштита, родова и расна дискриминација, неоправдано отпуштање од работа, породилни права, признавање на синдикатот и други. Сето ова води кон зголемување на трошоците за вработување, неподготвеност за создавање нови работни места, но и кон поголема социјална сигурност за работниците.

Делување на синдикатот. Важно е за управувањето со човечките ресурси да се воспостави добар и продуктивен однос со синдикатот кој работи на подобрување на деловниот успех. Синдикатите многу често ги поддржуваат конструктивните иницијативи за менаџирање и не наведуваат да забележуваме работи за кои инаку не би биле свесни.

Етички проблеми. Управувањето со човечките ресурси отсекогаш имало етичка димензија, но честопати наидува на етички дилеми карактеристични за случаи кога постои конфликт помеѓу она што е во интерес

¹² D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 20.

на организацијата и она што поединците го сметаат за правилно врз основа на нивните етички принципи. Во однос на човечките ресурси, организацијата може да биде критикувана од етички причини, како што се: избегнување на давање одговори за работната организација; отпуштање вработен заради лоша здравствена состојба; игнорирање на потребата за промени во здравствената безбедност, бидејќи за ова е потребно поголемо инвестирање; обезбедување можности за обука; дискриминација по основна старост и друго. Професионалците за човечки ресурси мора енергично да се залагаат за комбинација на ефикасност и правичност и мора да градат цврста деловна основа за да се свртат кон етиката, отвореност и конзистентност со вработените.

Најдобра практика наспроти најдобар одговор. Овој став има импликации за целата област на управување со човечките ресурси и се однесува на управувањето, во моментов најзначајната теоретска дебата во областа на човечките ресурси. Овој став го поставува прашањето дали постои најдобар начин за извршување активности поврзани со човечките ресурси што се применува насекаде. Некои автори (Wood and Albanese, 1995; Delery and Doty, 1996; Fernie and Mectalf, 1996; Patterson, 1998; Guest, 2000) тврдат дека постојат одредени практики за човечки ресурси кои им помагаат на компаниите да добијат предност пред конкурентите и тие се поддржувачи на „најдобра практика“ гледишта.

Практиките на човечки ресурси го вршат своето позитивно влијание преку: 1) обезбедување и подобрување на компетентноста на вработените; 2) влијание врз нивната мотивација и посветеност; 3) планирање на работата, така што вработените се охрабруваат да го дадат својот максимум во работата. Позајмените елементи од теоријата на очекувања, од овој модел, укажува дека сите три елементи треба да постојат за да се постигне најдобриот резултат. Позитивниот став на вработените треба да влијае на нивото на резултатите на организацијата, како што е ниското отсуството, стапката на промет на откажување и слободните работни места, како и висококвалитетната

продуктивност.¹³ „Најдобра практика“ во управувањето со човечки ресурси вклучува современи методи на селекција, посветеност кон вработените, трајно образование, развој на вработените, наградување и подобрување на условите за работа. Погледот „најдобро одговара“ се појави во 50-тите години на минатиот век. Тој ја нагласува врската помеѓу практиката на управување со човечки ресурси и постигнување предности пред конкурентите, но и зависноста од специфични околности во секоја организација. Конечна одлука за двата од овие ставови сè уште не е донесена.

3.2 Пристапи во менаџирањето на човечките ресурси

Во специфичните организации, а најчесто во зависност од припадноста кон различни активности и степенот на постигнатиот организациски развој, честа е појавата на доволно развиена функција за управување со човечки ресурси. Услугите или одделенијата што водат евиденција за вработените се нарекуваат кадровски оддели. Овој феномен е особено присутен во компании или организации во сопственост на државата. Таквите оддели генерално не се организирани на таков начин што ќе можат да ги исполнат сите функции кои се потребни за современите оддели кои се надлежни за управување со човечките ресурси. Тие не се занимаваат со привлекување и задржување на талент во компанијата, не работат на поттикнување на развојот на постоечките вработени, задоволување на личните потреби, но во најдобар случај служат како координативно тело за вработување нови лица, отпуштање на постоечките вработени и плаќање плати. Дури и оваа последна активност честопати се спроведува во рамките на одделот или функцијата на сметководството и финансиите или е аутсорсинг. Ова не е случај со помалите транспортни компании во кои не е формиран посебен оддел за човечки ресурси, туку задачите во рамките на работата на одделот за човечки ресурси ги извршува сопственикот или секретарот на компанијата. Во големите

¹³ Guest, 2000, према: D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 26.

**ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ**

транспортни компании се пристапува кон формирање на независен оддел за човечки ресурси, додека задачите во рамките на работата на одделот се префрлаат на менаџерот надлежен за управување со човечки ресурси.¹⁴

Цената на таков пристап е исклучително висока. Дракер, П., (1973) човек за кој се вели дека го измислил менаџирањето, е познат по парафразираната изјава - „постои добра шанса две третини од решенијата на компанијата да ангажираат нови вработени кои ќе се покажат како грешки во првите 12 месеци“. Се поставува прашањето - зошто компаниите се толку неефикасни кога станува збор за сопствените човечки ресурси, иако тие номинално прогласуваат силен интерес за благосостојбата на вработените и нивното задржување во организацијата?

За разлика од претходните времиња кога успехот во деловно работење бил првенствено ориентиран кон средствата за работа и предметот на работата, денешните основни детерминанти на деловниот успех се човечкиот капитал, неговата способност да се репродуцира и интеракцијата со компанијата во рамките на постојаната корпоративна клима (Маркс сепак ја разликуваше номиналната способност на трудот од таа способност која е активно вградена во финалниот резултат)¹⁵. На овој начин, од една страна, треба да се исполнат очекувањата на вработените, а од друга страна, потребите на работодавачот. Пазарот на трудот работи во глобален контекст, а вработените се повеќе се мобилни, затоа очекувањата и желбите на вработените се зголемуваат. Вработените стануваат посоефицицирани и верни пред се на себе и своите желби и аспирации. Затоа, пожелните таленти кои ги исполнуваат барањата на компанијата на долг рок стануваат вреден ресурс.

Последиците од диспропорцијата помеѓу утврдените барања на компанијата и очекувањата на работникот можат да се покажат како катастрофални за работењето на компанијата, но и за самиот вработен. Поради неусогласеноста помеѓу работното место и работните перформанси,

¹⁴ Zelenika, R., Pupavac, D., “Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004, стр.257

¹⁵ Ibid.,

вработените можат да бидат демотивирани, што резултира со намалена продуктивност. Зголемувањето на притисокот врз вработените за постигнување повисоки нивоа на продуктивност резултира со стрес на работното место. Оваа состојба е дополнително влошена кога ваквите појави не се препознаваат по нивната вистинска природа, а односите се обидуваат да се подобрат преку едукација и обуки кои стануваат целосно неефикасни и само ги зголемуваат трошоците на компанијата и индиректно го намалуваат повратот на првичните инвестиции. Оваа изјава се потврдува со изјавата на директорот на General Food Corporation, кој наведува дека може да се купи физичко присуство на маж на работното место, но не може да се купи задоволство и иницијатива или ентузијазам на работа, но тие мора да бидат заработени со создавање добри услови.¹⁶

Современото менаџирање на човечките ресурси е насочено кон привлекување и задржување на оние вработени кои се „ангажирани“ во поддршката на компанијата, или се „поврзани“ со неа. Ваквиот концепт за современо менаџирање со човечкиот капитал е еден од главните предизвици за компаниите во 21 век. Ова особено се однесува на големите компании.¹⁷ Тие можат да бидат препознаени со нивниот ентузијазам за својата работа, да направат обид да ги постигнат своите цели, да се идентификуваат со својата цел и задача и да се доведат себеси и другите во контекст со работата што ја прават. Таквите луѓе често размислуваат за работа и слободно време, полесно се фокусираат на работата и се спротивставуваат на влијанието на одвраќањето. Тие имаат можност да делегираат задачи, тие стануваат водачи на тимот и имаат силно линеарно влијание врз нивните соработници, дури и кога хиерархиското влијание не е експлицитно (формално) за нив.¹⁸

¹⁶ Zelenika, R., Pupavac, D., “Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004, стр.288-289

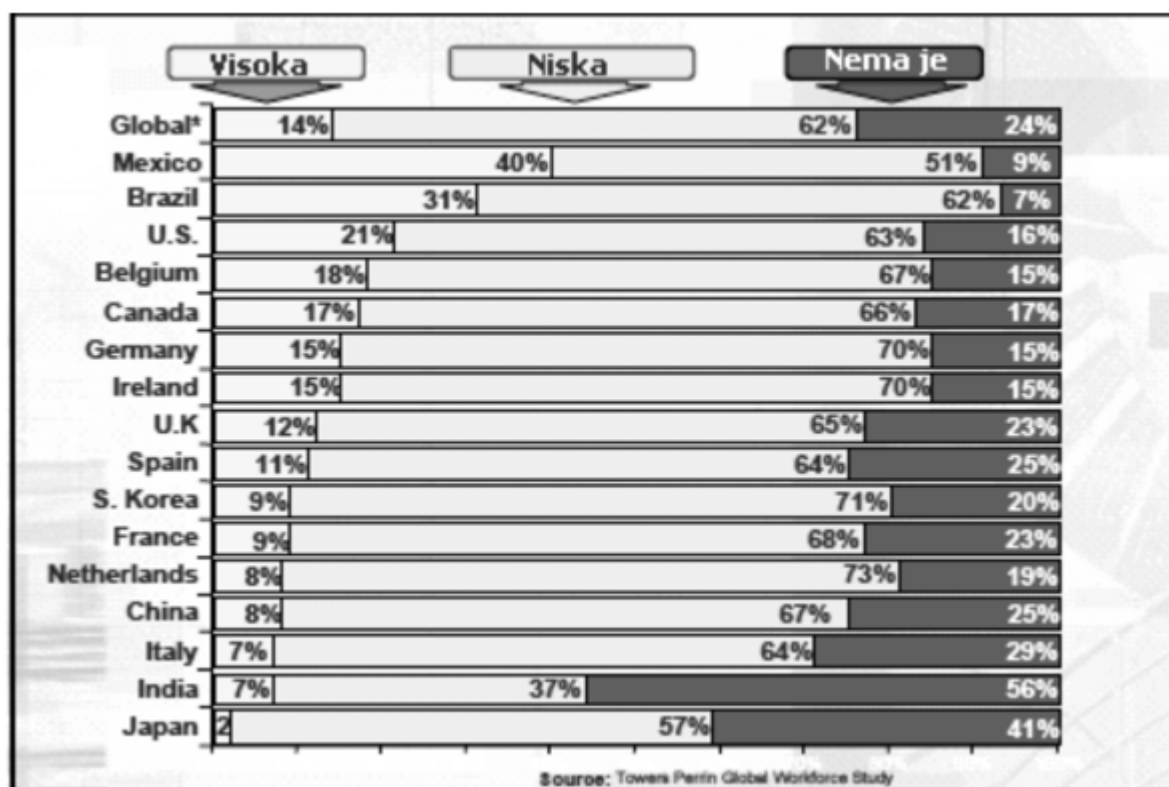
¹⁷ Zelenika, R., Pupavac, D., “Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004, стр.268

¹⁸ Zelenika, R., Pupavac, D., “Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004, стр.269

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

Глобалното истражување на Towers Watsona во 2012 година¹⁹ вклучува компании од Белгија, Бразил, Канада, Кина, Франција, Германија, Индија, Ирска, Италија, Јапонија, Мексико, Холандија, Јужна Кореја, Шпанија, Велика Британија и Соединетите Американски Држави покажа некои погубни резултати, прикажани во шемата бр. 1

Шема бр.1 Нивото на посветеност на вработените на глобално ниво



Извор: Towers Watsona 2012

Меѓу вработените кои чувствуваат висока поврзаност со работата што ја работат:

- 59% од нив имаат намера да останат во иста компанија,
- 31% се отворени за надворешни понуди,
- 3% бараат нова работа,

¹⁹ Global Workforce Study, Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment, Towers Watson, 2012

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

- 2% веќе е во процес на транзиција

Меѓу оние кои се ангажирани во врска со својата работа:

- 35% имаат намера да останат,
- 47% се отворени за надворешни понуди,
- 8% бараат нова работа,
- 4% се во процес на заминување

Меѓу оние кои не се чувствуваат поврзани со нивната организација и работа:

- 24% од нив имаат намера да останат,
- 39% се отворени за надворешни понуди,
- 21% активни баратели на нова работа,
- 9% веќе се во процес на заминување

Од колективното набљудување на глобално ниво, како и анкетирањето на компаниите, состојбата е следна:

- 26% од вработените чувствуваат силна врска со работата што ја прават,
- 19% се активно поврзани,
- 55% се целосно неповрзани.

