



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
ВТОР ЦИКЛУС: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ



МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРОИЗВОДСТВЕНАТА
ОРГАНИЗАЦИЈА МЛЕКАРА АД БИТОЛА

Магистерски труд

Кандидат:

Николина Саздовска

Ментор:

Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2020 година

СОДРЖИНА:

ВОВЕД.....	5
I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ.....	8
1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРОИЗВОДСТВЕНА ОРГАНИЗАЦИЈА	8
1.1 Значењето на човечките ресурси во производствените организации.....	10
1.2 Ефикасни лидери, мотивирани вработени и ефикасно производство	14
1.3 Потреба за континуиран развој на човечките ресурси во производствените организации	16
2. АКТИВНОСТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	19
2.1 Анализа на работа.....	19
2.1.1 Методи на анализа на работа	20
2.1.2 Фази во процесот на анализа на работа.....	23
2.1.3 Опис на работа и спецификација на работа.....	24
2.2 Регрутирање на човечки ресурси	25
2.2.1 Интерни извори на регрутирање.....	26
2.2.2 Екстерни извори на регрутирање	28
2.3 Селекција на човечки ресурси.....	30
2.3.1 Фази во процесот на селекција	31
2.3.2 Методи и инструменти на селекција.....	33
2.5 Обука и развој	38
2.5.1 Потреби за обука и развој.....	38
2.5.2 Програма за обука и развој и видови обуки.....	39
2.5.3 Фази во реализација на програмата за обука	41
2.5 Мотивација.....	45
2.5.1 Теории на мотивација	45
2.5.1.1 Маслово теорија на мотивација.....	45
2.5.1.2 ERG теорија на Алдерфер	47
2.5.1.3 Херцбергова теорија на мотивација.....	47
2.5.1.4 Врумсова теорија на очекувања	48
2.5.2 Фактори на мотивација	49
2.5.3 Процес на мотивација	50
2.5.4 Техники на мотивација и наградување	52

2.6	Лидерство	53
2.6.1	Карактеристики на лидерот	55
2.6.2	Стилови на лидерство.....	56
2.6.3	Облици на лидерското однесување	57
2.7	Управување со конфликти	59
2.7.1	Карактеристики на конфликтот	59
2.7.2	Методи за управување со конфликти.....	60
2.7.3	Последици од конфликти.....	61
II	МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ.....	63
1.1	Предмет на истражување	63
1.2	Цел и задачи на истражување	63
1.3	Хипотези	64
1.4	Методи и техники на истражување	65
III	ЕМПИРИСКИ ДЕЛ.....	67
1.	КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА.....	67
1.1	Примерок на истражување	67
1.2	Вработените како дел од стратегискиот менаџмент на човечки ресурси	69
1.3	Активности на менаџментот на човечки ресурси	73
2.	КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА И ДИСКУСИЈА.....	91
	ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ	100
	КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	103
	ПРИЛОЗИ.....	107
	Прилог 1. Анкетен прашалник	107
	Прилог 2. Структурирано интервју	112

Листа на кратенки:

МЧР – Менаџмент на човечки ресурси

ЧР – Човечки ресурси

ПО – Прехрамбена организација

УО – Управен одбор

TQM – Тотален менаџмент на квалитет

ЕК – Европска комисија

ВОВЕД

Суштината на развојот на ЧР претставува „да се добие најдоброто од вработените“. Под најдобро се подразбира, нивна максимална продуктивност, која се должи на нивната ефективност и ефикасност во извршувањето на работните задачи, чија основа е нивната мотивација и воспоставениот систем на наградување. Развојот на ЧР претставува процес на зголемување на капацитетот, вештините и способностите на ЧР и претставува нешто што се извршува во сите организации. ЧР се развиваат континуирано со зголемувањето на своето работно искуство и превземањето на обуките кои им се дадени од менаџерите, додека менаџерите се развиваат со самата поддршка на развојот на ЧР, што значи дека развојот на ЧР е севкупна, но и паралелна развојна алатка во една ПО.

Според наведеното, развојот на ЧР претставува процес на создавање и додавање на вредност на поединци, тимови, менаџери и ПО како човечки систем. Основата за успешност на процесот се базира и потпира на усовршување на човечките вештини и способности со употреба на обуки, мотивациски техники и лидерство кое успешно управува со конфликтите.

Во различни видови на организации постојат различни видови на правила на работа и однесување. Тоа не значи дека треба да се биде т.н „роб на правилата“, бидејќи однесувањето на ЧР е променливо, често непредвидливо што зависи од голем број на физички, психолошки, социјални и внатрешни промени, но и надворешни, како политички, економски, финансиски и општествени промени. Сето ова означува дека МЧР кој се применува во една организација, не може да биде идентичен и во друга организација, ниту пак во еден и друг период, а ниту на една или друга локација, што врши варијации во резултатите на ЧР, кои исто така варираат и можат да бидат успешни и неуспешни во различни моменти.

ПО не се имуни на наведеното, а посебно оние чија дејност е производство на прехранбени производи се најсложените ПО, кои целат истовремено кон квалитет на производот, задоволство на купувачите и висок профит. Во овие организации постојат разновидни ЧР кои имаат различни потреби и ги извршуваат своите работни задачи во различни организациски функции меѓу кои мора да

постојат ефикасни канали на комуникација на сите хиерархиски нивоа. Целта е производство на квалитетен прехранбен производ кој ги задоволува потребите, барањата, перцепциите и очекувањата на купувачите, а истовремено рентабилен производ кој го овозможува опстанокот на ПО на пазарот, и уште повеќе, производ кој создава профит, преку што сите стејхолдери би биле задоволни.

Во современи услови, менаџментот со ПО, нивните инпути (ресурси и човечки труд) е многу покомплексна и сложена област. Тоа се должи на развојот на многу нови содржини во функциите на маркетинг и продажба, истражување и развој, финансии и сметководство и информационите технологии, кои се појавија како нуспроизвод на глобализацијата и турбулентните промени на пазарот, пред се поради зголемувањето на нивото на конкуренција. Овде клучна улога имаше автоматизацијата на производството со што се променија техничките и технолошки барања за производство кои треба да ги исполнат ПО. Истите индиректно влијаеја кон одредени активности на МЧР во смисла на промена на бараните карактеристики на ЧР при анализа на работата и процесите на регрутација и селекција, но и зголемување на побарувачката за обуки и тренинг со цел на одговор на технолошките промени во опкружувањето.

МЧР во ПО е уникатен по својата содржина, со одредени сличности и разлики во споредба со останатите видови на производствени и непроизводствени организации. Кај менаџерите на ЧР може да се пронајдат повеќе сличности, бидејќи сепак тие се оние кои ја имаат „моќта во свои раце“ и со помош на нивните лидерски вештини и способности го диктираат како развојот на ЧР, така и резултатите од работењето.

Во однос на ЧР, може да се пронајдат повеќе разлики кои се однесуваат на бараниот профил за вработување во смисла на образование, вештини и способности, со посебен акцент на обуката (учење и подобрување) и техниките на мотивација кои се изразито повеќе потребни кај ваков вид на организации. Тоа се должи на дополнителниот притисок во однос на контрола на квалитет, ISO стандарди, TQM, автоматизација, ракување и манипулација со инпутите на производство и самата „чувствителност“ на прехранбениот производ.

Овие согледувања се прикажани во понатамошниот текст од магистерскиот труд, каде е претставена ПО, чија основна дејност е производство на прехранбени производи т.е „Млекара АД Битола“, каде вработените мора да се придржуваат кон општите правила на МЧР кои важат за сите видови на организации, но и кон посебните правила на МЧР во ПО, како и специфичните правила на самата ПО.

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРОИЗВОДСТВЕНА ОРГАНИЗАЦИЈА

„Можете да ја имате најдобрата стратегија и најдобрата зграда во светот, но ако ги немате срцето и умот на луѓето кои работат со вас ништо од тоа не оживува“ (West, 2000).

Непредвидливите промени кои се случуваат во современото опкружување на ПО, бараат негов континуиран напредок и развој. Еден од основните елементи во креирањето на деловен успех на ПО и негова одржлива конкурентска предност се ЧР. ЧР за секое ПО претставуваат исклучително вреден и уникатен ресурс, кој е тешко, па дури и невозможно да се копира или имитира со оглед на неговите карактеристики, при што првенствено се мисли на знаење, работно (и животно) искуство, вештини, способности или емоционална интелигенција (Belak, Aljinovic & Tadic, 2009). Во современи услови, ЧР претставуваат клучен фактор за развој и унапредување на работењето на ПО и основен фактор поради кој две ПО никогаш нема да бидат во иста конкурентска позиција, бидејќи немаат исти комбинации на ЧР во смисла на работно искуство, способности и вештини или организациска култура.

МЧР претставува процес на управување со вработените на структуриран и темелен начин. Сето ова опфаќа анализа на работа, планирање на човечки ресурси, регрутирање и селекција на човечки ресурси, вработување, континуирана обука и тренинг, задржување на човечки ресурси со употреба на мотивациони техники (материјални нематеријални) и системи на наградување. Дополнително, секој менаџер треба да управува со перформансите, промените и да се грижи за успешно заокружување на активностите (Бојациоски, 2009).

МЧР е одговорен за ефективноста и ефикасноста на ЧР во извршувањето на производствените и работните задачи, што значи дека е одговорен и за севкупните производствени резултати на ПО. Овој пристап се концентрира на поставените цели на функцијата на МЧР, која претставува помошна цел на општата стратегија на ПО. Со други зборови, МЧР претставува стратешка

помошна функција во која менаџерите на ПО ги креираат перспективите за развој и за тотален менаџмент на квалитет (TQM), како тајна на успехот за висок степен на квалитет на прехранбениот производ, задоволни вработени и купувачи - што последично создава високи профити.

ПО не можат да се замислат без соодветни ресурси, а нивните вработени со сите свои вештини и способности претставуваат еден од најважните ресурси. За постигнување на успешни резултати во производство на прехранбени производи е потребен ефикасен МЧР. ЧР се стратешка функција на ПО, каде нивната обука и развој, задржување и мотивација придонесуваат кон задоволување на потребите на организацијата, но и потребите на ЧР. Успешниот МЧР во ПО помага на секое работно место да бидат поставени способни и одговорни вработени кои остваруваат максимални резултати. МЧР постојано се менува и се унапредува, проследено со чести предизвици и промени во прехранбениот сектор. ЧР се исклучително важни за ПО поради неколку причини:

- Влијаат врз економската ефикасност, но и ефективност;
- Трансформираат прехранбени сировини во квалитетни прехранбени производи во процесот на производство;
- Вршат контрола на квалитетот на прехранбениот производ;
- Користат маркетинг алатки на промоција со цел на продажба на прехранбените производи, како на домашен така и на меѓународен пазар;
- Управуваат со финансии и сметководство; и
- Директно и индиректно ја извршуваат општата стратегија и цели на ПО.

Без ефективни и ефикасни ЧР, целите на ПО не можат да се реализираат. ЧР се оние кои или ги минимизираат, или ги максимизираат трошоците, што значи дека тие се трошоковен двигател кој има сериозна улога и во квалитетот на произведениот прехранбен производ.

Под ЧР се подразбира вкупен духовен и физички потенцијал на човекот, како и латентен и прикажан потенцијал. Основа на грижата на одржување и развој на ЧР во ПО претставува стремежот дека нивниот потенцијал е еднаков во однос на важноста на останатите ресурси во ПО, но и во однос на неговата цена и

функционалност во процесите и активностите. ЧР мора да ги поседуваат потребните знаења и вештини за извршување на планираните производствени процеси во ПО. Тие мора да поседуваат капацитет за создавање на иновативен производствен екосистем, но и интелектуални потенцијали. Овој човечко-производствен ресурс и неговиот ангажман е клучна задача на општиот менаџмент во ПО.

1.1 Значењето на човечките ресурси во производствените организации

Повеќето автори, како Бабл и соработниците (2005) сметаат дека ЧР и нивните способности се најважен фактор во создавање на нови вредности за ПО, врз основа на знаењето кое тие го поседуваат. Освен поседување на знаење, многу важен е и начинот на кој ЧР се користат со тоа знаење, како и брзината со која ги усвојуваат и новите знаења (Pulic & kolakovic, 1999). Врз основа на знаењето на ЧР и нивниот развој, ПО стануваат препознатливи и поуспешни од своите главни конкуренти.

Самиот факт дека ПО располага со одредени ЧР не и гарантира деловен успех, поради фактот дека тој може да биде остварен единствено со правилно управување, развој, контрола и мотивација на ЧР. Ваквите и на нив слични сознанија, влијаеле кон развојот на економијата од традиционална кон современа. Со текот на времето ЧР станаа основна инвестиција во создавањето на идни деловни резултати, односно тие се клучен фактор во креирање на одржлива конкурентска предност и исклучителни перформанси на ПО, спротивно на тоа што до неодамна исклучиво се сметале за трошоци.