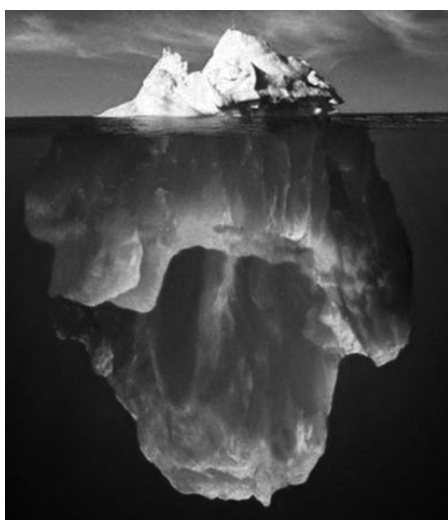
Ова може да се претвори во загуба (негативно враќање на инвестицијата во плати) од 75% од вкупната сметка за плати²⁰. Се поставува прашањето, што недостасува во начинот на оние кои вработуваат и зошто статистиката за конечниот исход на вработувањето е толку погубна?

Она што менаџерите за човечки ресурси во соработка со идните линиски менаџери го гледаат при ангажирање непознати кандидати, е само врв на ледениот брег. Над површината на личноста на вработениот се наоѓаат знаењата, вештините и искуствата, т.е. формални и проверени барања. Многу повеќе е под површината и личноста на човекот кој ја одредува неговата врска

²⁰ Bersin, J, "Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide has Turned", <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-bigissue-why-the-tide-has-turned>

со работата што ја работи. Содржината под површината на „ледениот брег“ крие внатрешни фактори на успех или неуспех на нечија интеграција во одредена работна позиција. Овој феномен е симболично прикажан на слика бр. 5

Слика 5: Симболична застапеност на глечерите како парадигма за управување со човечки ресурси: мал дел над површината на водата е видлив за менаџерите на човечките ресурси, личноста на вработените е под површината и формира поголем и потежок дел



Извор: <http://sciencebhakta.files.wordpress.com/2007/12/iceberg.jpg>

Предизвикот со кој се соочуваат одделенијата надлежни за менаџирање со човечкиот капитал е да обезбедат дека сите одлуки поврзани со луѓето се насочени кон постигнување на резултати на извонредност. Теоријата за менаџирање на човечкиот капитал тврди дека нема добри или лоши луѓе, има само лица кои се соодветни или несоодветни за вршење одредена работа или исполнување на одредени позиции. Оние кандидати чии професионални и лични карактеристики се во согласност со барањата на целната работа, кои имаат соодветен капацитет да размислуваат за ситуации и да донесуваат одлуки, се вклопуваат во одредена позиција во однос на вредностите и културата и имаат соодветни квалитети на лидер. Во случај на значително

нарушување според овој критериум, загубите се значајни и можат да се поделат на директни и индиректни. Ваквите разлики во ситуацијата честопати резултираат со отпуштања од работа, тужби, изгубени профити и дополнителни трошоци за наоѓање на нов (заменски) работник.

Важноста на менаџирањето со процесот на препознавање на соодветен вработен е потврден и од фактот дека 30-40% од вработените се претставуваат поповолно во доставените CV-ија, 10-15% кријат факти кои веднаш би ги дискредитирале како вработени, додека 52% од вработените наведуваат нелогични или неконзистентни факти во CV.²¹ Влијанието на информациите „под ледениот брег“, невербално и субјективно може да се види во истражувањето спроведено од Human Resource Management Research Society (2014), кое беше објавено во списанието „USA Today“. Според тоа истражување, 63% од сите решенија за вработување се донесуваат во првите четири и пол минути од започнувањето на интервјуто.²²

Основни привлечни фактори (фактори на привлечност) на вработување од компаниите се²³:

1. Привлекување соодветен персонал,
2. Задржување на соодветниот персонал,
3. Обезбедување на заложба на вработените - соодветни нивоа на перформанси.

Нагласувањето само на една алатка при одлучувањето за ангажирање на кандидат неизбежно води до избор на вработен со проблематичен исход.

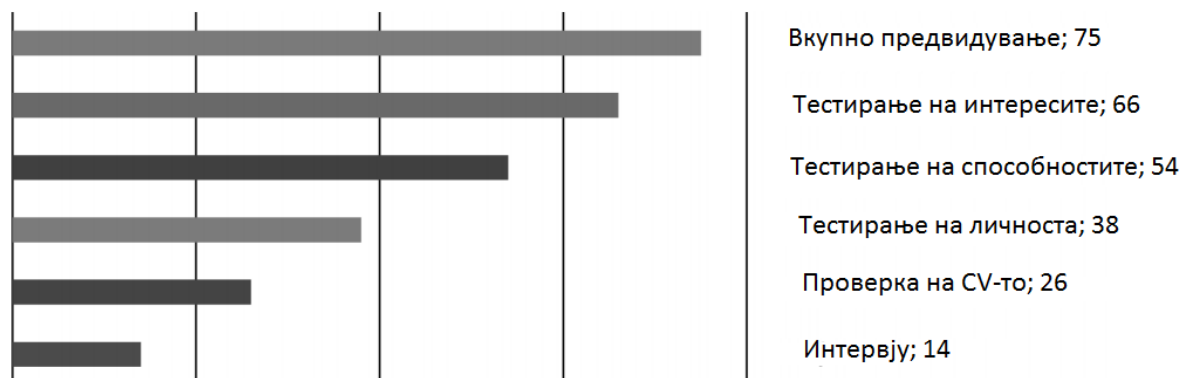
²¹ Bersin, J, “Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide has Turned”, <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-bigissue-why-the-tide-has-turned>

²² First impressions really do count: Employers make decisions about job applicants in under seven minutes”, monster.co.uk, Daily Mail, 19.06.2014.

²³ Sprunt, E, “Factors impacting attraction and retention of employees”, Presentation given to the Committee on Geological and Geotechnical Engineering, Board of Earth Sciences and Resources, National Research Council of the National Academies Meeting, May 29, 2014., <http://www.slideshare.net/EveSprunt/factors-impacting-attraction-and-retention-of-employees>

Следната шема бр. 2 ја прикажува врската помеѓу метриката на личноста и предвидувањата за работа на кандидатот

Шема 2: Успех во метриката на личност и предвидувањата за перформансите на кандидатот



Извор: Smith, M., Hunter J.E., Hunter, R.F., "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance", Vol. 96, No. 1, 72-98, 1984.

3.3 Клучни индикатори за успешност во менаџирањето со човечките ресурси

Клучни индикатори за ефикасноста во менаџирањето на човечките ресурси (односно КПИ - клучни индикатори за ефикасност) се финансиски и нефинансиски квантитативни мерки што се користат за мерење на напредокот кон поставените лични цели на вработените. Во рамките на менаџирањето на човечките ресурси, овие показатели обично се нефинансиски (наспроти КИП на продажба), но како што следи, некои од клучните индикатори може исто така да содржат финансиски показатели или се делумно од финансиски карактер.

Системот за менаџирање на човечки ресурси на КПИ овозможува анализа на перформансите на заедничката соработка на целиот оддел или проект во согласност со поставените цели. Ова е најчесто среднорочен или краткорочен хоризонт, што значи дека КПИ најдобро го рефлектира исполнувањето на оперативните и среднорочните стратешки цели на одделот.

Таквиот систем му овозможува на раководството на компанијата или организацијата да ја разгледаат работата на одделот за човечки ресурси. Одлуките што се донесуваат ја добиваат нивната квантитативна основа во системот за човечки ресурси и клучните индикатори за успешното менаџирање и конечно, КПИ во секое време дава брз преглед на состојбата на одделот во однос на поставените цели.

За КПИ на одделот за менаџирање на човечки ресурси, потребно е да се изберат оние индикатори кои се поврзани со постигнатите состојби на човечките ресурси и целите што треба да се постигнат. Ова значи дека индикаторите мора да бидат прилагодени на постигнатата состојба со човечките ресурси - истиот систем на индикатори нема да може да се реплицира во компаниите со различна големина од различни индустрии во различни фази на развој и со различни финансиски потреби и јаки страни. Како по правило, КПИ се утврдени од страна на високо или средно ниво на менаџирање и тие треба да бидат делегирани на едно лице или функција одговорна за нивно спроведување, или на лице кое подоцна мора да го координира тимот или дел од одделот за човечки ресурси надлежен за постигнување на целите. Системот КПИ мора да биде што е можно поконкретен, т.е. КПИ не смее да биде предолг, а трошоците за нивно мерење мора да бидат соодветни, т.е. не смее да доведе до премногу комплицирани системи што бараат дополнително време и други ресурси за имплементација и мониторинг. КПИ мора да бидат балансирали така што тие да не се судрат едни со други во рамките на одделот за менаџирање со човечки ресурси, но исто така и во рамките на организацијата - на пример, можно е да се замисли дека клучниот индикатор за апсолутна минимизација на вкупните трошоци за ангажирање на нови вработени не е во согласност со клучниот индикатор за максимизирање на привремено вработување, на пр. заради сезонската природа на вработувањето, што е пример за избегнување на ситуацијата.

Конечно, деловните функции на КПИ мора да бидат јасни, недвосмислени и осмислени на таков начин што тие се проактивно насочени

кон подобрување на деловните процеси на одделот. Нивниот мониторинг мора да биде што е можно повеќе автоматизиран, така што корисниците на односните извештаи, но и оние кои се одговорни за подобрување или постигнување на поставените КПИ можат лесно да го проверат статусот на секој назначен КПИ во секое време. Со текот на времето, поставените и следените КПИ го губат првичното значење и мора периодично да се ревидираат и ажурираат. Во случај на големи системи компании, ревизијата на КПИ може да се направи како дел од следењето на целите на системот за менаџирање со квалитет на глобално ниво на компанијата или организацијата. Така, на пример, ако станува збор за компанија со брзо растечко производство, важен индикатор ќе биде можноста на одделот за менаџирање на човечки ресурси да најде нови вработени (специјалисти) кои треба да го следат растот на компанијата. Меѓутоа, доколку компанијата го постигне оптималниот број на вработени во одреден временски период, овој индикатор за успешност ќе го изгуби своето значење и нема смисла да продолжи да го следи непроменет.

Основните карактеристики на КПИ мора да бидат во согласност со класичното правило „СМАРТ“ - индикаторите и нивните системи мора да бидат специфични, мерливи, мора да бидат остварливи, релевантни и определени со време. Овој начин на поставување на целите е преземен од методологијата на управување со проекти и многу често се додава кратенката „Е“, што значи дека индикаторите треба постојано да се проценуваат, односно да се утврди дали КПИ системот за менаџирање на човечки ресурси сè уште е релевантен за организацијата.²⁴ Следното е референтен преглед на КПИ на Одделот за менаџирање на човечки ресурси, адаптирани според претходните истражувања од авторите.²⁵

Ново вработување - КПИ:

1. трошоци за избор на вработени,

²⁴ Ngo, D, “Key performance indicators”, <http://www.humanresources.hrvinet.com/what-are-keyperformance-indicators-kpi/>

²⁵ Aksentijević, S, “Ključni indikatori uspešnosti (KPI) u upravljanju ljudskim resursima (HR)”, Orkis.HR, <http://www.orkis.hr/Kljucni-indikatori-uspjesnosti-%28KPI%29-u-upravljanju-ljudskim-resursima-%28HR%29>

2. трошоците за избор на вработените според формата (видот) на селекцијата,
3. просечно времетраење на вработувањето (од првичен контакт до вработувањето),
4. број на примени CV-ија по канал за селекција,
5. сооднос на внатрешни и надворешни кандидати за пополнување на новата позиција,
6. односот на спроведените интервјуа и примените апликации,
7. сооднос на квалификувани кандидати и примени апликации,
8. полугодишно или годишно исполнување на новиот план за вработување
9. односот на кандидати кои успешно го поминале пробниот период и вкупниот број нови вработени

Образование на вработените КПИ:

1. односот на платените плати и трошоците за образование,
2. односот на бројот на часови поминати на образование и вкупниот фонд на работното време,
3. индикатори за задоволство на вработените во однос на завршената обука на работното место,
4. просечна цена на образование по вработен,
5. односот на трошоците за образование и вкупниот буџет на одделот (или одделот за менаџирање на човечки ресурси),
6. процент на вработени кои посетувале обука на работното место,
7. односот на вработените кои успешно ја завршиле обуката и сите вработени,
8. процент на вработени кои ги стекнале потребните компетенции по завршување на обуката,
9. процент на вработени кои присуствувале на курсот преку системот за учење.