МЧР е сложена функција, која во последните децении се има развиено од основната пракса на персоналниот менаџмент, а денес станува императив во процесот на менаџмент со ПО, како и главен двигател во остварувањето на нејзините крајни цели (Houldsworth & Jirasinghe, 2006). Постојат различни подрачја и активности на оваа функција, кои можат да се заокружат во потесни подрачја на делување, односно активности (или групи на работи). Вака дефинираните активности на МЧР се насочени кон менаџмент и развој на ЧР во ПО, при што овозможуваат максимално искористување на способностите и потенцијалите на

ЧР, на корист на нив самите и целокупната ПО (Bahtijarevic, 1999; Buble, 2006).

Различни видови на вложувања во работењето на ПО, па така и вложувања во развојот на ЧР, резултираат со одреден аутпут. Доколку вложувањата се правилно насочени, тогаш ова ќе резултира со унапредување на перформансите на ПО. Иако, не така одамна, вложувањата во ЧР (како вложувања во обука и развој, мотивација, подобрување на квалитетот на работа и сл.) се сметале за трошоци за поединечна ПО, а не за инвестиции, мноштво на ПО се свесни за фактот дека вложувањето во ЧР, претставува инвестирање во идниот развој и успешно работење на ПО (Gerhart & Milkovich, 1990).

МЧР како научна дисциплина и пракса се содржи во општоприфатен концепт во речиси сите ПО во светот, за што сведочат бројни показатели, меѓу кои следните (Przulj, 2002):

- Постои богата теоретска и емпириска литература за МЧР која е добра основа за проучување на понатамошниот развој на концептот;
- Концептот на МЧР се повеќе се прифаќа како научна дисциплина и се студира како задолжителен или изборен предмет на факултетите во светот;
- Се поголем број на ПО го имаат веќе увидено значењето, односно неопходноста за нивните менаџери да го совладат концептот на МЧР и за таа цел, често се одржуваат конференции и семинари за ова подрачје;
- Многу ПО вработуваат стручњаци и тимови на стручњаци од МЧР;
- Постојат се поголем број на агенции за давање на услуги од подрачјето на МЧР;
- Платите на стручњациите за МЧР се високи и имаат постојан тренд на раст; и
- Се повеќе ПО во своите УО имаат стручњаци за МЧР.

Специфичноста на човечките потенцијали ја истакнува комплексноста која го претставува концептот на МЧР, со оглед дека негова основа е човечкиот фактор. Без ЧР, ПО не би можела да функционира, а ЧР како основен ресурс на ПО се значајно посложени за проучување од сите други ресурси.

Човекот е мисловно и свесно битие, кое има свои сопствени потреби,

желби, мотиви и амбиции кои ги внесува во ПО и кои можат да влијаат на нејзината организациска клима, било позитивно или негативно. Па затоа, МЧР е изразито сложена работа, која од менаџерите бара повеќе знаења и умеења, отколку кога се работи за други ресурси.

Во МЧР, индивидуалниот пристап кон ЧР се смета за неопходен. Со други зборови, целта на МЧР е со индивидуален пристап да успее да ги надмине евентуалните потешкотии до кои би можело да се дојде поради изразената карактеристичност на ЧР, кои истата ја внесуваат во ПО и на тој начин можат да влијаат на нејзините цели. Менаџерите кои се задолжени за ЧР треба да знаат како да ги препознаат можните проблеми и да поттикнат позитивна и креативна енергија кај вработените. МЧР има задача да ги открие, развие и усоврши потенцијалите на ЧР за реализација на целите на ПО, а при тоа работата и вложувањата во ЧР да не претставуваат фрустрации, туку зголемување на нивното лично задоволство. Постои голема веројатност дека ЧР во одредена ситуација и во одредени околности ќе се однесува на одреден начин, па затоа посакувано е да се обезбедат околности кои поддржуваат негово позитивно однесување (Bahtijarevic, 1993).

За МЧР, особено важно е трудовото право како основа на работните односи, кое се содржи од поставување на права и обврски помеѓу работодавачот и ЧР, институционалните права на ЧР, но и од активностите на МЧР како регрутација, селекција, вработување и отпуштање на вработените, како и други специфични проблеми кои се врзани за ЧР (Torrington, Hall & Taylor, 2002).

Основните задачи на ПО не се однесуваат исклучиво на работењето на ПО, туку и кон грижа за ЧР. ПО ја сочинуваат ЧР, а за ПО да биде продуктивна, основните обврски на менаџерот се следните:

- Регрутација, селекција и вработување на квалитетни ЧР; и
- Мотивирање и поттикнување на ЧР за понатамошна едукација, специјализација и проширување и стекнување на нови знаења со цел на што е возможно поголем допринос кон остварување на целите на ПО.

Оваа нова функција на ПО т.е да се занимава со ЧР, станува се позначајна.

Сеуште се смета дека работата со ЧР е исклучиво работа на МЧР. Но, тоа е подеднакво работа и на останатите менаџери, како што нивна работа се и другите работи на менаџмент, затоа што работата со сировини, материјали, опрема, постројки, производство, продажба и со се останато во ПО може да се оствари единствено со ЧР (McCourt & Eldridge, 2003).

Потенцијалите на ЧР се состојат од нивни вкупни знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со која располага некоја ПО. Со други зборови, тоа е вкупната интелектуална и психичка енергија која ПО може да ја ангажира за остварување на целите и развојот на нејзиниото работење (Bahtijarevic, 1999).

МЧР претпоставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџмент кои се насочени за обезбедување со адекватен број и структура на ЧР, нивни знаења, вештини, интереси, мотивации и облици на однесување кои се потребни за остварување на актуелните, развојните и стратешките цели на ПО (Marcetic, 2006).

МЧР ги исполнува економските цели, како на пример раст на производство и профитабилност, потоа ефикасност, ефективност и флексибилност на ПО, а исто така остварува и социјални цели, како на пример задоволување на интересите на ЧР, подобрување на нивната социо-економска положба, подигнување на квалитетот на животот и општо развој на индивидуалните способности на секој ЧР. Едноставната формула на МЧР во ПО е следната:

Ефикасна, ефективна и економична ПО = задоволни вработени

МЧР е специфична област и претставува предизвик за секој менаџер, бидејќи секој ЧР е единствен, како и секоја ПО. Не може да се направи еден стандард кој би претставувал мерило и би послужил како пример за сите останати ПО. Човечките знаења, вештини, креативности, мотивација, особини на личноста, се толку многу различни па менаџерите на ЧР мораат постојано да стекнуваат нови знаења, односно да работат на сопствено усовршување, за да бидат успешни во извршувањето на активностите на МЧР. Од нив се очекува и постојано проширување на образованието и специјализација во вид на семинари и

конференции, кои во развиените држави се одржуваат на редовно ниво, а кои ги водат теоретичари и практичари од сите оние подрачја и научни дисциплини кои им помагаат на менаџерите во нивен развој на највисоко возможно ниво (Bahtijarevic, 2000).

1.2 Ефикасни лидери, мотивирани вработени и ефикасно производство

МЧР овозможува остварување на полниот потенцијал на сите ЧР во ПО, како и фактот дека секој ЧР е на право работно место. Овој сектор има улога во развој на одговорностите и зголемување на продуктивноста и ефикасноста на секој посебен сектор во ПО. Тој ги поврзува тимовите и луѓето, ги забрзува и олеснува деловните процеси. Работата на менаџерот за ЧР е квалитетна и ефикасна регрутација и селекција т.е избор на правите луѓе за правите работните места и ефикасно користење на нивните потенцијали (Hanushek & Kimko, 2000).

Понатаму, ЧР е потребно да се мотивираат, да се елиминираат отсуствата, да се воведат праведен систем на наградување, системи за развој на кариера и да се донесат одлуки на основа на моменталните информации на пазарот. Стручната селекција и ориентација на ЧР им овозможува на вработените да бидат добро распоредени и тоа на основа на нивните способности, склоности и мотивираност за работа. Сето ова е работа на ефикасниот лидер и ова би требало да биде начин на размислување на една современа ПО.

Целта на секоја ПО е нејзините ЧР да ја извршуваат својата работа на оптимално ниво и да бидат високо задоволни од извршеното. Ова е возможно да се постигне, доколку се воспостави добра организациска клима, а тоа секако е една од главните задачи на лидерот. Компетенцијата во управувањето со организациската клима е еднакво важна, како и технолошкото знаење за подобрување на продуктивноста и задоволството од работата. Исто така, вработените во МЧР имаат задача за промовирање на концептот на постојано усовршување (доживотно учење), што подразбира правовремен избор и организација на едукацијата и обуката на ЧР (Hall, 2002).

Менаџерите на ЧР мора да ја познаваат психологијата на работа, правните

прописи од подрачјето на работа и работните односи, здравственото осигурување и здравствената заштита, социјалната заштита и заштитата на работното место. Тие треба да ги познаваат законите и законските прописи, интерните прописи на ПО во која се вработени (статут, правилници, договори, колективни договори). Тие се задолжени за креирање на кадровската документација и извештаите по дадените критериуми (Bassani & Scarpetta, 2001).

За производствените организации, а посебно за оние кои се занимаваат со производство на прехранбени производи е клучна сферата на лидерство во МЧР, каде лидерот треба да ги поседува и спроведува клучните категории на продуктивно организациско однесување, како следните (McGregor, 1964):

- Спроведување на обука и тренинг кога тоа е потребно;
- Материјален и нематеријален систем на мотивација;
- Систем на наградување, бонуси, но и казни;
- Систем за ефикасна и ефективна комуникација и поврат на информации помеѓу функционалните единици во ПО; и
- Ефикасно управување со конфликти;

Начинот на менаџмент со вработените во производствениот процес го диктира лидерот, каде тој постојано треба да ги мотивира вработените за стекнување на нови знаења и вештини врз база на промените во опкружувањето со цел брзо да се одговори на таквите промени, во однос на конкуренцијата. Освен ова, лидерот на ПО, мора да постави систем за развој на кариерата на вработените и да ги насочува и фокусира, но и да ги унапредува во нагорна линија во „организациските скалила на успехот“, со што ќе бидат уважени и почитувани и интересите на другата страна, а не само на целите на ПО (McGregor, 1964).

Факт е дека секоја ПО го користи човечкиот потенцијал како алатка за извршување на општата стратегија и нејзините цели, како на ниво на организација, така на ниво на функции. Сепак, ЧР имаат и лични цели (плата, искуство, потврда, сигурност, развој) кои менаџерите во секој случај треба да ги земат предвид во процесот на планирање на стратегијата и целите. Овде

особено значен е системот за мотивација кој го спроведува лидерот, кој може да се базира на нематеријални (признание, почит, уважување) и материјални (бенефиции, бонуси) техники, кои предизвикуваат дополнително задоволство кај ЧР од работата во ПО, но и од самите себе. Според наведеното, МЧР, како современ концепт за управување со една ПО се однесува како на индивидуалните така и на социјалните аспекти на вработените во организацијата (Petkovic & Jovanovic, 2002).

Конечно, лидерите во ПО мора да бидат запознаени и со општата стратегија и политика на ПО во која работат, бидејќи таа е основа за поставување на стратегиите и плановите на МЧР. Од друга страна, улогата на лидерот и неговите менаџери од МЧР е клучна кога станува збор за долгорочната стратегија на ПО. Лидерот е оној кој поттикнува и инспирира и делува како катализатор во процесите и односите во ПО.

1.3 Потреба за континуиран развој на човечките ресурси во производствените организации

Основната сила на секоја ПО се луѓето. Па затоа клуч на крајниот успех е начинот на кој ПО ги избираат и организираат луѓето. Малиот број на лидери во ПО е препознаен според потребата на радикално редизајнирање на филозофијата на ПО која бара насоченост на индивидуално учење, односно личен развој на ЧР. ЧР имаат своја сопствена волја, свои сопствени желби и свој начин на размислување. Ако тие не се доволно мотивирани за постигнување на раст и технолошки развој на ПО, тогаш нема да постои зголемување на продуктивноста, како ни раст и технолошки развој (Dzubur, 1998). Радикалните промени во начинот на одвивање на работењето водат до дефиниција на нови работни задачи во ПО кои бараат нови вештини, што за последица создава побарувачка за потполно нов вид на ЧР (Hammer & Champy, 1993). Дисциплините како системско мислење, ментални модели, создавање на заедничка визија и воведување на дијалог во тимската работа се шират во сите правци. Културолошките промени кои се случуваат кога ЧР започнуваат да ја разбираат важноста на учењето и нивното усовршување претставуваат големи универзални

промени во традиционалната култура на МЧР.

ПО која постојано учи треба постојано да се усовршува, водејќи сметка за следните составни дисциплини: системско мислење, личен развој на секој ЧР, ментални модели, создавање на заедничка визија и тимско учење (Senge, 1994). Во сите наведени аспекти важна улога има менаџерот за ЧР кој ги насочува и води ЧР, пронаоѓа решенија и имплементира квалитетни процеси кои допринесуваат кон високо ниво на мотивираност на ЧР во вид на интризична мотивација и целокупен деловен успех на ПО. Една од основите за развој на конкурентноста на ЧР е квалитетот на формалниот образовен систем. Во развиените земји постои висок степен на поврзаност помеѓу образованието и економскиот раст. Докажано е дека образованието придонесува кон продуктивноста, па затоа зголемувањето на општиот степен на образование, би требало да биде главен приоритет за производствениот сектор која тежи кон остварување на повисок животен стандард за сите засегнати страни (Hall, 2002). Дополнителната година на образование во населението на поединечна земја овозможува зголемување на производството по жител за од 4 до 7% (Bassani & Scarpetta, 2001). За развиените земји, како и за оние во развој, во одредувањето на економскиот раст, квалитетот на образованието, дури е и поважно од неговиот квантитет (Hanushek & Kimko, 2000). Паралелно, дополнителната година на образование и за ЧР во ПО води кон зголемена заработувачка, помеѓу 5 и 15% (Psacharopoulos, 1994).

Важноста на образованието се има зголемено со зголемувањето на сложеноста на глобалната економија, па во XXI век е се поважна потребата за квалитетно образовани ЧР. Природата на вработување се менува, каде трендот оди спрема високо квалифицирани, односно специјализирани ЧР, затоа што денешното автоматизирано производство вклучува високи и средни технологии, како и нови корисници на технологии (финансии и професионални служби) и остварува повеќе од половина од БДП во ОЕЦД земјите. Наведеното означува дека неминовно и неопходно е прилагодувањето на образовниот систем кон зголемување на продуктивноста на ЧР во вакви осовременети услови.

Постојат се повеќе причини, поради кои вложувањето во ЧР, зачестено се споменува во дискусиите за економската политика. Како прво, ова е еден од факторите кои се важни за создавање на современа економија која се темели на знаење, па како таква се истакнува и во стратешките документи како Лисабонската стратегија (EU, 2000).

Современите национални образовни политики во развиените земји се темелат на два концепти кои во изминатите децении се разработени во меѓународните организации како UNESCO, OECD, ILO, Советот на Европа и ЕК, чија препорака е постојани реформи во образовниот систем, во концепт на доживотно учење, односно концепт на ЧР кои продолжуваат да учат и на своето работно место. Концептот на доживотно учење опфаќа и усогласува различни облици за учење во сите животни периоди на ЧР. Бидејќи мора да се учи цел живот, а цел живот не може да се оди во училиште, учењето во возрасната доба, па дури ниту она организираното, воглавно не се одвива во училиште, туку во самата ПО каде што човекот работи. Модерното производство на прехранбени производи бара добро обучени ЧР, кои се флексибилни кон приспособување на новините во производствениот процес, каде образованието и усовршувањето на вештините и способностите се нераскинлив дел од успешната развојна политика во ПО. Духот на обуката и усовршувањето на ЧР значи промена, прилагодливост и одговорност.

Според претходно наведеното, побарувачката за флексибилност на ЧР во ПО е зголемена, а воедно и конкуренцијата на пазарот, технолошката иновативност, сеопфатната глобална комуникација, економската несигурност и општествената нестабилност. Во пазарната економија „преживуваат“ само прилагодливи и отпорни ПО, а сето ова го овозможува обуката на нивните ЧР. Знаењето станува незаменлив ресурс на економијата, а образованието и учењето претставуваат најзначаен процес во општеството. Светските производствени трендови кај ПО покажуваат дека постојаните промени ќе бидат главна одлика на производството на прехранбени производи, а способноста за овие организации да се справат со промените ќе зависи од учењето, знаењата и вештините на ЧР.

2. АКТИВНОСТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

МЧР има голем број активности во ПО, кои се групирани во групи. Но во однос на потребите на магистерскиот труд во понатамошниот текст се анализирани активностите: анализа на работа, регрутирање на човечки ресурси, селекција на човечки ресурси, обука и развој на човечки ресурси, мотивација, лидерство и управување со конфликти.

2.1 Анализа на работа

Анализата на работа може да се дефинира како процес со кој се собираат податоци за задачите, обврските или активностите на поединечно работно место, при што се користат објективни и актуелни барања за извршување на поединечна работна задача (Sherman & Bohlander, 1992).



Слика 1. Поврзаност на анализа на работа со другите активности на МЧР

Со оглед на основните елементи кои е потребно да се вклучат при анализата на работа, овој процес е возможно да се дефинира и на посспецифичен начин, односно како една од основните активности на МЧР, со која се утврдуваат извршителите на одредена работа (потребни знаења, способности, вештини),

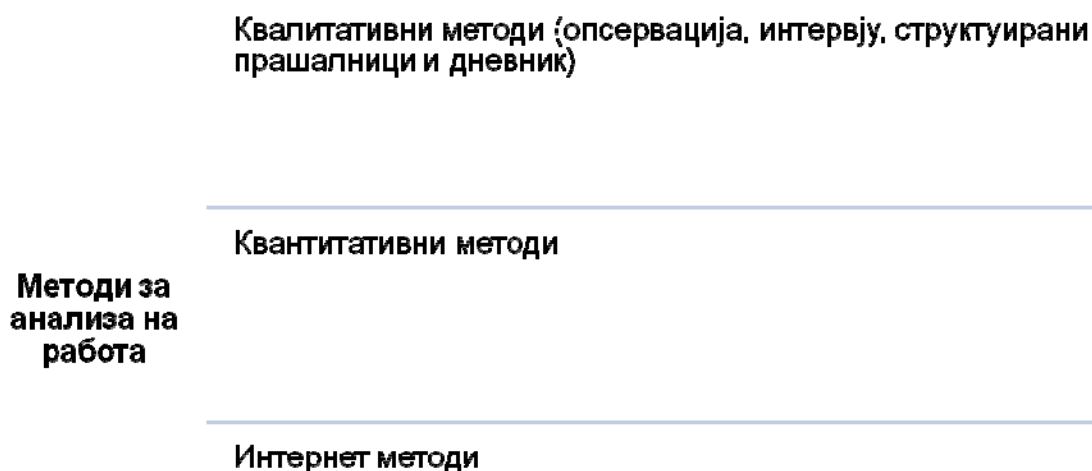
употребата на средства и технологии, опкружувањето во кое работата се одвива (просторно и временско), ефектите кои произлегуваат како резултат на работата, оптималниот систем на компензација и адекватното осигурување за заштита на ЧР. Анализата на работа директно влијае на квалитетот на реализација на групата на работи кои претставуваат составни елементи на целокупната функција на МЧР, што е прикажано на слика 1 (Goic, Tadic & Bakotic, 2010).

Меѓутоа, за во потполност да се концептуализира анализата на работа, неопходно е да се наведат некои трендови кои постојат во оваа активност на МЧР. Имено, ПО ја имаат препознаено потребата за постојани промени и прилагодување на деловното опкружување, како неопходност. Па така, иако за работата се мисли како за нешто што е стабилно, сепак со текот на времето таа се менува и еволуира. Сето тоа бара потреба за постојано ажурирање и осовременување на анализата на работа и описот на работата. Некои автори, но и практичари на МЧР ја застапуваат идејата дека концептот на „работа“ е застарен и го воведуваат поимот „*dejobbing*“, набљудувајќи ја ПО како единство на разновидни работи кои е потребно да се направат, а не како сет на работи кои ги држат поединци. Наведените промени во природата на работата и експанзијата на проектните организациски структури во ПО, бараат пошироко разбирање на работата и работењето. Со оглед на веројатноста на рапидните промени на работата, а без можност за неделна или месечна промена на описот на работа, анализата на работа треба да биде пофлексибилно поставена. Па така, ПО треба да воспостават баланс помеѓу потребите за флексибилност и потребите за одредена регулатива која во ПО треба неопходно да постои.

2.1.1 Методи на анализа на работа

Анализата на работа дава многу важни податоци за подоцните процеси во МЧР. На пример, податоците од анализата на работа се основа за изработка на програмата за усовршување, обука и тренинг на ЧР, како и основа за прием во работен однос на кандидатите кои ги поседуваат токму оние способности и карактеристики кои се неопходни за извршување на одредена работа. Во пракса, се разликуваат неколку начини и методи кои се потребни за анализа на работата,

а истите се прикажани на слика 2, соодветно (Noe et al., 2014).



Слика 2. Методи на анализа на работа

Методот на опсервација претставува директно набљудување на ЧР на работното место и се користи посебно кај работи кои се состојат исклучиво од физички активности кои се погодни за набљудување. Негативните страни на оваа метода се состојат во тоа што набљудуваните ЧР се секогаш значително поефикасни кога некој ги набљудува, како и невозможности на опфат на сите активности кои се извршуваат во рамките на една работа. Посебно кога станува збор за ЧР на менаџерски функции.

Интервјуто е најзастапен метод кој овозможува директно собирање на податоци за работното место, дури и оние податоци кои се јавуваат како резултат на праксата, иако не се составен дел на ниту еден постоечки документ во ПО. Се состои во тоа што самиот ЧР (индивидуално интервју) или група на ЧР (групно интервју) во интервјуто ги опишуваат сите работи кои ги извршуваат на своето работно место и ги дефинираат одговорностите и должностите кои им се доверени. Позитивната страна на овој метод е сеопфатност на сите активности кои се во состав на една работа, како и потполно вклучување на ЧР во анализата на работа. Негативната страна на овој метод е субјективноста на ЧР во давањето

на информации.

Структурираните прашалници можат да бидат од отворен и затворен тип. Кај прашалникот од затворен тип, од ЧР се бара од понудените задачи, должности и одговорности да ги заокружат оние кои се карактеристични за нивното работно место, додека кај оној од отворен тип, од ЧР се бара да го опишат своето работно место, онака како што тие го доживуваат во пракса, како и комбинација на овие два видови кои најмногу се препорачуваат.

Методот на дневник подразбира барање кое е упатено кон ЧР во дневникот на работа за евиденција на сите нивни обврски и работни задачи кои ги извршуваат во текот на еден ден. Овој метод резултира со многу детални и прецизни податоци кои се распоредени по логичен редослед, па затоа често наоѓаат примена во пракса.

Квантитативните методи се користат во ситуации кога е невозможно да се изврши анализа на работата со квалитативните методи кои претходно се споменати. На пример, ако целта на анализа на работа е споредба на повеќе работи, заради одредување на ниво на заработка, потребно е да се вклучат и квантитативни методи на анализа. Најчесто во пракса се користи прашалник за анализа на позицијата (*PAQ – Position Analysis Questionnaire*) кој се состои од прашалник со 194 ставки или изјави кои претставуваат основни елементи, кои имаат или немаат улога во извршувањето на одредена работа. Секоја од изјавите се рангира на скала од 1 до 5. Наведените изјави се групираат во пет основни *PAQ* активности: 1) Поседување на одговорности за донесување на одлуки, комуникациони задолженија или општествена одговорност; 2) Способност за реализација на задачи; 3) Физичка активност; 4) Управување со машини и постројки и 5) Процесуирање на информации. Финалниот резултат на овој метод го покажува рејтингот на секоја работа по основа на наведените пет активности (Dessler, 2013).

Во случај кога организацијата своето работење го организира на територии на повеќе држави или континенти, користењето на **интернет методите** за потребите на анализа на работа, претставува логично решение. Во ваков случај

МЧР дистрибуира стандардизирани прашалници за анализа на работата на сите свои географски оддалечени ЧР, по пат на организацискиот Интернет, со инструкции за пополнување и одреден рок за враќање на прашалникот. Секако, посебно внимание треба да се посвети на јасните и концизни упатства кои се испраќаат во истата прилика. Често се препорачува и тест на процесот, за да се предвидат и избегнат сите потешкотии во овој процес. Негативна страна на овој метод е големата веројатност дека ЧР нема да ги покријат сите важни точки на испитувањето и дека е возможно поради наведените причини, да се доведе во прашање реалноста на добиените резултати.