КПИ перформанси на вработените:

1. процент на проценка на вработени составена на време,

2. процент на вработени чии надлежности се над просекот,
3. процент на вработени чии надлежности се под просекот,
4. процент на вработени чиј работен производ ("излез") е над просекот,
5. процент на вработени чиј работен производ е под просекот,
6. процент на вработени чиј работен производ е намален во однос на претходниот период,
7. процент на вработени чиј работен производ е зголемен во однос на претходниот период

КИП лојалност на вработените:

1. односот на пополнетите нови позиции и вкупниот план за пополнување на нови позиции,
2. просечно работно време на исто работно место

Работно време на КПИ:

1. процент на изгубено работно време за отсуство од работа,
2. процент на работно време изгубено за неоправдано отсуство од работа,
3. процент на изгубено работно време за боледување,
4. процент на работно време изгубено во штрајк,
5. просечен број на работни часови прекувремено работено по вработен во набљудуваниот период (дневно, месечно, годишно)

КПИ за ефикасност на одделот за менаџирањето на човечките ресурси:

1. приход по постојан вработен кој работи со полно работно време,
2. односот на плати и вкупниот приход (по вработен, оддел, организациска единица или компанија),
3. профит по постојан вработен кој работи со полно работно време,
4. административни трошоци по вработен.

КПИ политиката им плаќа на компаниите:

1. просечна бруто плата по вработен (месечно и на годишно ниво),

**ПРИСТАПИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ**

2. трошок на непаричен надоместок по вработен (месечно и на годишно ниво),
3. трошок на дополнително здравствено осигурување по вработен,
4. просечна бруто-час плата на вработени,
5. просечна плата по вработен и работно место.

Карактеристики на вработените во КПИ:

1. однос на вработени со полно работно време (скратено работно време) во однос на бројот на вкупно вработени,
2. процент на вработени во одделот за менаџирање на човечки ресурси во однос на бројот на вкупно вработени,
3. број на вработени со скратено работно време,
4. број на вработени со полно работно време,
5. број на вработени преку студентски договор,
6. број на вработени во одредени возрасни категории (<25, 25-35, 35-45, 45-55, 55-65, > 65 години),
7. просечен вкупен работен стаж на вработените,
8. просечна должина на стажот на вработените во тековната компанијата,
9. просечна должина на стажот на вработените кои ја напуштаат компанијата,
10. процент на утврден вишок или недостаток на вработени (по оддели, организациски единици или компанија)

КПИ вработени кои ја напуштаат компанијата:

1. вкупен годишен одлив од претпријатија,
2. односот на одливот на вработени и вкупниот број на вработени (оддели, организациски единици или компаниии),
3. просечна возраст на вработените кои одат во пензија,
4. процент на предвремено пензионирање во однос на вкупниот број на вработени во пензија,

5. клучни показатели на вработени кои ја напуштаат компанијата (задоволство од плата, услови за работа, личен развој, процент на оние кои повторно би работеле во компанијата.)

КПИ буџетот на одделот за менаџирање на човечките ресурси:

1. просечни трошоци за вработување нови вработени,
2. просечни годишни трошоци за обука на вработени,
3. односот на трошоците за обука на вработени и вкупниот приход,
4. трошоци за обука на вработени „по глава на жител“
5. трошоци на вкупната компензација и вкупниот приход

Задоволство на вработени во КПИ:

- се идентични со петтиот клучен показател за напуштање на вработените на компанијата, осврнувајќи се само на вработените кои остануваат во неа. Тие можат подетално да се анализираат од одделенија, организациони единици на компанијата или тие можат да се применат за целата компанија.

КПИ за усогласеност со законските регулативи, договорите за вработување и односите со социјалните партнери:

1. број на мали (средни, големи) прекршоци за една година,
2. просечен трошок за прекршокот,
3. односот на изгубеното работно време и вкупниот фонд на работно време,
4. број на издадени е-пошти со известувања,
5. број на издадени циркулари,
6. број на внатрешни состаноци со социјални партнери (синдикати),
7. број на иницирани судски спорови во врска со отпуштања,
8. број на судски постапки поведени во врска со заштитата на работничките права на вработените,
9. процент на флексибилни договори за вработување во однос на вкупниот број еквиваленти со полно работно време,

10. вкупен број на претставки од советот или работниот совет во една година,
11. процент на вработени со поединечни договори за вработување,
12. процент на вработени со колективни договори.

Овие КПИ на одделот за менаџирање на човечки ресурси поврзани со финансиски и нефинансиски индикатори, кои ги исполнуваат поставените деловни барања во поголемите компании најчесто се комбинираат во форма на *Избалансиран резултат за човечки ресурси* (анг. *HR BSC*)²⁶, во согласност со научниот модел Нортон-Каплан. HR BSCs обично стануваат составен дел на сеопфатниот балансиран резултат на компанијата.

3.4 Стратешки пристап во менаџирањето на човечките ресурси

Постои растечки став дека конкурентската предност во бизнисот е повеќе човечки потенцијал отколку достапност на капиталот или употреба на технологијата. Квалитетот на управување на човечките ресурси круцијално влијае на работата и работењето на организацијата. Една од најзначајните разлики помеѓу управувањето со човечките ресурси и управувањето со персоналот е стратешкиот пристап. Човечките ресурси мора да бидат клучни двигатели на организацискиот развој. Стратегијата за човечки ресурси постепено се менува и развива. Се верува дека стратегијата за човечки ресурси не мора да биде напишана, бидејќи тоа е политички и развоен процес кој се формира, се формулира и менува во согласност со настаните во рамките на организацијата и околината.

Постојат три теоретски пристапи кон стратешкото менаџирање на човечките ресурси. Тие се: 1) универзален пристап; 2) пристап кон вклопување или можности и 3) пристап базиран на ресурси.

²⁶ Bradley, J.C., "Balanced Scorecard Approach to HR", Demand Media, <http://smallbusiness.chron.com/balanced-scorecard-approach-hr-60180.html>

1) Универзалниот пристап се заснова на концептот на управување на човечките ресурси како „најдобри практики“. Тој се заснива на четирите цели на политиката за човечки ресурси што мора да се постигнат за да се постигнат посакуваните организациски резултати (шема 3).²⁷



Целите на политиката за човечки ресурси се:

- стратешка интеграција (управувањето на човечки ресурси е интегрирано во стратешкото планирање);
- посветеност (вработените се чувствуваат како дел од организацијата, како што е прикажано со ставот кон перформансите);

²⁷ D. Guest, *Personnel Management*, 1989, p. 49

- флексибилност (структурата на организацијата е прилагодлива) и
- квалитет (работниците со висок квалитет обезбедуваат добра и услуги со висок квалитет).

2) Соодветниот пристап или можностите се засноваат на две основни форми на соодветност. Првиот подразбира надворешна интеграција (стратегијата за човечки ресурси се вклопува во барањата на организациската (деловна) стратегија), а втората внатрешна интеграција (сите активности на човечки ресурси се вклопуваат за да формираат една целина). Поддршката за овој модел е прикажана во шемите 4 и 5.

Шемата 4 го покажува управувањето со човечките ресурси во однос на организациската стратегија и влијанието врз животната средина²⁸.

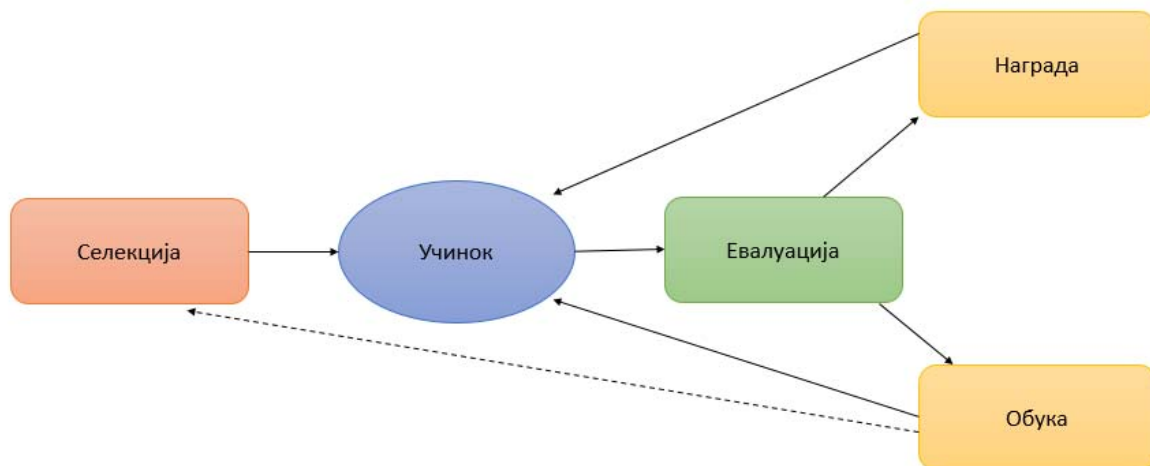
Шемата 4 Стратешко управување и влијанија врз животната средина



²⁸ C. Fombrun, N. M. Tichy and M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, 1984, p. 35.

Посебните активности за управување со човечки ресурси во рамките на овој модел и како тие можат да бидат интегрирани и дизајнирани за поддршка на стратегијата на организацијата се прикажани на шема 5.

Шема 5 Активности на човечките ресурси



Во оваа шема, може да се забележи рамка во која се обединуваат селекцијата, проценката, развојот и наградувањето, како и нивното меѓусебно охрабрување за продуктивноста на вработените.²⁹

Теоретскиот пристап за соодветноста или можноста честопати беше анализиран, истражуван, потврден или оспорен, но без оглед на критиките што ги направи овој модел сè уште постои.

Пристапот заснован на ресурси се заснова на односот помеѓу внатрешните ресурси, стратегијата и перформансите. Развојот на човечкиот капитал обезбедува конкурентска предност. Постојат четири начини на кои човечките ресурси се стекнуваат со конкурентска предност. Тоа се:

- ресурсот мора да има вредност (со комбинирање на надлежноста на поединецот со барањата на организацијата, вредноста се проценува);

²⁹Ibid,

- недостаток на ресурси (тешкотии што ги имаат организациите во наоѓање талент);
- тешко имитирање на ресурсите (неможност на конкурентите да го копираат ресурсот);
- ресурсот треба да биде незаменлив (човечките ресурси не стануваат застарени за разлика од технологијата и можат да се движат од еден пазар на друг) .³⁰

Пристапот заснован на ресурси често пати е посветен на менаџерите. Односот помеѓу човечкиот капитал, практиката на човечки ресурси и конкурентската предност (шема 6)³¹ дава концептуална основа за човечките ресурси како извор на конкурентската предност и градење стратешки капацитети. Базенот на човечки капитал мора да се развие преку практики за човечки ресурси и да и овозможи на организацијата да научи побрзо и поефективно од конкурентите, со што станува поинтелигентна и пофлексибилна од нејзините ривали. Практиките за човечки ресурси мора да регрутираат и развиваат базен на човечки ресурси и создаваат цврста конкурентска практика во самата организација. Исто така, мора да постои хармонија во организацијата помеѓу интересите на вработените и интересите на организацијата.

³⁰ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 4.

³¹ *Ibid*, стр. 43.

Шема 6: Модел на човечки ресурси како извор на конкурентска предност



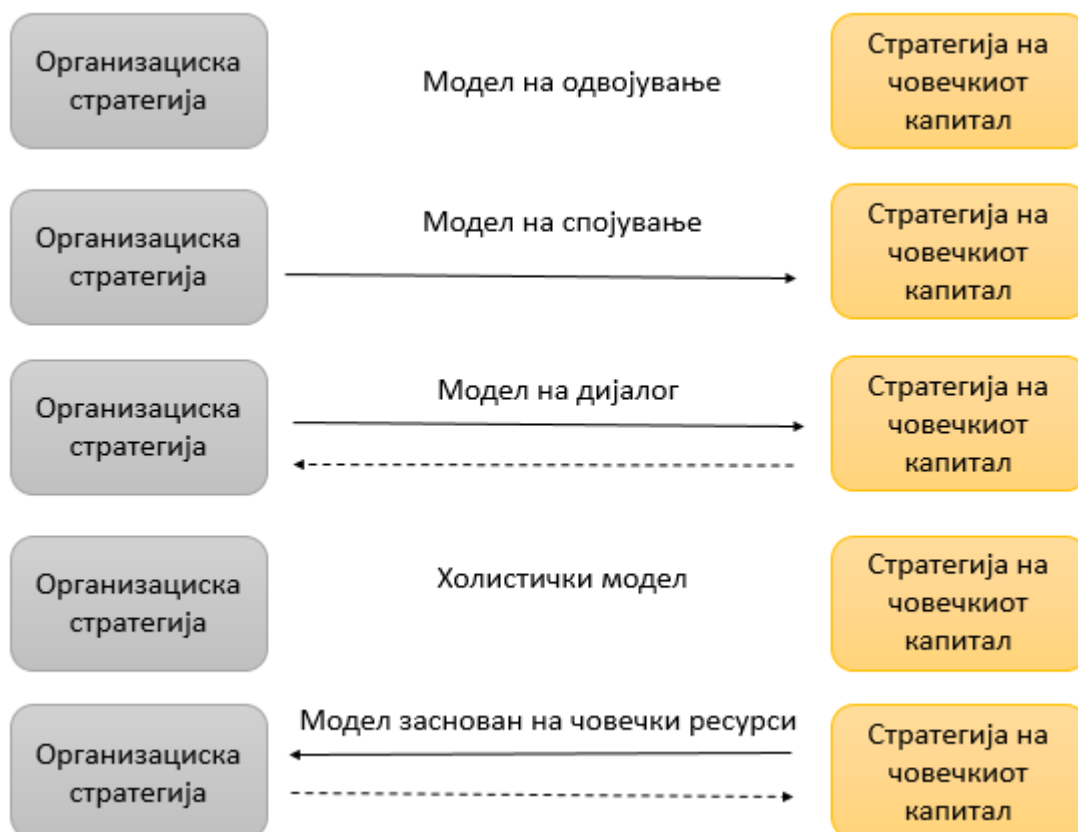
Организациските единици за човечки ресурси не се доволно вклучени во планирањето и развојот на организациската стратегија и стратегијата за човечки ресурси. Колку професионалците за човечки ресурси ќе бидат вклучени во стратегијата за човечки ресурси зависи од деловното опкружување, културата на организацијата, главниот извршен директор и квалитетот на високи професионалци за човечки ресурси. Доколку организациската единица за човечки ресурси сака да има значително влијание во планирањето и развојот на организациската стратегија и стратегијата за човечки ресурси, мора:

- да ги објасни активностите поврзани со човечките ресурси во однос на успехот;
- спроведува активности, прво како бизнис менаџер, а потоа и како менаџер за човечки ресурси;
- назначува линиски менаџери за човечки ресурси;
- се концентрира на деловните приоритети и

- нуди варијабилни способности за управување што можат веднаш да се применат.³²

Организациската единица за човечки ресурси честопати е исклучена од процесот на формирање стратегија, додека стратегијата за човечки ресурси прво се разгледува во процесот на спроведување на организациските стратегии. Најуспешните организации се оние кои имаат можност за брзо спроведување на стратегијата, односно за спроведување на стратегијата за човечки ресурси.