2.1.2 Фази во процесот на анализа на работа

Постојат пет основни фази во процесот на анализа на работа (Robbins, DeCenzo, 2013):

- **Фаза I:** Донесување на одлуки за тоа како ќе се користат добиените резултати. Одговорот на ова прашање ќе го одреди и начинот на собирање на податоци, односно користење на одговарачки методи.
- **Фаза II:** Разгледување на постоечките организациски информации за работите кои се анализираат. Овде се мисли, првенствено на систематизацијата на работа која покажува поширока слика на работи во целото одделение или депарتمان, нивната меѓусебна поврзаност и место во ПО како целина.
- **Фаза III:** Користење на некоја од веќе наведените методи, извршување на анализа на секоја избрана работа и собирање на податоци за деловните активности, бараното однесување на ЧР кон работата, услови на работа, како и одговарачки способности кои се потребни за изведба на работата.
- **Фаза IV:** Проверка на информациите кои се добиени со анализа на работа со самите ЧР или нивните супервизори. Оваа проверка ќе потврди дека собраните информации се коректни и потполни и ќе им овозможи на ЧР, ако тоа не е случај, да ја изменат или дополнат добиената анализа на работа.
- **Фаза V:** Дефинирање на описот на работа и спецификациите на работата како основни резултати од анализата на работа.

Како резултат на добро спроведена и организирана анализа на работа понатаму се составува опис на работата и спецификации на работата.

2.1.3 Опис на работа и спецификација на работа

Податоците кои се добиени со анализа на работата претставуваат основа за опис на работата под кој се подразбира писмен извештај за тоа кој ЧР која работа ја извршува, т.е ЧР, работи, како и зошто тоа го работи, и под кои услови одредена работа се работи. Во врска со описот на работа, неопходно е да се напомени фактот дека современите ПО, во борбата за опстанок во конкурентското опкружување, се се повеќе принудени да бидат флексибилни и спремни за промени. Па така и описот на работа, кој денес се користи во поголемиот број на ПО, има тенденција на прифаќање на флексибилни работни задачи и тимска работа кои подразбираат дека работата на ЧР може да се менува од ден на ден и од час во час. Желбата на современиот работодавач е неговите ЧР да разберат дека нивните работни места се пошироки и променливи, отколку што биле порано (Torrington, Hall & Taylor, 2004).

Не постои стандард за составување на описот на работа. Но сепак, праксата има покажано дека постојат извесни прашања кои описот на работа треба да го содржи, за да се даде потполн одговор во врска со карактеристиките на едно работно место. Во оваа смисла, секој опис на работа би требало да ги содржи следните ставки: назив на работата, краток опис на работата, одговорности и задолженија на ЧР на работа, овластувања, стандарди за изведба на работата, услови на работа и спецификација на работа.

Конечно, за проценка на постоечката состојба на ЧР потребно е да се превземе уште една иницијатива, а тоа е **спецификација на работата**. Спецификацијата на работата, подразбира податоци за квалификациите кои се бараат од ЧР на одговарачкото работно место со цел на успешно извршување на неговите работни задачи. Во спецификацијата се наведуваат податоци за знаењата, вештините, способностите, ставовите, искуството и особините кои се неопходни за извршување на работните задачи на одредено работно место во ПО.

2.2 Регрутирање на човечки ресурси

Основната цел на секое ПО е успешно работење, за што е потребно вработување на најдобрите ЧР. За ПО да го избере најдоброто, најпрвин треба да ги привлече и заинтересира кандидатите кон својата организација. Регрутирањето на ЧР претставува постапка на барање, привлекување и поттикнување на кандидати (кои ги задоволуваат барањата за одредено работно место) за пријава на слободните работни места. Со други зборови, регрутирањето може да се опише како постапка на поврзување на оние кои нудат слободни работни места и оние кои бараат (ново) работно место. На ваков начин се создава понуда на потенцијални вработени, која овозможува вработување во моментот кога се укажува потребата во ПО (Goic, Tadic & Bakotic, 2010).

Целта на регрутирањето е привлекување на кандидати кои ги поседуваат потребните способности, знаења, вештини и особини на личноста кои се потребни за извршување на работните задачи на одредено работното место (Marusic, 2006).

Со регрутирањето се создаваат квалификациски групи на кандидати (*Candidate Pool*) од кои некои продолжуваат во процесот на селекција. Пред започнување со регрутирање на кандидати е потребно да се утврди стратегијата на регрутирање, каде МЧР треба да одговори на следните прашања:

1) Какви ЧР му се потребни на ПО?

- Индивидуалисти или тимски играчи;
- Специјалисти или генералисти; и
- Стручњаци со точно одредени вештини, знаења, искуства или талентирани поединци со општи способности и висок развоен потенцијал.

2) Кој е префериран извор на регрутирање?

- Спремност на ПО да вложи во регрутирањето на ЧР и пронаоѓање на изворите од каде можат да се регрутираат потенцијално најдобрите кандидати.

За потребите на МЧР е потребно да се утврди и квантитативниот аспект, што значи да се даде одговор на прашањето колку ЧР се потребни за остварување на тековните цели на ПО. Во одговорот на ова прашање се користат

различни методи за планирање, од кои најпознати се следните (Buble, 2006):

- **Метода на студија на работа** – се користи во оние ПО во кои за утврдување на времетраењето на изведба на единиците на производ или услуги се обидуваат нормативи на време; и
- **Регресиска анализа** – каде основата е зависноста на бројот на потребни ЧР од една или повеќе варијабли кои се специфични за различна гранка и дејност.

Покрај овие два, се применуваат и други методи, како квалитативните од кои најпознати се **техника на номинална група, делфи метода**, но и други квантитативни, како **статистички и математички модели**.

Постојат два основни извори на регрутирање, односно **интерни (внатрешни) или екстерни (надворешни извори)**. Во текот на регрутирањето на вработените, многу важно е сите извори на кандидати да се третираат на потполно еднаков начин, притоа елиминирајќи ги различните облици на дискриминација.

Поголемиот број на ПО работат баш на таков начин, регрутирајќи, а притоа и селектирајќи ги кандидатите според нивното претходно работно искуство, постигнувања, способности и вештини со кои располагаат, без оглед на нивниот пол, возраст, раса, религија, националност, политичко определување, брачен статус, бременост или било кој друг фактор кој не е директно поврзан со нивните работни перформанси (Sherman & Bohlander, 1992).

2.2.1 Интерни извори на регрутирање

Интерните извори ги сочинуваат потенцијалните кандидати кои работат на одредени работни места во други организациски единици или функции во ПО (Bajtićarević, 1995), а ги поседуваат потребните квалификации за слободното работно место.

Табела 1. Предности и недостатоци на интерните извори на регрутирање

Предности	Недостатоци
Економичност. Бидејќи се користат досегашните вложувања во професионале развој и се скратува времето на прилагодување, бидејќи вработените веќе ги знаат предностите и недостатоците на ПО	Иновации и промени. Промоцијата на постоечките ЧР може да доведе до зацврстување на вооничаениот начин на делување и со тоа да ги спречи иновациите и промените
Морал. Отвора можност за напредок во внатрешноста на ПО и ја зајакнува перцепцијата за грижа за благосостојбата на вработените што води до повисок морал, мотивација, лојалност и го забрзува процесот на поистоветување со ПО	Морал. Унапредувањето на вработените може да доведе до конфликти за унапредување и да предизвика незадоволство кај оние кои не биле унапредени
Познавање на кандидатот. Менаџерите веќе го познаваат кандидатот, како и неговите силни и слаби страни	Перцепција на вработените. Ако некој кој работел претходно како дел од групата се постави на менаџерска позиција, групата можеби нема да може да го прифати како свој раководител

Како основни **методи на регрутирање од интерни извори** се следните (Buckingham & Cofman, 2004):

Евиденција на ЧР. Опфаќа податоци за образование, оценка на успешноста, планови на сукцесија, планови на развој на кариера, биографски информации, понекогаш и психолошки профили на ЧР. Ова е една од најобјективните и најевтини методи на регрутирање. После одредување на кандидатите кои се квалифицирани за одредено работно место е потребно да се соберат мислења и препораки од менаџерот во ПО и да се утврди дали кандидатите се воопшто заинтересирани за новото работно место.

Огласување. Во денешно време најчесто се извршува преку веб страницата на ПО и со неа поврзаниот систем и/или електронска пошта. Во одредени ситуации се користат и огласна табла и публикација на ПО доколку постои, но овој облик на огласување се помалку се користи поради напредокот на технологијата и се помалиот број на компјутерски неписмени кандидати.

Компјутерскиот систем за огласување се има покажано како ефикасен и ефтин метод на регрутирање.

2.2.2 Екстерни извори на регрутирање

Екстерните извори, ги сочинуваат потенцијалните кандидати кои се наоѓаат надвор од ПО на работодавачот, т.е на пазарот на труд, вработени во други организации или пак, сеуште се во процес на образование во образовните институции (Marusic, 2006).

Табела 2. Предности и недостатоци на екстерни извори на регрутирање

Предности	Недостатоци
Поголем број на потенцијални кандидати. Пазарот на труд и образовните институции опфаќаат многу поголем број на кандидати, отколку просечното ПО.	Економичност. Регрутирањето и подоцната селекција на ЧР е поскапа и долготрајна, а времето на прилагодување на ЧР во ПО исто така бара повеќе време.
Морал. Нема да дојде до интерни конфликти и напнатости поради потенцијални унапредувања на постоечките ЧР.	Морал. Може да дојде до незадоволство помеѓу ЧР во ПО кои се сметаат за квалификувани, затоа што се чувствуваат издадени бидејќи работното место не им било понудено прво ним.
Иновации и промени. Кандидатите не се запознаени и оптеретени со начините на работа во ПО, па потенцијално ќе можат да донесат нови иновативни идеи и/или знаења.	Промени. Доаѓањето на нови ЧР од надворешноста може да ги наруши меѓучовечките односи во ПО.

Како основни **методи на регрутирање од екстерни извори** се следните (Buckingham & Cofman, 2004):

Агенции за вработување. Агенциите за вработување може да бидат државни (јавни) агенции и приватни агенции. **Државните (јавни) агенции** постојат во поголем број на земји поради нивната важност во решавање на проблемите со невработеноста. Тие содржат најголема евиденција на невработени лица и останати баратели на работа, а нудат и разни додатни услуги, како што се

професионална селекција за ПО кои немаат услови тоа сами да го направат, правно советување, стручно советување, разни облици на оспособување и други слични услуги. Од друга страна, **приватните агенции**, по правило ги овозможуваат истите услуги, како и државните агенции, но се почесто насочени кон вработување на менаџери и специјализирани стручњаци. Таквите агенции имаат широка мрежа на контакти кои бараат работа или оние кои се веќе вработени. Трошоците на користење на приватни агенции се далеку повисоки од оние кај државните агенции.

Огласување. Наједноставно кажано, огласувањето е објавување на оглас за слободно работно место. Огласот може да се објави на специјализирани веб страници, печат, радио и телевизија. Веб страниците се веројатно најевтиниот облик на огласување, а радио и телевизијата се користат поретко поради високата цена на таквите огласи.

Образовни институции. Богат извор на кандидати кои поседуваат специфични стручни квалификации. Кандидатите кои се избрани со овој метод, по правило немаат работно искуство, туку се вработени поради својот талент и развоен потенцијал за време на нивното образование. Регрутирањето може да се спроведе преку: гостин предавач од ПО, препораки од професори за талентирани кандидати, организација на пријави на заинтересирани кандидати од кои треба да се изберат најдобрите за понатамошна селекција. Кандидатите можат подобро да се запознаат и проценат за време на нивна студентска пракса или преку агенции за посредување при вработување на студенти.

Директно регрутирање. Се извршува преку директен контакт со кандидатот кој е веќе вработен во некоја организација. На овој начин, веќе се вработуваат искусни стручњаци и менаџери. Со користење на овој метод, во процесот на регрутирање, потенцијалниот кандидат треба да се запознае со ПО и сите услови кои ќе ги има на новото работно место.

Индиректно регрутирање. Квалитетот и бројот на кандидати ќе зависи од репутацијата на ПО на пазарот. Во ПО кои имаат позитивна репутација на пазарот (особено средни и големи) се пријавуваат мноштво на кандидати и кога не

постојат слободни работни места. Со евиденција на таквите пријави може да се добие голема квалификациска група на кандидати кои можат да се контактираат кога ќе се отвори некое работно место за кое истите се квалифицирани.

Препораки од вработените. Добриот извор на кандидати можат да бидат и препораки од вработените во ПО, што и овозможува на ПО здобивање со кандидати од различен степен на стручна спрема и работно искуство. Меѓутоа, овој начин на регрутирање има неколку значајни ризици: создавање на неформални групи, непотизам, субјективна и несигурна проценка на кандидатите, незадоволство, бидејќи „нечиј“ кандидат не е избран итн. Но и покрај наведените ризици, овој метод се има покажано како ефтин и ефикасен за спроведување.