Шема 7: Можни односи помеѓу организацијата и стратегијата за човечки ресурси



³² D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 44.

Шемата 7 ги покажува можните односи помеѓу организацијата и стратегијата за управување со човечки ресурси.³³ Овие односи се карактеризираат со пет различни модели: модел на раздвојување (А); модел на спојување (Б); модел на дијалог (В); холистички модел (Г); модел базиран на човечки ресурси (Д).

Моделот на раздвојување (А) е вообичаен кај помалите организации и нема врска со стратегијата за човечки ресурси и организациската стратегија.

Моделот на спојување (Б) предвидува вклопување на стратегијата за човечки ресурси во организациската стратегија и ги смета вработените како клучни во спроведувањето на организациската стратегија. Овој модел е претставен во организации кои ги насочуваат своите деловни цели од врвно менаџирање до пониски организациски единици, но од организациските единици (вклучително и организациската единица за човечки ресурси) исто така се очекува да предложат функционална стратегија која ќе овозможи спроведување на организациската стратегија.

Моделот на дијалог (В) вклучува меѓусебна комуникација и ги разгледува другите можности на организациската стратегија.

Холистичкиот модел (Г) ги третира човечките ресурси како клуч за конкурентска предност за спроведување на организациската стратегија. Според Баирд (1983), нема стратегија без стратегија за човечки ресурси.

Моделот базиран на човечки ресурси (Д) ги претставува човечките ресурси како клуч за конкурентска предност за да се постигне каква било стратегија. Овој модел е одраз на стратешката перспектива на моделот на човечки ресурси кој се заснова на ресурси и се смета за пресврт на човечките ресурси од спроведувачот на стратегијата до движечката сила во формулацијата на стратегијата.

³³Ibid, стр. 32.

ДЕЛ IV – ЕМПИРИСКИ СОЗНАНИЈА ЗА ПРИСТАПОТ НА МЕНАЦИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИТЕ КОМПАНИИ

Компанијата Microsoft своите вработени ги смета за извор на енергија³⁴, а како една од приоритетните цели на оваа компанија е своите вработени да ги прави среќни бидејќи ги смета за своја најголема вредност. Компанијата Nike не бара работници, туку лица кои можат да дадат свој придонес во компанијата, да се развиваат, да мислат и да создаваат, таа бара победници, лидери и визионери.

За да може да се направи ретроспектива и компарација на менаџирањето на човечките ресурси во македонските и странските компании, најпрво се прави разграничување на менаџирањето на човечките ресурси во земјите од ЕУ, развиените земји и земјите во транзиција. Ова се јавува како резултат на тоа што во развиените земји менаџирањето на човечките ресурси има подолга историја на примена отколку во нашата земја. Откако се согледува однесувањето на менаџерите во компаниите кои потекнуваат од различни економски развиени земји се пристапува кон издвојување на она што менаџерите го преземаат во нашата земја, со цел да се оцени пристапот кон правилно менаџирање на човечките ресурси во компаниите во споредба со менаџерите кои раководат со светски компании.

4.1 Анализа на менаџирањето на човечките ресурси во развиените земји

Првите истражувања за менаџирањето со човечките ресурси во развиените земји како што е Јапонија започнале во 1950 година како итна потреба за зголемување на продуктивноста и задржување на работниците. Продолжиле во осмата и деветтата декада од дваесеттиот век како истражувања за организациската приврзаност како дел од матичните истражувања за врската помеѓу организациските вредности и индивидуалните

³⁴ Саздовски, М. (2008). „Мајкрософт го купува Гитхаб за 7,5 милијарди долари“, *Економија и бизнис*, година 20, број 241, јули/август 2018, стр. 82.

вредности. Порастот на интернационализацијата на управувањето, исто така, резултирал со зголемување на студиите кои ја анализирале организациската приврзаност во мултикултурен контекст, за кои се утврди дека јапонските работници се цврсто приврзани кон организацијата. Посветеноста кон организацијата и задоволството од работата, исто така, се наоѓаат во центарот како став на вработените³⁵.

Менаџирањето на човечките ресурси варира од компанија до компанија, но основната теорија помеѓу компаниите потенцира дека организациската позиција поттикнува лојалност на вработените, обука или напредок, збогатување со искуство така што внимателно се инвестира, се помага во промовирање на организациските перформанси³⁶. Долгорочните практики на вработените го прават инвестирањето во луѓето поефикасно. Во јапонскиот случај, треба да се додаде и систем на наградување заснован на стажот.

Треба да се посвети поголемо внимание на исходот од организациската посветеност, кој е поделен на два дела: вредности и недостатоци. Недостатоците може да се карактеризираат со недоволна посветеност на организацијата и неочекувани резултати. Основаноста на резултатите го вклучува ставот на вработените: високо присуство, мало каснење и мали флуктуации на вработените. Другите исходи треба да бидат висока мотивација, добро дисциплинирано однесување, низок стрес, малку отуѓување, добра тимска работа, подолги интерперсонални односи на работното место и стабилни организациски односи. Една од атрактивните карактеристики на јапонското менаџирање се овие перформанси и стилот на менаџирање со човечките ресурси. И сите идни истражувања одат во насока на организацискиот контекст и индивидуалното однесување³⁷. Политиката за управување со човечки ресурси во Јапонија е насочена кон мотивирање на

³⁵Kaizen., Kanban., (2019) Japanese Business Concepts You Should Know Edited by Parissa Haghirian Sophia University Tokyo, Japan, p.7

³⁶Chris H., 2005, Human Resource Management in the Asia-Pacific Region: Convergence Revisited, London, p.62

³⁷ Keijnzoi Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, Japan, p. 4 - 5.- <http://en.kkc.or.jp/research/jw/>

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

вработените, зачувување на добри човечки односи и одржување на стабилноста на организациските односи. Потоа, високата технологија, малата големина и флексибилноста на хиерархијата, заедно со политика на интензивни активности на мали групи што даваат инвентивни резултати.

И покрај фактот дека менаџирањето на човечките ресурси е од западно потекло, тој стана многу важен аспект на водење бизнис за азиско-пацифичкиот регион со инвестиции од мултинационални компании и стана многу реален проблем во економиите во развој³⁸. Во согласност со промените што произлегуваат од глобализацијата, реструктуирањето, дерегулацијата и легализацијата варираат од земја до земја³⁹. Искуството покажа дека влијанието на економските, правните, политичките и социјалните институции останала присутни во многу земји. Значи, може да се цени за влијанието на британскиот модел во Хонг Конг, Малезија и Сингапур, влијанието на американскиот модел врз Јапонија, Северна Кореја, Тајланд и Тајван.

Кога се зборува за придобивките и предностите на јапонското менаџирање на човечките ресурси, се зборува за времето на самото поставување на овој модел, кои само се потврдени низ практиката.

Препорачаните вредности на јапонскиот пристап за менаџирање со човечките ресурси се следните⁴⁰:

- работната сила е вклучена во донесувањето одлуки што брзо се спроведуваат,
- вработените вложуваат многу енергија во организацијата што резултира со целосна припадност на долг рок,
- акцентот на групната работа придонесува за хармонија на работната сила и висок степен на соработка,

³⁸ Wamer, Malcolm. 2000. "Introduction: the Asia-Pacific IIRM model revisited", *The International Journal of Resource Management*, Vol. 11, No. 2, p. 171 - 182

³⁹ Wamer, Malcolm. 2000. "Introduction: the Asia-Pacific IIRM model revisited", *The International Journal of Resource Management*, Vol. 11, No. 2 (April '00), p. 171 - 182

⁴⁰ Sano, Yoko. 1996. "Commitment in Japan", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge, NY,

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

- вработените постојано ги развиваат своите вештини и им се дава можност да бидат креативни и да преземаат одговорност за исходот, постојано добиваат повратни информации од нивните настапи и широк спектар на способности,
- единствениот статус за сите вработени може значително да придонесе за лојалност кон организацијата, моралот и тимски искуства.

Критиките за пристапот на менаџирање на човечките ресурси во Јапонија го вклучува следното⁴¹:

- акцентот на конформизмот и авторитетот може да создаде бариери при спроведување на нови методи и прифаќањето на промените,
- задоволството на вработените помеѓу работниците од кои се очекува да дадат се, во јапонските компании не треба да биде поголемо од другите компании,
- синдикатите станаа институции на менаџментот повеќе отколку што ги штитат интересите на работниците,
- постои голема дискриминација врз жените во индустријата во Јапонија,
- младите менаџери не можат да напредуваат брзо преку една организација.
- хомогеноста на вработените може да ги ограничи иновациите и креативноста.

Америка и Јапонија се многу важни меѓусебни трговски партнери, а културното растојание и разновидноста влијаат врз способноста на менаџерите да бидат ефективни во странските земји. Компаративното истражување за менаџирањето традиционално се фокусираше на вредностите, ставовите и разликите во практиките на менаџирање кои придонесуваат за културно растојание и кои се чини дека влијаат врз работните интеракции на менаџерите и културите. „За да се разбираат луѓето, прво треба да се разбере што ги тера да направат нешто, да се разберат нивните цели, а откако ќе се разберат

⁴¹ Molc, John. 1994. *Evropa la-oz blznis - sukob poslovnih kulturna i zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd

нивните цели, неопходно е да се разбере целата нивна интерпретативна системска шема⁴².

Табела 3. Интерпретација на преовладувачките разбирања на елементите на економското учество

Окружување	Амерички модел	Јапонски модел
пазар	променлив финансиски пазар	пазарна позиција
компанија	продуктивна компанија	работодавачот прави профит
конкурентност	здрава борба	пракса на слободна трговија
унија	заедничко поврзување за заштита	штрајкувачка работна сила
Идеали за работните обврски		
обврски	работни обврски	право на заработувачка
професионализам	интегритет	уметничко однесување
права	озаконување на привилегиите	она што се стекнува од обврските
безбедност	физичка заштита/финансиска сила	сигурно работно место
хармонија	мирна соработка	заедничко разбирање

Структура		
соопственост	соопственик на	акционер

⁴² Abramson, R. Neil, Keating, J, Robert, Lane" W, Henry. 1996. "Cross-national cognitive process differences: a comparison of Canadian, American and Japanese managers", *Management International Review*, Vol. 36, No. 2, p.1 23 -1 47

	компанијата	
менаџмент	контролирано одлучување на лидерот	топ канцелар
вработени	вредност на работникот	стекнување плата
Линија на авторитет		
соопственик	учење на водството	контролирање на авторитетот
сила	богатство и престиж	контрола на обврските
ред	ефикасна организација и наредување	почитување на соопственикот
неодреденост	вработени на ниски нивоа	подреденост на соопственикот

Процес на работа		
работник	компаниска актива	здружување на стекнатата заработка
соработници	тимски другар и пријател	групен другар и ривал
работна група	тимот пред се	кохезивна единица
тимска работа	соработка која води кон целта	кохезивна заедница
процес на одлучување		
конфронтација	несогласување	институционална борба/хиерархиски конфликт
консултација	помошни совети	постигнување спогодба
консензус	основно разбирање	соработка со дискусија
одлучување	рационален избор	авторитарен резултат од дискусијата

**ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ**

Менаџмент за човечки ресурси		
обука	развојни програми	исклучување на искуствата
супервизија	водство и организација	надгледување на вработените
перформанси на евалуација	постапки на евалуација	наградување од соопственикот
отпуштање	лоши перформанси	економско движење надолу
систем на кариера		
кариера	цели за предност	искуства и постигнувања
старост	години и искуства	ранг и сигурност
менторство	помош од вработените	обука од соопственикот

Резултати од работата		
профит	успехот како краен резултат	компаниски цели
перформанси	аутпут	напор
оствареност	сатисфакција од постигнатото	признавање на напорот/награда
ефикасност	менаџмент на време и трошок	напор за подобрување

Извор: Linowes, G. Richard, Mroczkowski, Tomasz, Uchida, Keiko, Koshatsu, Akira. 2000. "Using mental maps to highlight cultural differences: visual portraits of American and Japanese patterns of thinking", *Journal of International Management*, No.6

Табела 4. Разлика во работниот модел на Јапонија и Америка

**ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ**

Америка	Јапонија
дедуктивен начин на решавање на проблемот, се потпираат на постигнувањата	индуктивен начин на решавање на проблемот, се потпираат на чувствата
брзо донесување одлуки	даваат предност на бавното донесување на одлуки
фаворизираат логички, аналитички и несопствени информации	фаворизираат лични и групни вредности, се посветуваат на хуманите аспекти на проблемот
брзо носење на заклучоци и проценки	ја поддржуваат потребата за хармонизација
брзо донесување на одлуки	отворени се за широк спектар на информации, и не брзаат во носењето на одлуки
земање во предвид на интересите кои водат до профит	ги земаат во предвид интересите на вработените

Извор: Abramson, R Neil, Keating, J, Robert, Lane" W, Henry. 1996. "Cross-national cognitive process differences: a comparison of Canadian, American and Japanese managers", *Management Interantional Review*, Vol. 36, No. 2.

Табела 5: Понатамошен контраст помеѓу Америка и Јапонија

Земја	САД	Јапонија
вработување	се вработуваат вработени со одредена стручност	се вработуваат лица кои ќе постанат членови на компанијата
соопственост на компанијата	компанијата припаѓа на акционерите кои мора да создаваат профит за самите себе	Фирмата правно е во соопственост на акционерите, но во морална смисла компанијата

		претставува колективна соопственост, од претседателот до обичниот работник.
мотивација и одговорност на вработените	Мотивација на вработените по пат на награда или казна. Оценување врз основа на работниот учинок. Шефот им “изнајмува” помош на своите вработени. Стравот да не се изгуби работата, допринесува да се знае кој е “главен”. Отказите се неизбежни.	Кога ќе се изманипулира во сметководството или ако економските услови се лоши, одговорноста ја снесуваат сите – од врвот до дното. Дивидендите се смалуваат. И платите на врвниот менаџмент паѓаат. Платите на менаџерите на средно ниво се редуцираат, но само администрацијата може да побара од работниците да го снесат економскиот товар на послабата деловна активност. Безбедноста при работа го одразува основниот ред на компанијата. Стравот на поединецот да не ја изгуби работа не може да се користи за да ги мотивира вработените.

4.1 Анализа на менаџирањето на човечките ресурси во земјите од Европа

Менаџментот на човечките ресурси во европската економска интеграција се развиваше во зависност од европскиот пазар кој е силно поддржан од средината на деветтата деценија. Во 1992 година, конечната цел поставена за ЕС-92 беше изготвена со скоро 300 упатства со цел да се намалат уредбите, поедноставување на стандардите и отстранување на скриените пречки за пристап до слободниот пазар. Во тоа време, Белгија, Данска, Франција, Германија, Грција, Ирска, Италија, Луксембург, Холандија, Португалија, Шпанија и Велика Британија се обединија да создадат заеднички пазар на производи, услуги, капитал и труд⁴³. Постојат мерливи разлики помеѓу попродуктивните и помалку продуктивни економии, притоа не постои дилема колку лица работеле, колку ефикасно, туку генералниот заклучок е дека менаџирањето е еден од клучните проблеми во Европската унија.

Како концепт, менаџирањето на човечките ресурси беше развиено и популаризирано во САД, иако беше критикувано во Европа, тој не може да не биде применет барем во одредени сегменти, заради потребата да се развијат нови перспективи на европскиот модел⁴⁴. Дефиницијата за менаџирањето на човечките ресурси што се гледа преку призмата на слободен развој претставува културен скок на човечките ресурси во Европа. Постојат аргументи во корист на автономијата, особено во Англија, која ја поврзува со американскиот модел, каде што одредена личност преку напорна работа или само-подобрување може да биде успешна, а идеален модел е „силната индивидуалност“. Овие фактори не се типични за многу европски земји и иако практично се прифатени во Англија, во земји како Германија и Шведска, оваа претпоставка важи само за малцинството од населението. Нивната автономија

⁴³ Molc, John. 1994. *Evropa la-oz blznis - sukob poslovnih kulturnih i zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd

⁴⁴ Brewster, Chris., "A European perspective on HRM, European J. International Management, Vol.1, No. 3, 2007, p.239-251

е ограничена на национално ниво на култура и законодавство, на организациско ниво на структурата на сопственоста и на ниво на човечките ресурси, вклучително и синдикатите и консултативните договори.

Во европскиот модел на менаџирање на човечките ресурси, според претходните тврдења, постои корелација помеѓу човечките ресурси и економскиот успех. Додека некои автори веруваат дека менаџирањето на човечките ресурси треба да и помогне на компанијата да добие конкурентна предност, за други е поважно менаџментот за човечки ресурси да се вклучи во стратегијата за формулирање на процеси, човечките ресурси се земаат систематски и реципрочно и конкурентската стратегија подобро да се спроведува. Менаџирањето на човечките ресурси се смета за силен стратешки фактор за успехот на една компанија и ова може да биде стратешки фактор за успехот на целата нација.

Всушност, главната разлика помеѓу менаџментот на човечки ресурси во Европа и САД е степенот до кој менаџментот на човечките ресурси влијае на државната регулатива. Компаниите во САД имаат избор во однос на управувањето со персоналот, вклучително и поголема регулација на вработувањата и отпуштањата, формализирање на сертификатите за вработување и правни карактеристики во рамката на индустриските односи во рамките на вработувањето. Европските земји, покрај Германија, можат дополнително да бараат правни исплати за здравје и безбедност, работно опкружување и работно време и застапување на синдикатите и може да бараат одржување и давање консултации. Европа е уникатна во светот со законите на наднационално ниво, со значителен дострел и односи меѓу работодавачот и вработените. Европската унија има зголемено правно влијание врз управувањето со човечките ресурси.

Табела 6: Компарација на менаџментот на човечки ресурси помеѓу Европа, САД и Јапонија

менаџментот во Европа	менаџментот во САД	менаџментот во Јапонија
интересите на компанијата пред интересите на поединецот	интересите на поединецот имаат важност	истовремена заштита на интересите на компанијата и поединецот
поединецот е приврзан за групата	поединецот низ работниот век менува многу групи	послушност на работникот во групата и нагласена хиерархија
Индивидуалните задачи се строго дефинирани	приватниот живот и работата се одвоени	грижа за вработените во компанијата, но и извесно интересирање за неговиот приватен живот
грижа на компанијата за своите вработени	компанијата работната сила ја третира како роб	склоност кон индивидуализам
хоризонтално и вертикално преместување на вработените	строга специјализација на вработените	преместување на вработените во согласност со потребите на компанијата
постојани програми за образование на сите вработени	образование и усовршувањето на вработените е препуштено на самите нив	периодични програми за обука и образование
менаџментот за човечки ресурси ја нагласува централизацијата во постигнување на глобалните интереси	менаџментот за човечки ресурси става акцент на формализацијата и процесот	менаџментот за човечки ресурси ја нагласува социјализацијата

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

Пристапот на менаџирање на човечките ресурси во Европската унија варира од земја до земја, а за европското управување со персоналот важен е универзалниот модел на управување со човечките ресурси кој сè уште не е целосно развиен. И покрај постоењето на јапонската и американската концепција за управување треба да се „разликува и европското управување“ како можен алтернативен пристап. Со зголемувањето на идејата за европска интеграција, приврзаноста кон овој модел исто така расте, потсетувајќи на рамнотежата помеѓу филозофијата на акционерите и концептот на социјалните партнери. Истражувањата за европскиот концепт за менаџирање на човечките ресурси го вклучува како клучна улога влијанието на факторите и институциите кои се надвор од директниот дострел на управувањето и организацијата.

Сепак, на високо ниво, можна е апстракција на идентификување на регионалните групи во Европската унија. Менаџирањето на човечките ресурси во Европа се карактеризира со: воспоставена правна рамка, организациски цели и социјална грижа за луѓето како клучни ресурси, фокус на управување со животната средина и сооднос цена-придобивка, поврзување по линијата на специјализација, а менаџерите мора да ги разбираат различностите, толеранцијата и флексибилноста⁴⁵.

Потребата за селекција, мотивација, евалуација и контрола на вработените е вообичаена за организациите ширум светот. Одговорот на прашањето како е спроведено менаџирањето на човечките ресурси и како се одржува варира од држава до држава⁴⁶. Главната различност во националната практика на човечките ресурси може да се препише на културниот фактор, кој вклучува став за работа, разбирање на врската помеѓу поединците и нивните работни групи, улогата на платите и други материјални награди, како и мотивацијата, правната рамка, пофалбите и регрутирањето на вработените, проценката и отпуштањето, како и здравјето и безбедноста при работа. После тоа следи националната економска состојба со нивото на невработеност,

⁴⁵ Brewster, Chris., "A European perspective on HRM, European J. International Management, Vol. 1, No. 3, 2007, p.239-251

⁴⁶ Graham, H. T, Benet, R. 1995. Нитап *Resource Managemerzt*, Longman Group, UK

обемот на космополитизам на локалниот пазар. Системот на вработените вклучува степен на присуство на државата во односите со вработените, покрај обединувањето на трудот, односот меѓу синдикатите и вработените во компаниите и државните мерки за професионален развој. Ова значи дека доколку техничките ресурси на државата се мали, компаниите имаат потреба од професионални обуки, што бара работни вештини прилагодени на нивните потреби.

Европската унија наметнува однесување на вработените и менаџирање во согласност со прописите, здравствената заштита и безбедносните стандарди, еднаквост меѓу мажите и жените, потоа можните барања и мерки за заштита на вработените, но сепак националното законодавство и деловните практики од областа на менаџментот за човечки ресурси значително се разликуваат од земја до земја односно регион⁴⁷. Главните несогласувања се јавуваат помеѓу условите за вработување, големината на работната сила без редовна работа, достапноста на посебни дозволи за породилно отсуство, одмор во кариерата и придобивките и изборот на постапка за разрешување. Работниците кои живеат на територијата на Европската унија, кои се слободни да бараат работа во друга земја имаат исто право на образование според локалниот стандард. Бесплатната мобилност на работниците создава можно вработување на работници од друга земја и Европската унија, особено работници кои поседуваат вештини и компетенции кои не се достапни на локалниот пазар. Правото на избор варира од држава до држава. Во Франција и Белгија употребата на печатени огласи за работа е легална, додека во случајот со германските компании методот на избор мора да биде одобрен од нивниот работнички совет и многу повеќе субјекти од федералното законодавство. На кандидатот му се дава законско право на приватност, плата по договор и не може да има несоодветни прашања. Последно на листата се прашањата кои се однесуваат на грижата за семејната состојба на кандидатот.

⁴⁷ Graham, H. T., Benet, R. 1995. *Resource Managemerzt*, Longman Group, UK

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

Евидентно е културното влијание врз градењето на системот за кариера и унапредувањето на работата, како и менаџерското донесување одлуки. Во истражувањето што го спроведил Graham, H. T., Benet, R., (1995) учествувале скоро 300 менаџери од Германија, Франција, Италија, Шпанија и Англија, од кои резултатите покажале дека националноста е добар услов за интересен избор или надворешни промотивни системи. Авторите заклучиле дека програмата за човечки ресурси дизајнира стандардна политика за управување со кариера низ Европа и може да доведе до разочарување поради намерни и ненамерни ограничувања⁴⁸.

Европските компании од областа на транспортот реагираат потпирајќи се на идентификувани формални и неформални „привлечни“ програми и промовирање на високиот потенцијал на младите менаџери. Овие програми се дизајнирани да имаат нормални години со неопходно искуство за да бидат ефективни менаџери и да ја забрзаат кариерата на младите менаџери со сигурни вештини. Вработените средовечни раководители се попрофесионални, иако тие самите честопати се залагаат за стаж заради перформанси и внатрешни промоции. И младите и старите менаџерите сè повеќе ја преферираат надворешната промотивна политика, ставајќи ја лојалноста на компанијата пред сè. Клучни елементи на кои треба да обрнат внимание европските компании се националноста, возраста и веројатноста за успех во кариерата и перспективите на членовите на нивните промотивни одбори. Се смета дека „клучот на иднината е во нив“.