Специјални прилики. Стручни состаноци, конференции, конгреси, симпозиуми, семинари на кои можат да се оствари средба со потенцијални кандидати. Ова е начин за создавање на контакти и мрежа на односи за подоцнежна идентификација и регрутирање на специјализирани стручњаци.

Алтернативите за регрутирање на кандидати се користат кога ПО нема потреба за нови ЧР или вработување на нови ЧР е неисплатливо, но има потреба за поголем број на ЧР поради: зголемување на опсег на работа, боледување или годишни одмори. Алтернативите за регрутирање на кандидати се следните: прекувремена работа, изнајмување и доверување на работа на надворешни извршители (Marusic, 2006).

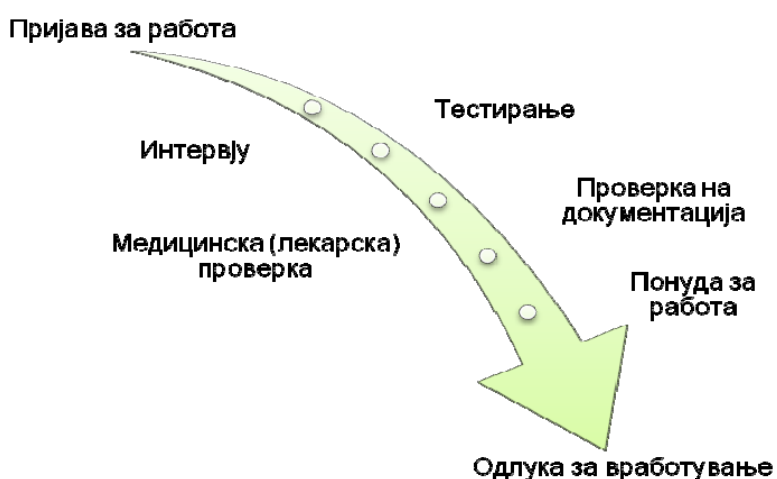
2.3 Селекција на човечки ресурси

Во процесот на вработување на ЧР, после регрутирањето на кандидати со преку методите на регрутирање, настапува процесот на селекција на ЧР каде со примена на однапред одредени методи, правила и техники се врши избор на квалитетни, способни, амбициозни и перспективни кандидати, со цел засновање на работен однос со оние кои најмногу одговараат на барањата на одредено работно место. При селекцијата на кандидати, не учествуваат само стручњаци за селекција и вработени во МЧР, туку можат да учествуваат и раководители на одредени функции во ПО, за кои се бараат нови вработени. Иако сите работат со иста цел „да се дојде до најдобрите кандидати“, сепак нивните улоги и обврски

можат да бидат многу различни (Spector, 2008). Еден од најтешките проблеми со кои се соочува МЧР е проценката на карактеристиките и способностите на кандидатите, за што се развиени бројни методи, техники и инструменти за добивање на веродостојни прогнози. Квалификациите, вештините и ставовите претставуваат **способности** со кои ЧР ги остваруваат работните резултати и се од големо значење за извршување на одредени работни задачи. За ЧР да се вработи мора да поседува одредени способности за одредена работа. Потребните способности кои кандидатот треба да ги поседува, се прикажани во описот на работа и овие способности треба да ја предвидат веројатноста за успешно однесување на работното место. Со процесот на селекција можат да се бираат кандидати кои веќе ги исполнуваат сите барања за одредена позиција или кандидати за кои МЧР ќе обезбеди обука за одредената работа (Carless, 2009).

2.3.1 Фази во процесот на селекција

Процесот на селекција се состои од низа на фази низ кои кандидатите поминуваат. Иако фазите на селекција се разликуваат од една ПО до друга ПО, како и со други видови на организации, сепак општиот модел кој секаде се применува, ги има следните фази (Stangl-Susnjar & Zimanji, 2006):



Слика 3. Фази во процес на селекција

Пријава за работа. Пријавата за работа е документ (печатен или во електронски облик) кој е најчесто во форма на стандардизиран прашалник, односно образец кој го пополнува кандидатот при пријава на конкурс на ПО за одредена работна позиција. Во него се содржани основни лични податоци, податоци за образование, работно искуство и сл. Со други зборови, пријавата за работа е формулар кој се состои од работна биографија и мотивационо писмо. Се повеќе ПО, поради полесно архивирање во базите на податоци, применува електронски пријави кои кандидатите ги пополнуваат, но меѓутоа и понатаму е застапено дека кандидатите сами ја креираат својата работна биографија и мотивационо писмо (Djordjevic et al., 2013). Еден од најважните критериуми во првиот круг на елиминација на кандидати е работните пријави да одговараат на описот и спецификацијата на работата. Пријавите на кандидатите кои не ги исполнуваат минимум бараните услови во поглед на стручна спрема и слично, не продолжуваат во понатамошниот процес на селекција (Dessler, 2007).

Тестирање. Претставува повикување на кандидати, кои ги исполнуваат минимум бараните услови на тестирање, после што оние со добри резултати се повикуваат понатаму на интервју. Повеќето ПО користат тестови за профилирање на кандидатите во процесот на селекција, бидејќи овие тестови најдобро можат да ги покажат нивните особини, знаења и вештини.

Интервју. Претставува прв непосреден разговор помеѓу избраните проценувачи (од МЧР или секторот во кој е огласена работната позиција) и одговарачките кандидати. Во некои случаи, кандидатите можат да бидат повикани прво на интервју, после што оние кои се позитивно оценети да продолжат понатаму на тестирање. Целта на интервјуто е да ја открие личноста на кандидатот, неговата мотивација, ставови и вредности, кои не можеле да се утврдат во претходната фаза. На крајот од интервјуто, се формираат „скратени листи“ на најодговарачки кандидати за вработување (Davis & Herrera, 2013).

Проверка на документација. Претставува дополнителна проверка на наведените податоци во пријавата. Често се преиспитува веродостојноста на лични податоци, образование, работно искуство, препораки на кандидатот и на

овој начин се утврдуваат информациите кои се поврзани за неговото минато работно искуство. Препораките претставуваат значаен извор на податоци за претходното работно однесување и даваат релевантни информации за кандидатот и неговите потенцијали. Во позадината на овие информации се професори, соработници, претходни работодавачи, раководители, колеги и други познаници на кандидатот. Оваа фаза се врши за понатамошна споредба помеѓу избраните кандидати и има за цел да ги открие деталите кои не се наоѓаат во пријавата, работната биографија или препораките на кандидатот.

Медицинска (лекарска) проверка. Кандидатот во ПО мора да помине и лекарски преглед, заради утврдување дали постојат некои здравствени пречки за успешно извршување на неговите работни задачи во ПО. Овде исто така кандидатот подлежи и на санитарна проверка во однос на неговата хигиена, што е исклучително важно за вработените во овој вид на организации.

Понуда за работа. Кандидатот кој ќе ги задоволи сите претходни критериуми, добива понуда за работа со сите административни детали (работен договор, опис на работа, плата, бенефиции итн.) и има рок за изјаснување за понудените услови.

Одлука за вработување. Последна фаза од процесот на селекција и завршува со одлука на кандидатот за прифаќање или неприфаќање на понудената работа. Работниот однос се заснова со кандидати кој ќе ја прифататат понудената работа, а притоа ги задоволуваат сите барани услови.

2.3.2 Методи и инструменти на селекција

Значаен сегмент на процесот на селекција е избор на одговарачки методи за испитување на индивидуалните односи и утврдената усогласеност помеѓу барањата на работата и индивидуалните можности на кандидатот. На ПО, на располагање им се многу методи за утврдување на усогласеноста помеѓу потенцијалите на кандидатите и барањата на работата, како и разновидни извори за собирање на потребните информации и утврдување на релевантните факти.

Методите на селекција и постапките на собирање на релевантни информации можат условно да се поделат во две големи групи (Arnold, 1998):

- **Стандардни (конвенционални) методи и извори на податоци** (пријава за работа, биографија на кандидатот, дипломи и други докази за образование, препораки, психолошки тестови, ситуациони тестови, интервју, пробна работа, центри за проценка на индивидуални потенцијали и здравствени прегледи); и
- **Алтернативни (неконвенционални) методи и извори на податоци** (полиграфски испитувања, графолошки испитувања, тестирање на дрога, астрологија и слично, но тие не се користат во ПО).

Во понатамошниот текст се анализираат најкористените методи и инструменти на селекција на кандидати во ПО, меѓу кои: работна пријава, работна биографија, препораки, психолошки тестови, интервју и методи и техники кои се поврзани со работата.

Во мноштвото на стандардни извори на информации за кандидатите, посебно внимание заслужуваат: **пријава за работа, работна биографија и препораки**. Се работи за многу едноставни и популарни извори на информирање. Благодарейќи на истите, голем дел од податоците за кандидатите стануваат достапни уште во почетната фаза на процесот на селекција.

Пријава за работа. Како што претходно е укажано, пријавата за работа најчесто се појавува во форма на стандардизиран прашалник, односно образец кој го пополнуваат кандидатите кои се заинтересирани за вработување на одредено работно место. Во принцип, ПО можат да применуваат два вида на пријава за работа, односно едноставна и специјална пријава. Многу ПО, освен основни информации, бараат и дополнителни информации за кандидатите, па на овој начин тие многу побрзо се запознаваат со нивните комуникациски вештини, креативни и интелектуални способности, способности за поставување на приоритети и решавање на актуелни проблеми. Ова го поедноставува и процесот на селекција, бидејќи многу кандидати веќе уште во првата фаза можат да се елиминираат. Во понатамошната процедура продолжуваат само оние кандидати кои ги поседуваат неопходните способности за извршување на бараните работни задачи.

Работна биографија. Работната биографија е незаменлив извор за собирање на биографски податоци за кандидатите. Таа се приложува со образецот за пријава за работа. Во многу ПО се користат стандардизирани работни биографии, бидејќи тие овозможуваат полесна и попрецизна анализа на податоците кои му се потребни на МЧР. Додека со пријавата за работа се бараат само основните информации за кандидатите, со работната биографија се бараат поспецифични информации за нивниот професионален и личен живот. Работната биографија најчесто содржи (Kulic & Vasic, 2006):

- Име и презиме на кандидатот, адреса и број на телефон;
- Податоци за година и место на раѓање, брачен статус и семејни прилики;
- Податоци за образование, обука и посебни знаења;
- Податоци за работно искуство и професионални планови;
- Податоци за цели на вработување и професионални интереси; и
- Податоци за лични карактеристики и способности.

Во последно време, од кандидатот се повеќе се бара во биографијата да внесе и податоци за финансиската состојба, вонредни активности, хоби, социјална ситуација и сл. Погодноста на биографските податоци за прогнозирање на идната работна успешност е причина за понатамошен студиозен развој и унапредување на работните биографии. Во поединечни ПО, тие веќе содржат помеѓу 10 и 30 прашања, со цел со вообичаените професионални податоци да се обезбедат и информации за ставовите, вредностите, квалитетите и можностите на кандидатите кои се заинтересирани за одредено работно место. Според тоа, работните биографии се многу корисна и ефтина техника на селекција, посебно во процесот на иницијална селекција. Поради нивното значење, секоја ПО треба да поработи на збогатување на работните биографии и нивно прилагодување кон своите потреби.

Препораки. Успешната работа во минатото е најсигурна гаранција за успешна работа во иднина. Значаен извор на податоци за претходното работно однесување и претходната работна успешност се и препораките, кои во многу држави од пазарната економија се речиси задолжителни при вработување. Тие

овозможуваат релевантни информации за кандидатот и неговите потенцијали. Во позадина на овие информации се професори, соработници, претходни работодавачи, менаџери и други познавачи на кандидатот и неговиот минат труд, разберен во поширока смисла (Kulic, 2005). Тие се темелат на премисата дека познавачите на кандидатот се најдобар извор на корисни информации, за него, неговите претходни активности и неговите претходни резултати. Со помош на препораките, можат да се добијат драгоцени, а најчесто и објективни информации за кандидатот, неговиот однос спрема работата, неговите професионални способности и сл.

Психолошки тестови. Психолошките тестови се еден од најважните и најразвиените инструменти на селекција. Голем дел од личната психологија е насочена во правец на креирање на адекватни инструменти за утврдување на психичките особини на ЧР и нивните индивидуални разлики, со цел на унапредување на процесот на селекција. Во ЕУ и САД се користат повеќе илјади модели на такви тестови. Целта на психолошките тестови е проценка на интелигенција, нумерички способности, креативни способности и други значајни карактеристики на ЧР. Со други зборови, психолошкиот тест е стандардизирана постапка со која се предизвикува одредена активност, со цел нејзиниот ефект да се измери и вреднува, така што овозможува основа за споредба на резултатите од различни кандидати на индивидуално ниво во идентични услови. Со примена на психолошките тестови во процесот на селекција се добива дијагноза на развојот на одредени индивидуални особини кои се релевантни за извршување на работата и се врши сигурна проценка на идната работна успешност на кандидатот. Во пракса, постојат тестови за одредување на: специфични, перцептивни, специјални, нумерички, вербални, креативни, механички, сензорни и психомотрни способности, но и тестови на личноста, интересите и знаењето. Зависно од потребите на ПО, МЧР врши избор на тестовите кои ќе овозможат најрелевантни информации за кандидатите кои се потребни за нивна проценка.