Некои европски студии се фокусираа на образовните и социјалните проблеми на врвните менаџери и сугерираат дека новата задача за работа поради промената во компанијата се заснова на две основни варијабли: избор на критериуми за промоција на кандидати и критериуми за избор. Во Европската унија постои практика на редовно оценување на перформансите, но напредокот е побавен отколку во американските компании, личните особини

⁴⁸ Segalla, Michael, Rouzies, Dominique, Flory, Marja. 2001. „culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trckers“, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p.44 - 57

се најценети - точноста и сигурноста и поврзаните карактеристики.⁴⁹ Сепак, личните и работните квалитети се испреплетени така што проценката вклучува и лични карактеристики и логика. Раководителите треба да имаат повисок степен на аналитичко, контролно и техничко знаење на процесот, да дадат прецизни одговори, а не претпоставки и прашања. Одделите за човеки ресурси се составени од специјалисти за одделни полиња под водство на лидерот, а професионалните односи во тимот се засноваат повеќе на основа на конкуренцијата и ривалството отколку на соработката⁵⁰.

4.3 Анализа на менаџирањето на човечките ресурси во земјите во транзиција

Во обид да се спореди пристапот кон менаџирањето на човечките ресурси во земјите во транзиција, потребно е да се тргне од транзициските текови. Причината е недостатокот на единствен модел на менаџирање на човечките ресурси и земји кои се принудени да ги трансформираат своите социјални, економски и политички системи. Заедничка карактеристика на земјите во транзиција е дека државите во транзиција и нивните економии се трансформираат од централно административниот систем во земји со основни пазарни принципи. Друга карактеристика е дека транзицијата вклучува трансформација на големите индустриски сектори кои се застарени⁵¹.

Табела 8. Земји во транзиција по региони

Централна и Источна Европа	Унија на независни држави и Монголија
Абанија Белорусија	Ерменија Азербејџан

⁴⁹ Molc, John. 1994. *Evropa la-oz blznis - sukob poslovnih ku/tu-a и zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd

⁵⁰ Molc, John. 1994. *Evropa la-oz blznis - sukob poslovnih ku/tu-a и zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd

⁵¹ World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002, p. 150 - 154

Босна и Херцеговина	Белорусија
Бугарија	Грузуја
Хрватска	Казакстан
Република Чешка	Молдавија
Естонија	Монголија
Унгарија	Русија
Литванија	Таџикстан
Латвија	Туркменистан
Македонија	Украина
Плска	Узбекистан
Румунија	
Словачка	
Словенија	
Србија и	
Црна Гора	

Извор: World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002, p.150 - 154

Задачите и одговорностите на вработените во компаниите, работниците и менаџирањето се повеќе меѓусебно зависни, што од една страна се разликуваат од компанија до компанија, а од друга страна, многу барања се вообичаени дури и ако компаниите се наоѓаат во различни национални и индустриски области или пазарни региони под влијание на различните сили. Затоа раководните слоеви, кои носат одлуки во остра конкурентност, минувајќи низ различни фази на промена можат да ја продолжат ефикасноста на нивната компанија во иднина, да вработат голема работна сила. Производите мора постојано да се подобруваат, обемот на производство или обрт мора да биде скоро ист со оној на конкурентот. Пазарите се повеќе сегментираат и многу е тешко да се зачува нивната идеја на пазарот. Промените во конјуктурата е тешко да се предвидат. За да се создадат прифатливи меѓучовечки односи неопходно е да се развие мрежа на претприемачи со повеќе насоки и центар за

координација и голема гаранција за подобри перформанси, а исто така потребни се барања за подобрување на внатрешното и надворешното работно опкружување. Што е најважно компаниите развиваат примена на принципите на работа, кои се прилагодени на сопствените култури и пазарни региони со цел да се постигнат најдобри резултати.

Во обид менаџерите да ги реализираат стратешките планови и визиите на компаниите неопходно е да ги имаат вештините на целата управувачка структура во променливи услови, а како неопходен елемент се широко способни и компетентни соработници, кои секогаш можат да се справат со нови задачи. Сепак, луѓето кои работат за различни компании на речиси исто производство или услужен бизнис имаат постигнато резултати кои се разликуваат во однос на квалитетот, ефикасноста и ефективноста, продуктивноста и профитабилноста.

Праксата на човечки ресурси помага да се подобрат овие решенија како извор на одржлива конкурентска предност преку создавање и развој на база на високо квалитетни човечки ресурси. Практиките за човечки ресурси помагаат да се осигура дека резервите на капитал резултираат со одржлива конкурентска предност само кога тие се усогласени со соодветни практики на човечки ресурси кои поттикнуваат продуктивно однесување на вработените. Акцентот е ставен на динамиката на опкружувањето, на компаниите со повисоко ниво на поседување на човечки ресурси, на големата способност да одговорат на промените во животната средина преку перцепцијата на потребите за промена, на развојот на стратегиите за исполнување на промените и брзо и ефикасно спроведување на овие стратегии.

4.4 Анализа на менаџирањето на човечките ресурси во Република Македонија

Правилниот пристап за менаџирањето на човечките ресурси е важен сегмент во управувањето со компаниите, а со цел да се процени состојбата во Република Македонија како дел од земјите во транзиција беше спроведено

истражување од страна на Бостон Консалтинг Груп (Boston Consulting Group) и Европската асоцијација за менаџмент со луѓето (European Association for People's Management)⁵². Ова истражување се одвиваше во две фази (квантитативно и квалитативно) и покажа дека свеста и интересот за управување со човечките ресурси е на многу ниско ниво или воопшто не постои. Тоа укажува на недостиг на разбирање и знаење во рамките на соопственичките и раководните структури во македонските компании за предностите кои менаџментот и соодветните практики можат да ги донесат за развојот на компаниите во остварувањето релевантна конкурентска предност. Истражувањето покажа дека еден од првите чекори на патот на еволуцијата е воспоставување етаблиран оддел за човечки ресурси.

Улогата на образовните институции во подемот на свеста е многу важна, особено на универзитетите кои нудат додипломски или постдипломски програми во областа на менаџментот на човечките ресурси. Очигледно е дека сегашните наставни програми не ја вклучуваат или не ја нагласуваат важноста на менаџментот за развојот на македонските компании. Консултантите и консултантските компании исто така се важен дел во создавањето однесување и средина меѓу македонските компании ориентирани кон човечките ресурси. Тие треба да го подобрат сегашното ниво на експертиза следејќи ги глобалните трендови и случувања во врска со менаџирањето таленти преку инвестирање во сопствените капацитети и поагресивно да понудат помош во спроведувањето на одредени менаџерски практики кои се докажале дека се ефикасни и корисни за компаниите.

Улогата на професионалните асоцијации како што е Македонската асоцијација за човечки ресурси (МАЧР) е многу важно, особено во помагањето на професионалците, експертите и консултантите за човечки ресурси за да се развие нивната свест, знаење и експертиза преку конференции и настани,

⁵²Creating people advantage 2013, Lifting HR practices the next level, Boston Consulting Group, European Association for People's Management - https://image-src.bcg.com/Images/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm9-91995.pdf

размена на искуства, анкети и истражувања во областа на управување со човечки ресурси.

Клучот за дизајнирање на организацијата во која човечкиот капитал се наоѓа во центарот е да се создадат поврзани системи, практики, процеси и структури кои ги поддржуваат ефективните аквизиција, развој, распоредување, задржување, како и перформанси на менаџментот. Организациите, кои го сметаат сопствениот човечки капитал за своја конкурентска предност имаат потреба од поинакви практики и структури од типичните. Стратешкиот пристап кон менаџментот за човечки ресурси треба да се фокусира на сите предложени елементи кои го поддржуваат управувањето со човечкиот капитал како што се организацискиот дизајн, како и сите други системи за наградување, информатичката технологија и процесите и системите за носење одлуки, кои треба да се воспоставени и постојано да се развиваат.

Обезбедувањето посветено лидерство кое се залага за ориентација кон вработените во компанијата на сите нивоа и без импровизации е од суштинско значење, со цел да не се доведат компаниите да бидат „ни таму ни вamu“ во своите напори да профитираат од уникатните способности на своите вработени како одлучувачка карактеристика на нивната конкурентска предност.

На позадината на современите достигнувања во областа на управување со човечките ресурси состојбата на голем дел од компаниите во Македонија е далеку од успехите на европските компании. Имено, постојат компании во кои функционираат системи за управување со човечките ресурси, блиски или засновани на научните барања и целосно исполнување на поставените стандарди, но повеќето сепак се далеку од барањата за современо управување. Треба да се има во предвид дека во компаниите во кои е доминантен странскиот капитал во висок степен се реализира моќта на човечкиот фактор и во согласност со научните барања се материјализираат во секојдневниот живот "добри практики" за управување со човечките ресурси. Најдобрите практики во овие компании, во комбинација со голем број на други предуслови, обединети во терминот "иновативни процеси" се во основата на

нивната висока конкурентност. Меѓу нивните конкурентските предности важно место заземаат човечки ресурси и истите станаа носители на предност, токму поради добри функционални системи на управување со нив. Кога во компаниите недостасува политика во однос на човечките ресурси, тоа се одразува во најголема мера врз слабата мотивација и дури влијае демотивирачки на вработените. Не може да има добро управување на кадрите, ако тоа не обезбедува мотивација во трудовата активност. Истовремено токму таа е во основата на "најдобри перформанси" на вработените. Воглавно, менаџментот на македонските компании го разбираат клучното место на луѓето во фирмата. Менаџерите декларираат дека колку и да се важни инвестициите во нова техника и технологија, луѓето се водечки за успешното функционирање на организациите. Препорачливо е вишиот ешалон на компаниите да врши реална и доследна политика за управување со човечките ресурси, основана на пристапи, механизми, правила итн. за односи и интеракција на менаџментот со вработените, обезбедувајќи целосна употреба на нивниот капацитет, вклучувајќи постојано збогатување на професионалниот потенцијал. Притоа, треба да се има во предвид дека недостигаат конкретни докази дека корисноста и вредноста на луѓето добиваат реално признание дека намерно се инвестира во обука и развој, дека се создава поволна работна средина, услови за вработување, кариера итн. Карактерите на луѓето не можат да се менуваат, но нивните знаења можат да бидат збогатување што ќе се користи од менаџерите на компаниите за наметнување на современ стил на управување и раководно однесување близок до научните барања.

4.5 Дискусија

Човечките ресурси се субјективен фактор во процесот на создавање на вредност, за што е потребно долгорочно вложување преку образование, обука, иновација на знаење и подобрување на разни вештини, со цел создавање подобри услови за работа и услови за живеење на семејството. Грижата за

човечките ресурси треба да придонесе за социјална стабилност и да обезбеди помош при утврдување на подобар став кон работата. Моделот на пазарната економија, кој се покажа како успешен и општ, исто така се покажа како ефикасен во однос на човечките ресурси и нивните работни карактеристики и правила. Нашата земја и постоечките компании се на добар пат да донесат ефикасен модел за правилно управување на човечките ресурси, нивна селекција, планирање на кариерата, градење на личната околина, помагање во образованието при промена на работата и приватниот живот.

До скоро постоеше практика на недоволно искористување на човечките ресурси во домашните претпријатија, како и недоволно искористување на човечките ресурси поврзани со областа на меѓународната трговија и меѓународниот бизнис. Овој проблем не може да се гледа како изолиран од контекстот на целокупното општествено опкружување и каде има недоволно искористување на постоечката индустриска структура, несоодветен увоз на сировини, лошо управување со залихите на сировини и готови производи, недостаток на опрема за модернизација. Унапредувањето на човечките ресурси и индустријата бара изграден систем на просперитет, етика, идеологија и престиж.

Покрај тоа, запознавањето со деловните практики, културните вредности и работните ставови на една земја се важни фактори за водење на бизнис, не само во земјите во развој, туку и во нашата земја. Прилагодувањето на квалитетот на човечките ресурси, според тоа бара познавање на културата, јазикот, религијата, моралот и ставовите, ставот кон иновациите, па дури и итноста, како дел од барањата на движењето на трудот и контекстите на стратеска извонредност на правилното управување со човечките ресурси. Когнитивните шеми најчесто се поврзани со појава на цели и активности што ги преземаат поединците за да ги постигнат овие цели. Многу е важно да се разберат разликите во вредносните ставови, практиките за управување и

ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ

стратегииите кои влијаат на однесувањето, интеракцијата во работата на менаџерите, кои се рефлектираат на работењето.

Со глобализацијата на бизнисот, важноста на човечките ресурси се зголеми и претставува еден од најважните елементи на стратегискиот бизнис, покрај финансиите и технологијата. Управувањето со човечки ресурси ги постигнува економските цели на бизнисот, истовремено почитувајќи го општественото значење и почнувајќи од задоволувањето на потребите на вработените до нивното здравје. Така, транзицијата во управувањето со човечките ресурси не е само од терминолошка природа, туку претставува нова филозофија, со нов пристап кон вработените лица и компании, препознавајќи ја нивната важност во економски поглед. Филозофијата на човечките ресурси ги класифицира човечките ресурси во научната дисциплина, но и практика, кои се во интеракција и кои не се константни, еднаш засекогаш дадени.

Во современите услови на организацијата и бизнисот, од раководителите за човечки ресурси се очекува да имаат најмалку специјализација во оваа област и заедно со врвните раководители и раководители на оддели професионално да најдат методи и инструменти за ефикасно управување со човечките ресурси. Досегашната административна и кадровска функција на ресурсите е сменета во креативен начин за пренасочување на човечките ресурси, планирање на нивните кариери, промоции, системи за компензација и награди. Самиот систем на регрутирање и селекција се состои од наоѓање луѓе кои можат успешно да се справат со работните задачи и да ги исполнат барањата на организацијата, треба да бидат обучени за работата или дури и да мора да бидат дообучени во случај на реорганизација или технолошки промени. Практиката покажа дека понекогаш може да има случаи на прекумерно образовани за одредена работа, а понекогаш и недостаток на образовани, но без оглед работодавците имаат обврска детално и правилно да ги известуваат кандидатите за карактеристиките на промените во работата, работата во компанијата, специфичните одговорности и системот на наградување.

Пополнувањето на работното место кое е испразнето треба да вклучува и реална анализа на работата, компанијата и работното место, како и избегнување на отворена и намалена дезинформација. Сосема е дозволено оние кои се вработени на други работни места во таа компанија и кои ги исполнуваат предвидените услови да бидат заинтересирани за оваа работна позиција. При објавување на слободни работни места се користат модерни средства за е-комуникација, интернет и е-пошта. По завршувањето на изборот на кандидатите, без разлика дали се екстерни или интерни започнува „социјализација“ и прилагодување на новите вработени и нивно запознавање со условите за работа и други прашања кои се од значење за работата.

Оценувањето и евалуацијата на вработените најчесто е задача на менаџерите кои се директно одговорни за работата на ново ангажираните кандидати, понекогаш и на лидерите на тимот, доколку компанијата има тимска организација.

Практиките за правилно менаџирање на човечките ресурси се разликуваат во компаниите од една деловна единица до друга, а културните варијации исто така ја спречуваат транспарентноста на практиките за менаџирање на човечките ресурси во рамките на националните граници. Организацијата на менаџирањето на човечките ресурси е одредена од дизајнот на контролата, дизајнот на човековите односи и дизајнот на развојот и пожелно е да резултира во стратешки односи со голема посветеност, професионални перформанси, ниска несигурност на човечките ресурси, мало отсуство и конфликт. Вклучена е и континуирана обука фокусирана на одредена, ограничена и основна задача. Стратегијата на правилното менаџирање на човечките ресурси мора да се вклопи со компанијата која успешно ја применува целокупната стратегија на компанијата, а во исто време е чувствителна на културата и успева да одржува конкурентна предност. Овие критериуми се исполнети со развојниот дизајн, во рамките на кој задачата на предизвик на културите се смета за можност за создавање организирана организација со широк капацитет.

Со оглед на важноста на квалитетот на управувањето со човечките ресурси, стана неопходно да се избрка стравот од работните места, а процесот на создавање систем на човечки перформанси се појави заради усвојување на стратегии за управување. Гласот на вработените, правичноста и посветеноста се исто така теми што се во фокусот на интересот на истражувачите.

Ниту една компанија не постои без луѓе, тешкотиите или агонијата не можат да се поправат или барем не толку лесно. Затоа креативноста, способноста за самообновување и развој се функции на човечките ресурси кои ја поврзуваат со сите други функции. Луѓето во организацијата ги носат своите квалификации, работната енергија, подготвеноста и перцепцијата за реалноста, нивните несигурности, конфликти, желби, амбиции, незадоволство и други работи што можат да го подобрат успехот на организациските цели.

Македонската економија после осамостојувањето заедно со општествениот систем премина во процес на транзиција од општествена/државна сопственост во приватна. Започна процесот на приватизација, нови систематизации, технолошки вишоци, пропаѓања на голем број фирми кои неуспешно се трансформираа. Во претходниот систем постоеше “кадрова служба” а во некои и остана како таква. Кадровата служба беше позната по тоа што работниците во неа ги оставаа барањата и добиваа решенијата за годишен одмор, договорите за работа и ништо повеќе. Затоа и најчесто вработените беа правници кои ги водеа овие деловно технички активности. Во приватизираниите фирми кои успешно го пребродија овој процес, кадровите служби воопшто не се сменија, ниту воведоа новини во нивното работење. “Менаџерите на кадрово” немаа никаво значење во работењето и функционирањето на општествените фирми т.е беа на маргините. Една од работите која ја воведоа беше ангажирање на оутсорсинг агенции за вработување затоа што немаа доволен број на вработени и потенцијал за таа основна задача која треба да ја исполнат.

Новоформираните компании, кои со години успешно се развиваа и напредуваа, а им се зголеми бројот на работници “несакајќи” почнаа да даваат

малку поголемо значење на одделението за човечки ресурси. Една од првите задачи кои беа карактеристични за нив беа огласите за вработување, селекција и регулатција на потенцијални работници. Подоцна стапи на сила законот за електронска евиденција на работно време за фирмите кои имаат најмалку 35 вработени. Тоа беше новата работна задача за ОЧР, да се следи редовноста на вработените, распореди и смени, планирање на отсуства, водење на боледувања и годишни одмори. Во меѓувреме се појавија неколку квалитетни интегрирани решенија за ОЧР, т.е. се во една база: електронска евиденција на вработените со комплетна работна карта за секој (ЦВ, договор, систематски прегледи), евиденција на работно време и пресметка на плати. Така, полесно сигурно секторот за човечки ресурси добива повисоко место во поглед на неговото значење и придонес за успешното работење на компаниите.

Со доаѓањето на странските компании во нашата држава се отвори едно комплетно ново поглавје за ЧР и значењето кое тие го имаат во западните развиени економии. Првите наши менаџери за ЧР имаа квалитетна обука од страна на менаџерите на ЧР кои дојдоа од централите на странските компании, а добар дел имаа и пракси во централите во странство. Странските компании од преходните искуства во другите држави почнуваа со ангажирање на вработени на ЧР и нивна квалитетна обука, затоа што тие се најважниот темел за нивното понатамошно работење. Сите тие имаа потреба од поголем број на вработени, со различни професии и профили, процес кој бара многу знаење, енергија и време, а тоа што е најважно каков кадар ќе се вработи. Со проектот за новата фабрика се дефинираат сите детали: инфраструктура, згради, машини, работници, процеси и производи. Странските компании веќе го имаат производот, машините и know how, локално им требаат работници кои ќе бидат дел од нивниот проект. Се дефинира точна систематизација со точни работни позиции и потребни квалификации кои се бараат од работниците, прецизни работни обврски, но и права со секој договор за работа. Менаџерите ја имаат првата задача, а тоа се квалитетни огласи со кој ќе привлечат најдобрите работници. Следната задача е квалитетна обука за работа на вработените, дел од таа обука се извршува локално, дел во странство, за да

**ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ**

може да се обезбеди повисока продуктивност на работниците но и нивно побезбедно извршување на работните задачи. Мензите и оброците се исто така една од позначајните задачи на МЧР, квалитетен оброк во склоп на фабриките значи попродуктивни и поздрави работници . Организирањето на превоз за големите компании е круцијално за навремено доаѓање на голем број на работници и нивно навремено и безбедно враќање до дома, организирањето на тим билдинзи за поголема продуктивност, избор на работник на месецот и симболични награди . Сите овие моменти покажуваат и докажуваат колку се значајни ЧР во странските компании во Македонија и менаџерите кои ги водат. Менаџерите имаат висока позиција во хиерархијата на странските компании и менаџерите на ЧР и со своето значење се веднаш до извршнот директор, директорот на производство и комерцијалниот директор.

Добар дел од овој кадар кој случајно дојде на овие позиции за жал дојде без вистинско образование затоа што и реално немаше каде да го стекне . За да добиеме квалитени менаџери за ЧР најпрво ќе мора да се најде начин за воведување на посебен смер за редовни студии на филозофскиот факултет , каде што студентите ќе можат да се посветат квалитетно и систематски на проблематиката. Нашите менаџери на приватизирани компании ќе треба многу да сменат во своето работење (дефинирање на комплетно нова политика и принципи на работење) , да се отворат многу повеќе за соработка и да се спремат за нивни нови обуки и усовршувања. Со развојот на нашата пазарна економија се разви и доби на значење пазарот на трудот , значењето на работникот и можноста за негово поголема промоција, подобра плата, услови за работа и права. Паралелно со овие текови се развива секторот на ЧР и луѓето кои го водат и тоа што од нив се бара и очекува.

Во малите домашни компании најчесто нема сектор ЧР, дел од тие задачи се распределени на менаџерот, сметководството и евентуално надворешна фирма.

Средните компании веќе го имаат формирано секторот ЧР, кој најчесто го водат правници . Имаат делегирано дел од задачите , недостасува кадар за да

може поквалитетно да функционира со повеќе надлежности, права и обврски. Како и во малите, дел од задачите се распределени во правна служба, сметководство и надворешни компании .

Големите компании полека но сигурно го разбираа значењето на секторот ЧР, но за жал “не дозволија” да се развијат онака како што треба, да добијат капацитет со кој ќе одговорат квантитативно и квалитативно на предизвиците и да допринесат во остварувањето на целите на компанијата. Тие сеуште не се екипирани со квалитетен кадар во секторот на ЧР, многу малку или воопшто не обезбедуваат континуирани обуки за вработените, не се осмелуваат да воведат новини во нивното работење. Потребно е да дојдат пообразовани и пред се посмели менаџери кои со своето работење ќе допринесат да добие на значење секторот на ЧР кај топ менаџментот.

Со цел уште повеќе да се доближиме до реалната слика за пристапот на менаџирање со човечките ресурси во компаниите во нашата земја се спроведе интервју со менаџери од странски и домашни компании.

Па според нивните искази може да се констатира дека менаџерите во домашните компании при управувањето со човечките ресурси користат систематски, психолошки и аналитички пристапи за кое управување е одговорно едно лице, а пристапот е со цел да се постигнат целите на компанијата како и да се исполнат потребите на вработените, а притоа да се исполнат очекувањата на потрошувачите. За разлика од менаџерите во домашните компании, менаџерите на странските компании делуваат по насоки од Групацијата и според актуелните закони во Република Македонија. Исто така, менаџерите на странските компании при управувањето со човечките ресурси пристапуваат со голема заложба при избор на најповолен кандидат за нивниот сектор. Познавајќи ја комплексноста и специфичноста за избор на најповолен кандидат секогаш се трудат професионалците да бидат задржани што подолго во Компанијата. Исто така менаџерите во странските компании преку човечките ресурси создаваат работен потенцијал кој преку развојни

стратегии и обуки во целост го прилагодуваат на работните процеси и го искористуваат.

Што е она што треба да го поседуваат менаџерите на домашните и странските компании за успешно управување со човечките ресурси? Менаџерите на домашните компании истакнале дека за успешно управување со човечките ресурси потребно е менаџерите да бидат насочени кон организацијата, да поседуваат лидерски вештини, да ги споделуваат стекнатите искуства со своите надредени и подредени како и да поседуваат технички способности за менаџирање со луѓе, да ја познаваат областа на психологијата како и менаџментот и да поседуваат квалитетни комуникациски особини. Додека менаџерите на странските компании истакнале дека успешните менаџери треба да покажат емпатија и разбирање за карактеристиките на личноста на вработените како и за процесите на работење на компанијата, да поседуваат психолошки способности, способност за профилирање на вработените, разбирање на процесите во компанијата како би можеле да знаат кој профил за какво работно место одговара и сл. Исто така тие истакнале дека менаџерите за човечки ресурси за успешно да управуваат со човечките ресурси мора да поседуваат соодветно знаење и препознавање на потребите на Компанијата, да знае да ги одбере најдобрите потенцијали, да биде искрен со вработените, правилно да ги насочува потенцијалите за развој, да знае правилно да ги награди за нивните ангажмани, да биде ценет и докажан професионалец.

Покрај ваквите изнесени ставови на менаџерите од странските и домашните компании високи 75% потполно се согласуваат и 12% се согласуваат дека успешноста на една компанија во голема мера зависи од правилниот пристап при менаџирање на човечките ресурси, за разлика од нив само 13% не се согласуваат со ваквата констатација. Резултатите од ваквите ставови беа искористени за тестирање на општата хипотеза и со помош на т-тестот се утврди дека $p < 0.05$, а со тоа се потврди дека успешноста на една компанија во

голема мера зависи од правилниот пристап при менаџирање на човечките ресурси без разлика дали станува збор за домашна или странска компанија.