Интервју. Интервјето е најчесто користен и без сомнеж најпопуларен метод на селекција, односно и при користење на другите методи, сепак интервјето е

задолжителен инструмент на селекција. ПО може да се определи за едно или повеќе интервјуа со кандидатите, кои можат да се вршат и по неколку денови и во различни околности. Освен кадровскиот менаџер, психолог и други стручњаци од МЧР, во интервјуте со кандидатите, по правило учествуваат и менаџери и вработени со кои кандидатот можеби во иднина ќе работи.

Интервјуте може да се дефинира како осмислен разговор на две или повеќе лица, организиран на начин кој овозможува подобро запознавање на кандидатот и неговите вештини, способности и други карактеристики со цел на утврдување дали кандидатот одговара на барањата на работата за која се има пријавено. Во суштина, тоа е процес на евалуација и проценка во која интервјуерот, врз основа на информациите кои се добиени со комуникацијата со кандидатот, проценува во која мера, кандидатот одговара на барањата на работата и колку ќе биде успешен во нејзиното извршување. Бројни истражувачи со децении го имаат анализирано интервјуте и неговото значење во процесот на селекција, каде посебно внимание посветуваат на неговата сигурност и веродостојност. Вниманието на академските и емпириските истражувања го привлекуваат и други фактори кои влијаат на проценката на интервјуерот, а со тоа и на одлуките за вработување. Со користење на интервјуте во постапката на селекција на кандидати во ПО се исполнуват следните три цели на МЧР (Arnold, 1998):

- Собирање на информации за кандидатот;
- Информирање на кандидатот за работата и ПО; и
- Утврдување на способностите на кандидатот за успешно извршување на одредена работа.

Со помош на интервјуте се утврдуваат одредени карактеристики на кандидатот, меѓу кои и следните: способност за делување, индивидуален потенцијал, заинтересираност за работата и ПО, образование и стручност, релевантни интереси, способност и вештини за комуникација, вештини на однесување со авторитативни личности, вештини на самостојно и независно одлучување, можност за стручно и професионално вклопување во организацијата и сл. Интервјуте дава поголеми можности во оценката на кандидатот, отколку

што реално постојат. И покрај тоа, се повеќе се работи на подобрување на неговата сигурност во прогнозирањето и мерењето на неговите реални рамки на можности. Конечно, интервјуто претставува процес на социјална интеракција, бидејќи со него се даваат и добиваат информации, се врши проценка и се остваруваат одредени меѓувлијанија помеѓу кандидатот и интервјуерот.

Методи и техники на селекција кои се поврзани со работата. Во ПО се повеќе се користат специфични методи и инструменти за селекција на кандидати кои се заинтересирани за извршување на одредени работни задачи. Овде станува збор за тестови на примерок од работа, тестови на способност за стекнување на вештини и пробна работа во ПО.

2.5 Обука и развој

Обуката на ЧР може да се дефинира како напор за подобрување на перформансите на ЧР на нивното работно место или на некое поврзано работно место, што се врши преку промени во специфични знаења, способности, вештини, ставови или однесување на ЧР (Siber, 1999). Ефикасната обука мора да биде во согласност со идентификуваните потреби, да биде однапред испланирана и да обезбеди примена на искуствата на учење. Идеална ситуација е кога обуката ги задоволува и потребите на ПО и потребите на ЧР. Развојот на ЧР се однесува на создавање на можности за учење, што на ЧР ќе им помогне во нивниот личен развој, но и развојот на кариера. Можностите за развој на ЧР не се ограничуваат на работното место на кое тие работат, туку има за цел да ги припреми ЧР за идните барања на работата и развојот на кариера на долгорочно ниво.

2.5.1 Потребите за обука и развој

За успешно организирање на обуката и развојот на ЧР, неопходно е најпрвин да се идентификуваат потребите за обука и развој, при што идентификувањето на потребите се одвива на неколку нивоа:

- **Организационо ниво**, каде се идентификуваат организациските цели на краток и долг рок и евентуалните трендови кои би можеле да влијаат на истите;

- **Ниво на работно место**, каде се обезбедуваат информации за активностите кои се извршуваат на тоа работно место (од описот на работното место), специфичните знаења и способности (од спецификација на работата) и од минимално прифатливите стандарди на извршување на конкретна активност.
- **Индивидуално ниво**, каде идентификувањето на потребите за обука и развој може да се врши на два начини: на основа на јазот помеѓу постоечките и стандардните перформанси или на основа на јазот кој постои помеѓу постоечките и бараните способности и знаења за извршување на конкретна работа. Во првиот случај се идентификуваат потребите за обука, а во вториот случај потребите за развој. Без озбир на тоа кој метод се користи во идентификување на индивидуалните потреби за обука и развој можат да се користат различни средства, како на пример: систем за проценка на индивидуални ефекти, тестови на знаење, самостојно идентификување на потребите, испитување на ставови, анализа на компетентноста и сл.
- **Групно ниво**, каде се идентификуваат потребите за обука и развој на специфични демографски групи на вработени, како на пример: малцинства, жени и сл., бидејќи практичните искуства на многу ПО имаат укажано дека потребите за обука и развој се разликуваат по наведени групи.

После идентификација на потребите за обука и развој, неопходно е да се направи избор на одговарачки програми, па во таа смисла да се одреди кои ЧР ќе учествуваат во програмите, кој ќе ги изведува програмите и кој тип на вештини со нив треба да се развијат. Целиот процес на идентификација на потребите треба да создаде основа на идентификувани специфични групи на ЧР кои имаат потреби за обука и развој во различни области, а исто така и основа за донесување за донесување на одлука за тоа колку ЧР истовремено ќе се обучуваат.

2.5.2 Програма за обука и развој и видови обуки

Програмите за обука и развој на ЧР можат да ги изведуваат еден или

неколку различни инструктори, од непосредниот раководител и вработените во МЧР, преку колеги или интерни и екстерни експерти за одредена област. Самиот избор на инструктори на програмите за обука треба да биде таргетиран според барањата за конкретна работа, односно профил на вработениот и области на знаење, а со програмите за обука и развој можат да се развијат различни знаења и вештини. Сите видови на знаења и вештини обично се распределени во четири групи (Petkovic & Bogicevic, 2007):

- **Базична писменост** (читање, пишување, пресметка и сл.);
- **Базични технички знаења** (одржување на техничка експертиза);
- **Интерперсонални способности** (комуникација, меѓучовечки односи, оценка на ефектите, лидерство, преговарање и сл.); и
- **Концептуално-интегративни способности** (стратешко и оперативно планирање, организациски дизајн, креирање на деловни политики и сл.).

Во развојот на наведените знаења се прави разлика помеѓу три нивоа:

- **Најниско ниво** (обезбедување на оперативна ефикасност);
- **Средно ниво** (развој на способности); и
- **Највисоко ниво** (усовршување на фундаментални знаења).

Откако ќе се дефинираат учесниците, инструкторите и видовите на знаења кои им се потребни на ЧР во програмата за обука, потребно е да се определи најадекватниот метод на обука.

Постојат бројни видови на обуки за ЧР, но нивната основна поделба се врши според методот на обука и според местото на одржување на обуката.

Според **методот**, видовите на обуки можат да бидат поделени во две категории:

- **Информациони методи.** Се базираат на еднонасочна комуникација кога на учесниците им се трансмитираат информации од одредена област на знаења, како што се предавања, предавања кои се снимени на одреден уред за пренесување на податоци и самостојно учење од книги, материјали;
- **Експериментален метод.** Се базира на перманентна интеракција на инструкторите и учесниците, како на пример обука на работното место,

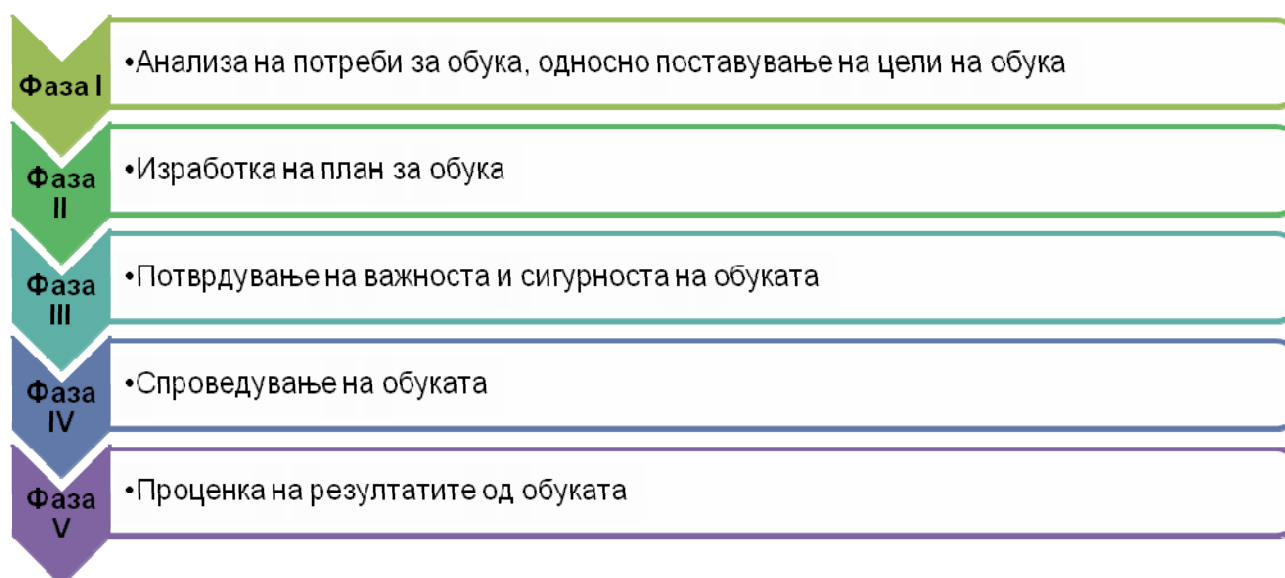
инструкции со користење на компјутер, обука на симулатори, игри и симулации, студии на случај и анализа, игра на улоги, моделирање на однесување и обука на сензитивност.

Според **местото на одржување на обука**, постојат три основни видови на обука (Schuler, 1995):

- **Обуки на работното место:** инструкции од страна на интерен или екстерен експерт, полагање на стручни испити, обука во соработка со екстерен инструктор, обука низ асистирање во полното работно време на различни работни места, ротирање на работни места и асистирање на непосредниот менаџмент;
- **Обука во организацијата, но надвор од работното место:** писмени материјали, видеоснимки, интензивно користење на сателитска телекомуникација за влез во програми за обука во организацијата на избрани институции; и
- **Обуки надвор од организацијата:** формални курсеви, симулации и сл.

2.5.3 Фази во реализација на програмата за обука

Без оглед на видот на обука, реализацијата на програмата за обука, може да биде поделена во пет фази (Dessler, 2007):



Слика 4. Фази на програмата за обука

Фаза I: Анализа на потреби за обука, односно поставување на цели на обуката. Подразбира донесување на одлуки за тоа дали воопшто да се спроведе обука во одреден дел од ПО и кој вид на обука треба да биде применет. За да се донесе таква одлука, МЧР ги одредува барањата за секое работно место и понатаму врши распоредување со моменталното ниво на знаење на ЧР кои се веќе вработени во ПО. За ваквата цел се спроведува анализа на работата и анализа на работниот ефект. После анализата на потребите за обука, потребно е да се воспостават цели како: *„опис на ефектот кој учесниците во обуката треба да бидат во состојба да го остварат за да се сметаат за оспособени“* (Daniels & Radebaugh, 2001). Инструкторот на обуката истовремено претставува и мотиватор за успех на кандидатот, при што треба да се напомени дека позади успехот на обуката е исклучително важна мотивацијата. Овде, МЧР во ПО треба јасно да ги претстави позитивните последици во случај на успешна обука, како и негативните последици во обратен случај. Обуката треба да им биде разбирлива на учесниците и да им овозможи двострана комуникација во однос на прашањето за конкретно подобрување на работното место, кое се однесува на остварување на подобри работни перформанси.

Фаза II: Изработка на план за обука. Планот за обука содржи цели, методи, средства, опис и редослед на теми, примери и начин на обучување. Резултатот од планот на обука е водич за обука за инструкторите и прирачник за обука на учесниците.