Непобитен е фактот дека мотивациските средства играат клучна улога во поттикот на вработените да ги извршуваат своите работни активности на повисоко ниво и со ваквиот став потполно се согласуваат 62% од испитаниците, додека 25% се согласуваат со ваквиот став, за разлика од нив само 13% делумно се согласуваат. Ваквите резултати тестирани со помош на т-тестот покажаа сигнификација од 0,000 односно $p < 0.05$ а со тоа се потврди хипотезата дека примената на мотивациски средства при менаџирањето со човечките ресурси има позитивни влијанија во понатамошната ефикасност на нивното работење.

50% од испитаниците потполно се согласуваат дека взаемната соработка на менаџерот и човечките ресурси во една компанија придонесува за подобрување на целокупната работа во компанијата, но наспроти нив исто толкав процент на испитаници делумно се согласуваат во поглед на ваквата констатација, а Т-тестот покажа дека не постои статистички значајна поврзаност помеѓу менаџерот и човечките ресурси во една компанија кои придонесуваат за подобрување на целокупната работа во компанијата.

Доколку менаџерите на компаниите пристапуваат кон човечките ресурси со разбирање и меѓу нив постои квалитетна комуникација, покрај успешност во работењето, во компанијата ќе се создаде и позитивна работна клима. Со ваквата констатација потполно се согласуваат 62% од испитаниците, додека 38% се согласуваат и ваквите резултати ја потврдија хипотезата дека доколку менаџерите на човечки ресурси пристапуваат кон човечките ресурси со разбирање и меѓу нив постои квалитетна комуникација, покрај успешност во работењето во компанијата ќе се создаде и позитивна работна клима.

Заклучок

Правилниот пристап при менаџирањето на човечките ресурси треба да биде појдовен момент кон развојот на вработените, бидејќи развојот на вработените е континуиран процес кој што го вклучува формалното образование, работното искуство, односите со другите луѓе и оценка на личноста и способностите кои што на вработениот му овозможуваат да се подготви за идното работно место. Развојот на вработените треба да се разликува од обуката на вработените, бидејќи обуката се однесува на оспособување на вработениот да ја извршува сегашната работа, додека развојот на вработените се однесува на оспособување на вработениот да ги извршува идните работни задачи, за работа на други работни места, па дури и работи кои што сеуште не постојат.

Еминентно е дека процесот на развојот на вработените најчесто е резултат на иницијативата од страна на вработените. Па така, процесот на планирање на развојот на вработените вклучува идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активностите неопходни за да се остарат поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временскиот распоред на активностите.

Улогата на раководителите е да им помогнат на вработените во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикаторите за мерење на прогресот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитување на дефинираните временски рокови. Организацијата може да избере една од двете можни стратегии вклучувајќи ги вработените во програмата за развој: спрема онаа на која што развојните програми им се наменети само на вишите нивоа на менаџментот, или другата, спрема која сите вработени се вклучени во програмата за развој.

Во развојот на вработените во пракса се користат четири пристапи: формално образовни програми, оценка на развојниот потенцијал на вработените, работното искуство и меѓучовечките односи. Кариерата може да се дефинира како низ поврзаните или неповрзаните работи задачи, однесувања, ставови и аспирации во текот на нечиј живот. Развојот на кариерата има за цел поврзување на потребите, знаењата и вештините на вработените со постоечките и идните потреби на организацијата - вистински луѓе на вистинско место во вистинско време.

Притоа треба да се има во предвид дека нашата земја и домашните компании се на добар пат да донесат ефикасен модел за правилно управување на човечките ресурси, нивна селекција, планирање на кариерата, градење на личната околина, помагање во образованието при промена на работата и приватниот живот.

Како генерален заклучок од истражувањето и препораки може да се истакне дека без разлика дали станува збор за македонските компании или странските тие особено внимание треба да посветат на:

- флексибилноста на работата, бидејќи таа бара едукација на организациско ниво, број на вработени и зајакнување на линиското управување;
- како што расте улогата на линиските менаџери, тоа значи дека ова ниво на менаџирање е задолжено за проценка на работата на вработените, но тоа може да го прават и менторите доколку постои систем на менторство;
- општото образование и стручната обука преку формалното и неформалното учење ги зголемува менталните, когнитивните и физичките вештини;
- само вработените кои се мотивирани и овластени можат да бидат ефективни во задоволувањето на потребите на потрошувачите и можат да придонесат за надминување на потенцијалните несогласувања во деловните активности;

**ПРИСТАПИ ВО МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ**

- тимски обучените вработени и оние кои својата позиција ја градат на компетенции се подготвени да истрајат во спроведувањето на нивните цели и целите на компанијата;
- меѓусебната доверба на вработените води кон вистинска работа заедно;
- инвестициите и специфичниот човечки потенцијал на компаниите најчесто се мерат преку обука и образование, индивидуални и индиректни трошоци;
- поделба на моделите за менаџирање на човечки ресурси, притоа треба да имаат во предвид и македонските и странските компании дека се наметнати три пристапи во управувањето со човечките потенцијали кои се доминантни во светот;
- земјите во транзиција, во обид да се прилагодат на пазарната економија и менаџирањето на човечките ресурси во насока на развиените земји се среќаваат со многу проблеми, а некои од нив се либерализација, стандардизација, знаење, деиндустријализација, неофициално работење.

Користена литература

- Ангелоска, Г.Н. (2009), Планирање на научно истражување –интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет.
- Бојациоски, Д., Ефтимов. Љ., (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје:Економски факултет.
- Бахчовановски. В., (2011), Имплементација на системи за целосно управување со квалитет за ефикасен менаџмент на човечки ресурси,Скопје-Економски институт.
- Дракулевски, Љ. (1998). Лидерство, Економски факултет, Скопје
- Фалмер. М.Р. (1994). Новиот менаџмент. Прв дел, Скопје: Скај Агенција.
- Гоцевски. Т. (2008) Образовен Менаџмент. Куманово: Македонска Ризница
- Иванова, С. (2011). Менаџирање со човекови ресурси во современото училиште (магистерски труд), Универзитет Гоце Делчев – Штип, Штип
- Мицевски, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси, Штип: Универзитет Гоце Делчев, Штип
- Наумовска, Л., (2008), Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје
- Саздовски, М. (2008). „Мајкрософт го купува Гитхаб за 7,5 милијарди долари“, *Економија и бизнис*, година 20, број 241, јули/август 2018, стр. 82.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resources Management Practice. London and Philadelphia: Kogan Page,
- Armstrong, M. (2008). How to Be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques 7th edition. Kogan Page Limited
- Asemota, Olukemi. (2000). *Managing Human Capital for Optimum Performance*, Polytechnic of Namibia, Namibia, cmp.1

- Abramson, R Neil, Keating, J, Robert, Lane" W, Henry. 1996. "Cross-national cognitive process differences: a comparison of Canadian, American and Japanese managers", *Management International Review*, Vol. 36, No. 2
- Aksentijević, S., "Ključni indikatori uspešnosti (KPI) u upravljanju ljudskim resursima (HR)", Orkis.HR, <http://www.orkis.hr/Kljucni-indikatori-uspjesnosti-%28KPI%29-u-upravljanju-ljudskim-resursima-%28HR%29>
- Abramson, R. N., Keating. J., Robert. L. H., (1996). "Cross-national cognitive process differences: a comparison of Canadian, American and Japanese managers", *Management International Review*, Vol. 36, No. 2, p.123 -147
- Bernadin. J.H., Russell. J.E., (1998), Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill;
- Bersin. J. "Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide has Turned", <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-bigissue-why-the-tide-has-turned>
- Bradley, J.C. "Balanced Scorecard Approach to HR", Demand Media, <http://smallbusiness.chron.com/balanced-scorecard-approach-hr-60180.html>
- Barber, Nemanja (2011). Human Resource Management in Function of Creating the Strategic Competitive Advantage., I International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2011). Zrenjanin. Serbia. стр. 97
- Brewster. C. (2007). A European perspective on HRM, *European J. International Management*, Vol. 1, No. 3, p.239-251
- Brewster. C. (1996). "Human resource management in Europe", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routhledge, London-NY, p. 1873- 1882

- Bogićević. B. (2003). Menadzment ljudskih resursa, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Bogićević. M. B. (2006). Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Ekonomski fakultet
- Creating people advantage (2013). Lifting HR practices the next level, Boston Consulting Group, European Association for People's Management - https://image-src.bcg.com/Images/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm9-91995.pdf
- Chris. H. (2005). Human Resource Management in the Asia-Pacific Region: Convergence Revisited, London, p.62
- Coulter. M. (2008). *Strategijski menadjment na delu*. Beograd. Data Status. стр. 57
- Cukić, B. (2004). Integrativni menadţment ljudskih resursa, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadţment, Kruševac,
- Dessler, G. (2007). Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Data status
- Drucker P.F. (1992). MANAGING FOR THE FUTURE. The 1990s and Beyond. Truman Talley Books/Dutton, New York
- Guest. D. (1989). *Personnel Management*, p. 49
- Global Workforce Study, (2012) Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment, Towers Watson,
- Harvey. D. (1996). Human Resources management: experiential approach, Prentice Hall, N.Y
- Graham, H. T., Benet, R., (1995). *HumanResource Management*, Longman Group, UK
- Jaffe, D.T., Scott, C.D., (1991). "Career Development for Empowerment in a Changing Work World" J.M. Kummerow (ed.), New Directions in Career Planning and the Workplace, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 33-60

- First impressions really do count (2014): Employers make decisions about job applicants in under seven minutes”, monster.co.uk, Daily Mail, 19.06.2014.
- Fombrun, N. M., Tichy, M., (1984). *Strategic Human Resource Management*, p. 35.
- Ikac, N. (2006). Menadžment ljudskih resursa, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
- John, A. (2007). Leadership and Motivation. Kogan Page Publishers, Inc.
- Kaizen., Kanban. (2019). Japanese Business Concepts You Should Know Edited by Parissa Haghirian Sophia University Tokyo, Japan, p.7
- Kejnzoj Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, Japan, p. 4 - 5. <http://en.kkc.or.jp/research/jw/>
- Lublin, J.S. (2000). “Building a Better CEO”, Wall Street Journal, April 14: B1, B4
- London, M. (1989). Managing the Training Enterprise, San Francisco: Jossey Bass
- Linowes, G. Richard, Mroczkowski, Tomasz, Uchida, Keiko, Komatsu, Akira. 2000. "Using mental maps to highlight cultural differences: visual portraits of American and Japanese patterns of thinking", *Journal of International Management*, No.6 Molc, John. (1994). *Evropa la-oz blznis - sukob poslovnih kućstava i zemljama EU*, IQ Media & HAT, Beograd
- Marušić S., (2002). “Upravljanje ljudskim potencijalima”, Zagreb,
- Mullins, L. J., (1999). "Management and Organisational Behaviour", 5th edition, Prentice Hall,
- Ngo, D, “Key performance indicators”, <http://www.humanresources.hrvinet.com/what-are-keyperformance-indicators-kpi/>
- Noe, R.A., 2002, Employee, Training & Development, 2nd. Ed. McGraw-Hill, стр. 283

- Rastogi, P. N. (2000). *Sustaining Enterprise Competitiveness – Is Human capital the Answer?* Human System Management 19(2000) 193-203. IOS Press. стр. 193
- Stangl, S. G., Lekovic, B., (2009). *Performance-based Pay in Human Resources Development*, Strategic Management.14
- Sprunt, E. (2014) "Factors impacting attraction and retention of employees", Presentation given to the Committee on Geological and Geotechnical Engineering, Board of Earth Sciences and Resources, National Research Council of the National Academies Meeting, May 29,2014., <http://www.slideshare.net/EveSprunt/factors-impacting-attraction-and-retention-of-employees>
- Sano, Y. (1996). "Commitment in Japan", *International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge, NY,
- Segalla, M. (2001). Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players vs Fast Trackers", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 1,
- Smith, M., Hunter J.E., Hunter, R.F., "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance", Vol. 96, No. 1, 72-98, 1984.
- Summers, L., (1994), "A Logical Approach to Development Planning", Training and Development 48: 22-31;
- Thach, L., Heinselman, T., (1999), "Executive Coaching defined", Training & Development, March: 200-204.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004) *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, стр. 20.
- Turban, D.B., Dougherty, T.W., 1994, "Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success", *Academy of Management Journal*, 37: 688-702 - <https://psycnet.apa.org/record/1994-39363-001>
- Zelenika, R., Pupavac, D., (2004) "Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu", Veleučilište u Rijeci, Rijeka, стр.269

**ПРИСТАПИ ВО МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО МАКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИ КОМПАНИИ**

- Wamer, M., (2000). "Introduction: the Asia-Pacific IIRM model revisited", *The International Journal of Resource Management*, Vol. 11, No. 2, p. 171 – 182
- World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002, p.150 – 154
- Wright, M. Patrick, McMahan, C. Gary & McWilliams, Abigail (1993). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, CEO Publication G 93-19 (239
- Wright P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustainable Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2). стр. 301-326