Фаза III: Потврдување на важноста и сигурноста на обуката. Се извршува тестирање на пробен пример кој треба да биде репрезентативен, а после пробното тестирање и евентуални корекции, обуката се спроведува во пракса на целата популација за која истата е предвидена.

Фаза IV: Спроведување на обуката. Подразбира употреба на една или повеќе техники за обука. Техниките за спроведување на обуки се бројни, како на пример: **обука на работно место** (по пат на набљудување, по пат на упатства кои менаџерот му ги дава на вработениот или ротација), **неформално учење** (тоа се сите знаења кои вработените ги стекнуваат непосредно во контакт со колегите,

без однапред дефинирана програма), **обука (чирак)** (многу стар систем на обука и со него чиракот се обучува под надзор на главниот мајстор), **симулирана обука** (претставува обука на вработениот со употреба на реална или импровизирана опрема која ќе ја користи на работа, со тоа што обуката се одвива надвор од работното место), **аудио-визуелни техники** (опфаќаат филмови, телевизија во затворена мрежа, аудио и видео касети и дискови, при што се опфатени дописни курсеви, далечинска обука, видеоконференција и интернет настава) и **обука со помош на ИТ** (претставува разновидна употреба на компјутери заради унапредување на знаења и вештини, при што во последните години, овој вид на обука станува се повеќе реалистичен и интерактивен).

Фаза V: Проценка на резултатите на обука. Оваа проценка означува дека треба да се избере начин на кој ќе се изврши проценката и ќе се одреди аспектот на обука кој треба да биде измерен. Еден од најдобрите начини за проценка на резултатите од обуката е контролиран експеримент во рамките на кој постојат две групи на вработени: првата група ја има поминато обуката, а втората група сеуште не, со оглед на тоа што е важно и двете групи да се тестираат пред обуката за да се елиминира влијанието на некои други фактори, како што се на пример зголемување на платата, во однос на резултатите. Во однос аспектите на обука кои треба да се проценат, тоа се следните: реакции на учесниците на програмата на обука кои укажуваат на евентуални модификации на програмата во иднина, при што реакциите се однесуваат на перцепција на учесниците за квалитетот на програмата за обука, инструкторите, локацијата и содржината на обука, учење или знаење кое се однесува на одредување на степенот во кој учесниците имаат усвоено одредени факти, техники, процедури или процеси кои ја сочинуваат содржината на обуката. Мерењето се спроведува со тестирање, вештини и однесување за одредување на степенот во кој учесниците имаат научено одредени вештини или однесувања, а мерењето се спроведува на основа на набљудување и оценување од страна на колегите и раководителите.

Најважна е проверката за постигнатото ниво на резултатите од работата на ЧР после обуката и каква е корелацијата на тој резултат, во однос на целите кои

се поставени пред обуката. При тоа се мерат специфични категории, како што се зголемување на работни перформанси и исполнетост на норма, намалување на трошоци, број на повреди на работното место, унапредување на квалитетот во производството и принос на ангажирани средства како однос на парично изразена корист од обуката и трошоците на обука.

Трошоците на обука опфаќаат директни (трошоци на заработка на инструкторот и другите лица кои учествуваат во обуката, трошоци за припрема на материјали и опрема за обуката, патни трошоци и сл.) и индиректни трошоци (канцелариски материјали, трошоци на организацијата, заработка на административниот персонал, стимулации, обука на инструкторите и слично). Финансиската корист се дефинира во зависност од конкретната работа, па за воопшто да се измери користа, неопходно е да се изврши мерење на ниво на работните процеси, односно да се утврдат почетни трошоци (тоа можат да бидат трошоци на шкарт и доработка, трошоци за повреди на работно место, трошоци од лош квалитет на производ, трошоци кои се предизвикани со жалби на купувачите и сл.). Дури после повторните мерења и проценки на разлики можат да се одбијат трошоците од обука и да се изврши пресметка на корист од обуката, односно принос на ангажираните средства.

Обуката и развојот на ЧР е во цврста врска со останатите активности на МЧР. На пример, функцијата на планирање на ЧР го идентификува бројот на вработени и вештини за кои во планскиот период постои побарувачка. Претходно анализираниите активности на МЧР како регрутирање и селекција на ЧР настојуваат да ги идентификуваат и лоцираат ЧР со одговарачки способности на работните места во внатрешноста на ПО, за кои треба да биде спроведена минимална обука. Информациите од планот на ЧР и за новопримените вработени претставуваат основа на стручњациите за обука за потребите на дефинирање на содржини кои се потребни за обуката за нововработените. Обуката на ЧР е исто така во цврста врска со функцијата на развој на кариера, бидејќи претставува неопходен инпут за донесување на одлуки за преместувања и унапредувања.

2.5 Мотивација

Мотивацијата се манифестира како секое влијание кое го предизвикува, насочува и одржува целното однесување на ЧР. Мотивацијата одговара на прашањето зошто некој ЧР се однесува на одреден начин и дали на таквиот начин постигнува или непостигнува работна успешност на определено ниво (Goic, Tadic & Bakotic, 2010). Постојат три основни причини за мотивација на ЧР:

- Подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста на работа;
- Подобрување на квалитетот на работниот живот во ПО; и
- Зајакнување на конкурентската способност и успешност на ПО.

Мотивацијата се остварува со вклучување на цел синџир на реакции, односно од чувства за потреби кои предизвикуваат желби за истите потреби да се исполнат, па се до мотивациски стимулатори кои предизвикуваат посакувани активности, кои резултираат со задоволство, како за ЧР, така и за ПО.

2.5.1 Теории на мотивација

Мотивацијата за работа во ПО, зависи почесто од социјалните, отколку од економските потреби. За сето ова да можеме да го опфатиме, потребно е да опишеме неколку од значајните теории на мотивација, како што се (Camilovic & Vujic, 2007): Теоријата на Маслов; ERG теорија на Алдерфер; Херцбергова мотивациона теорија; и Врумсова теорија на очекувања.

Постојат многу теории на мотивација во минатото, а ќе има и многу нови во иднината. Со приказ на овие теории, на најдобар начин ќе го откриеме значењето на мотивацијата во ПО.

2.5.1.1 Маслова теорија на мотивација

Иако, очигледно постојат поединечни разлики, многу психолози сметаат дека постојат извесни облици и модели на човечките потреби. Масловата теорија на мотивација се заснова на претпоставките дека (Maslov, 1954):

- Потребите кои не се задоволени, го мотивираат или влијаат на однесувањето;
- Задоволените потреби не го мотивираат однесувањето; и

- Поединечни потреби на секое ниво на хиерархијата се појавуваат само кога потребите на пониско ниво се добро задоволени.

Во Масловоиот мотивационен модел на основни потреби се дадени следните групи:

- Елементарни физички и физиолошки потреби;
- Потребите за сигурност;
- Потребите за пријателство, љубов и припаѓање;
- Потребите за почит и самопочит; и
- Потребите за самопотврдување.

Првото ниво на потреби е најсилно и него го сочинуваат елементарните физиолошки и физички потреби за храна, вода, воздух, топлина итн. Во **второто ниво** на потреби се потребите за сигурност, кои се однесуваат на физички и емоционално безбедна средина без ризик од опасност. Овие потреби се за одреден степен послаби од оние во првото ниво, а набљудувајќи постепено по мотивационата сила нивоата на човечки потреби се уште повеќе послаби. Па така, **третото ниво**, односно потребата за пријателство, припаѓање и љубов е послаба од претходните две, а уште послабо е **четвртото ниво** кое се однесува на потребите за почит и самопочит. На крајот, односно од **петтото ниво** се најслаби потребите за самоостварување или самопотврдување и тие се во врска со развојот на сопствените можности дека човекот станува сето она што е во состојба да стане.

Повисокото ниво на потреби нема да делува, ако некое пониско ниво на потреби не е делумно или претежно задоволено. Според групата на секоја задоволена група на потреби се зајакнува и мотивацијата за потреби за следната група. Поединечни потреби циклично ја добиваат и губат мотивационата сила, зависно од намалувањето на состојбата на нивната задоволеност и незадоволеност.

Значењето на идентификација на потребите како и нивниот ранг, Маслово го набљудува низ ефектот на продуктивност. Па така, тој истакнува дека човекот кој ќе задоволи две или повеќе потреби е попродуктивен од оној кој има задоволено

само една потреба, а според утврдениот приоритет.

2.5.1.2 ERG теорија на Алдерфер

Покрај изворната мотивациона сила од Маслоу, која опаѓа од пониски кон повисоки нивоа на потреби, од посебно практично значење е парадоксалната сила на социјалните и его мотиви. Овде се работи за еден вид на парадокс дека пониските нивоа на потреби се посилни мотиватори, но само во ситуации кои ретко се јавуваат во современите општества. Доколку го набљудуваме обичниот човек, вработениот во некоја ПО во наши или слични услови, можеме да воочиме дека актуелните мотиватори се на повисоко ниво од споменатите човечки потреби. Доколку пак набљудуваме работа во услови каде постои релативно богато индустриско општество, можеме да воочиме дека тие не се премногу загрижени за нивната економска или физичка сигурност, па затоа ќе поминуваат низ кризи за самопочит кои го наметнуваат прашањето каде води брзиот живот, како да ги одржат односите на почит во семејството и на работа и недостатокот на вистински пријатели.

За менаџерите, овде е многу важно да ги воочат односите помеѓу мотивите кои се засновани на задоволување на (Bogicevic, 2003):

- **Егзистенционални потреби** (физиолошки и потреби за сигурност);
- **Социјални потреби** (почит, припадност, пријателство); и
- **Его** (развојни потреби и самопотврдување).

Алдерфер во 1972 година има извршено редукција на Масловата теорија на мотивација, така што мотивацијата од пет нивоа сега е на три нивоа и претставува *ERG* теорија (*Existence, Relatedness, Growth*), односно постоење, поврзаност и раст.

2.5.1.3 Херцбергова теорија на мотивација

Додека Масловата теорија на мотивација ја претставува мотивацијата како дејство низ едноставна непрекината големина од физиолошки до самоактуелизирани потреби, донекаде Херцберговата теорија на мотивација претставува две непрекинати големини, кои во реалноста сочинуваат две значајно

различни класи на фактори:

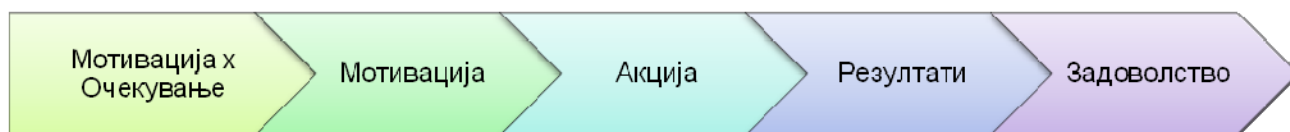
- I. **Услови на работа кои можат да одвратат од работниот ангажман; и**
- II. **Содржина на работа која делува позитивно.**

На основа на ова, Херцберг има изнесено заклучоци за постоење на две групи на фактори, односно следните (Guest, 1989):

- **Фактори кои предизвикуваат незадоволство кога не се адекватно решени** т.н **хигиенски фактори**, како на пример физички фактори на работна средина (осветлување, бучава, микроклима итн.), меѓучовечки односи, надзор и контрола во текот на работа и системот на плаќање); и
- **Фактори кои предизвикуваат задоволство, а се однесуваат на самата работа**, така што на ЧР им се дава чувство на некое достигнување, признание, одговорност, можност за развој и напредок, како и предизвик.

2.5.1.4 Врумсова теорија на очекувања

Теоријата на очекувања во изминатите неколку години се здобива со се поголемо значење. Маслов и Херцберг ги имаат откриено пристапите на мотивација, но го немаат откриено, одговарачкиот број на разлики кај поединечни ЧР и немаат објаснето зошто нивното однесување е различно. Пристапот на мотивационата теорија на очекувања го има развиено **Виктор Врум**, кој има направено обид за објаснување на однесувањето кое е поврзано со поединечни (индивидуални) цели и избор, како и веројатност за остварување на тие цели.



Слика 5. Врумсова теорија на мотивација

Клучниот нацрт на теоријата на очекувања е дека мотивацијата зависи од (Bogicevic, 2003):

- **Очекувања:** поглед на ЧР на можностите и веројатноста дека поединечен резултат ќе биде реализиран на основа на одредено однесување;
- **Валенции:** вредности на поединечно работно место и на посебна работна задача.

Оваа теорија може математички да се изрази со следната равенка:

Мотивација = очекување x валенција

Пред остварување на високо ниво на мотивација мора да бидат присутни и двата фактори. Поединечното високо очекување и поединечната висока валенција нема да ја осигура мотивацијата. Она што ЧР го смета за вредно и важно во моделот на очекувања претставува клучен фактор, а не она што менаџерот верува дека ЧР треба да го бара од вредноста (плаќање).

Од потполно познавање на секој поединечен ЧР, како основа на целта, искуството и другите негови особини зависи способноста на менаџерот за да го мотивира ЧР. Голем придонес во теоријата на очекувања е дека таа објаснува како целите на ЧР влијаат на нивното однесување во работата. Менаџерот кој сака да користи модел на очекувања во мотивацијата на ЧР, треба да посвети внимание на следното:

- Да им обезбеди обука на ЧР за извршување на работните задачи;
- Да изврши промена на организациската перспектива кон вистинските перформанси кои и се потребни на ПО;
- Да обезбеди доверба кај ЧР во врска со можностите за извршување на работите;
- Да селектира организациски награди кои ќе бидат во согласност со очекувањата на ЧР;
- Јасно да ги воспостави односите помеѓу наградите и извршувањата;
- Да направи административни правила за наградите на основа на цврст и модерен систем, така што ЧР да го почувствуваат односот помеѓу перформансите и наградите кои ги добиваат.

2.5.2 Фактори на мотивација

На мотивацијата влијаат **бројни фактори**, кои можат да бидат: индивидуални карактеристики, карактеристики на работата и организациски карактеристики (Gomez-Mejia & Cardi, 2001).

Индивидуалните карактеристики претставуваат потреби, ставови, преференции, очекувања, интереси и особини кои ги поседуваат ЧР. Сите овие

карактеристики се разликуваат од ЧР до ЧР, што влијае на разликување на нивните мотиви за извршување на работните задачи, бидејќи некои од ЧР се мотивираат со пари, други со сигурност на работното место, а трети со видот на работни задачи. МЧР мора да биде свесен за разликата на мотивационите стимули на индивидуално ниво во ПО.

Карактеристиките на работата претставуваат одредени атрибути на работата, како што се комплексност, автономност, интересност, потребни вештини и разновидност. Една иста работа може различно да се карактеризира по различни обележја. И во овој случај, МЧР мора да води сметка за усогласеноста при доделување на работните задачи помеѓу индивидуалните карактеристики на ЧР и карактеристиките на работата.

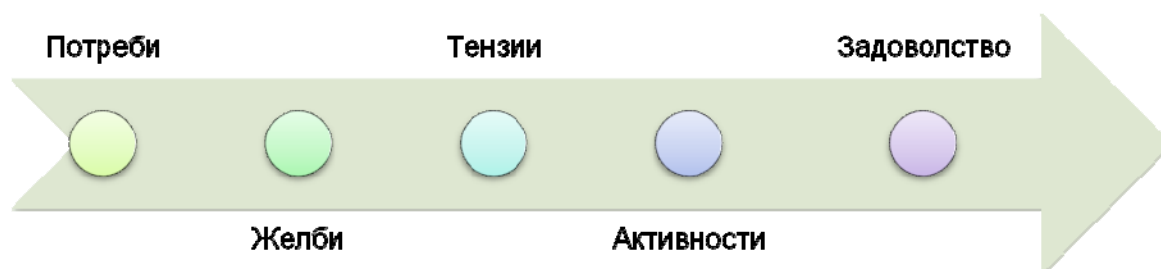
Организациските карактеристики претставуваат правила и процедури, деловна политика, пракса на МЧР, систем на наградување кој допринесува кон ефикасност на претпријатието, непосредна работна околина (соработници, менаџери, работни услови). Сите овие инструменти мора да бидат така конципирани за да привлечат нови, а да ги задржат постоечките ЧР.

2.5.3 Процес на мотивација

Современиот МЧР е апсолутно запознаен со фактот дека успехот на една ПО во голема мера зависи од способностите и мотивираноста на нејзините ЧР. Меѓутоа, едно од најважните прашања и веројатно најголема дилема на МЧР е: Како ЧР да се поттикнат да го работат она што од нив се бара? Овде се јавува потребата за мотивација како комплексна појава, која е невозможно еднозначно да се одреди. Во однос на работата и организацијата на светот на работа, може да се одреди како *„комплекс на сили кои го иницираат и задржуваат ЧР на работа во ПО, односно мотивацијата започнува и ја одржува активноста во зацртаната насока на ПО“*. Повеќето автори имаат утврдено дека мотивацијата е внатрешен поттик поради кој ЧР се однесуваат баш така како што се однесуваат, иако на многумина ќе им се причини дека ЧР се однесуваат непредвидливо и ирационално. Меѓутоа, доколку се погледне во нивното минато и нивната емоционална структура, може да се сфати дека однесувањето на ЧР е логично и

предвидливо (Stewart, 1997).

Познавајќи ги овие факти, со голема сигурност би можело да се предвиди дека некои ЧР ќе реагираат на критики или на барање да останат на работа прекувремено. Причините за различно однесување на ЧР на исти стимули, се наоѓа во единственоста на на ЧР на индивидуално ниво, која има настанато како последица на домашно воспитување, образование, социјален живот и работно искуство.



Слика 6. Процес на мотивација во ПО

На слика 4 мотивацијата е претставена како синџир на реакции на потребите на ЧР, кои понатаму водат до желби или цели кон кои тие тежат, што севкупно предизвикува тензии кои водат до одредени активности за остварување на целите (како на ЧР, така и на ПО), што конечно резултира со задоволство на обете страни (Orlic, 2005).

Во мотивацијата на ЧР, МЧР дефинитивно има тешка задача. Со вработувањето на нови ЧР, работата на МЧР штотуку започнува и поточно тоа е негов најтежок дел, односно да го мотивира ЧР во своето работно ангажирање да ја зголеми продуктивноста на ПО. Во оваа смисла, менаџерите се воглавно во заблуда кога мислат дека ЧР вредно ќе ја одработат својата работа, само затоа

што се платени за истата. Со таков став, ЧР се демотивирани, што секако резултира со неоптимално извршување на работните задачи, а со тоа и недостаток на продуктивност. Бројни истражувања имаат утврдено дека во 85% од организациите, ако менаџерите се занимаваат повеќе со резултатот, отколку со ЧР, мотивираноста на новите ЧР опаѓа веќе после 6 месеци, а таквото работно опкружување во текот на секоја идна година резултира со послаба мотивација.

2.5.4 Техники на мотивација и наградување

Мотивацијата во ПО се остварува со создавање на систем на наградување, под кој се подразбираат плати, стимулации, надомести и други вредности кои МЧР им ги обезбедува на ЧР во замена за нивниот вложен труд. Системот на наградување речиси во сите ПО го сочинуваат две техники на мотивација, односно материјални и нематеријални награди (Stangl-Susnjar & Zimanji, 2006).

Материјалните награди се опфатени со системот на заработка и ги претставуваат сите награди кои ПО им ги овозможува на ЧР за нивниот вложен труд. Постојат два облици на систем на заработка:

- **Директни облици на заработка:** заработка кои ЧР ги примаат во готовина, односно основна плата, зголемување на основна плата и заработка базирана на перформанси; и
- **Индиректни облици на заработка:** низа на материјални бенефиции кои ЧР ги стекнуваат со самото вработување во ПО, а кои немаат парична природа, односно програма за заштита на вработените (здравствено, пензиско, социјално, инвалидско, животно и слично осигурување), платени отсуства (годишен одмор, боледување, породилно отсуство, служење на воен рок) и други бенефиции (бесплатна исхрана, користење на службен автомобил, бесплатна рекреација и сл).

Нематеријалните награди претставуваат различни стимулатори за зголемување на мотивацијата кои се однесуваат на задоволување на потребите на ЧР, како основните егзистенцијални, но и останати потреби.

Со цел на мотивирање на ЧР, најчестите нематеријални награди можат да бидат следните:

- **Признанија:** лично и професионално признание за работниот перформанс во одреден период;
- **Повратни информации за работата и работната успешност:** една од најкорисните видови на информации кои ЧР можат да ги добијат, бидејќи недостатокот на такви информации влијае негативно на индивидуалните перформанси, како и на успешноста на целата ПО;
- **Организациска култура:** систем на претпоставки, вредности и норми за однесувањето кое вработените во една ПО го имаат развиено и усвоено низ заедничкото искуство и кои го насочуваат нивното мислење и однесување (Robbins, 2005). Благодарейќи на организациската култура, ЧР знаат што точно се очекува од нив, кое однесување е посакувано, а кое е непосакувано, што во ПО се цени и вреднува, а што не.
- **Дизајнирање, обликување и организација на работата:** ротација на работа, проширување на работа, збогатување на работа (зголемување на одговорностите), флексибилно работно време итн.

Многу важно за мотивацијата и системот на наградување е ЧР да ги запознаат своите менаџери со она што сакаат да го работат и она што не сакаат да го работат, кои се нивните професионални амбиции, какви награди сакаат за успешно извршената работа и нивниот работен придонес кон ПО. Со други зборови, важен аспект на мотивирањето и системот на наградување е отворената и двонасочна комуникација. Освен ова, стратегијата на мотивација треба да биде прилагодена со награди според индивидуалните потреби, интереси и очекувања на ЧР, бидејќи на тој начин се обезбедува индивидуална и организациска успешност.

2.6 Лидерство

Работењето на ПО во променливи услови во опкружувањето довело до пренасочување на менаџментот од раководење кон лидерство, т.е од функција кон активност. Според новото сфаќање на лидерството, тежиштето е кон однесувањето, активностите и праксата на лидерот, неговите вештини, способности и талент (Eric, 2000).

Постојат повеќе дефиниции за лидерството, кои укажуваат на различен пристап кон овој феномен (Yukl, 1998):

- Лидерството е процес на влијание на активноста на организираната група кон остварување на целите, кога лидерите се луѓе кои константно даваат ефективен допринос кон општествениот проект, а од нив се очекува и да го прават истото;
- Лидерството е однесување на поединецот кое ја насочува активноста на групата заради остварување на организациските цели;
- Лидерството е процес на давање на цел и насока за колективен напор и предизвикување на доброволни акции за успешно остварување на организациските цели;
- Лидерството е процес на влијание на активностите на организирана група заради постигнување на организациските цели; и
- Лидерството е артикулација на визијата, отелотворение на вредноста и креирање на визијата во која работите можат да бидат усовршени;

Лидерството може да се дефинира и како процес во кој дејноста на членовите на групата се насочува кон остварување на задачите (Stoner, Friman & Gilbert, 2002). Со други зборови, лидерството е процес во текот на кој лидерот влијае на ЧР, заради остварување на целите на ПО.

Пазарната економија е пред сè општество кое се базира на информации, на новите носители на раст и развој, односно човечкиот и интелектуалниот капитал, креативноста, иновативноста и знаењето кои добиваат иста важност како и капиталот. Актуелното производство во ПО се потпира на брзина, флексибилност, ширење на мрежата и константни иновации. Ова го промени начинот на кој ПО функционираат, како резултат на глобализацијата и брзите технолошки напредувања со што се зголеми потребата за креативност, имагинација и лидерски вештини (Milic, 2008). При споредба на лидерството и менаџментот, мора да се нагласи дека никој нема предност во тој однос, односно тие се слични на многу начини, бидејќи го користат, влијанието, работата со ЧР, насоченоста кон ефективни цели, предизвици и други заеднички карактеристики (Northouse, 2010).

Од друга страна, „лидерството не може да го замени менаџментот, но би требало да биде негов додаток“ (Draft, 2015). Главната разлика помеѓу менаџерот и лидерот е во фактот на класичниот менаџерски контекст, дека менаџерите се мислителни, а ЧР се вработени, додека лидерскиот концепт е дека и лидерите се ЧР кои мислат и работат, ги прошируваат своите умови и можности со претпоставка за нивните одлуки и активности.

2.6.1 Карактеристики на лидерот

Официјалната дефиниција на лидерството подразбира обединување на визионерска мисија, одлично и целисходно донесување на одлуки, взаемна корист, ефикасна комуникација која се извршува подеднакво на сите нивоа и влијание во реализацијата на мисијата на позитивниот став на ЧР спрема заедничките резултати (Grubic-Nesic, 2008).

Поврзаноста и сличностите кои можат да се пронајдат во поголемиот број на теориите за лидерство, се следните (Northouse, 2010):

- Лидерството е процес;
- Со лидерството се остваруваат целите;
- Лидерството се јавува во контекст на групата; и
- Со лидерството се претставува реализацијата на целите.

Да се биде лидер значи да се владее со врвна вештина на водење која ќе донесе материјално задоволство, како за ПО, така и за ЧР. Лидерот е визионер чиј креативен потенцијал може да се носи со прашањата и предизвиците кои доаѓаат во иднина, а за што треба да ги поседува и следните знаења и вештини (Haas & Tamarkin, 1995):

- **Техничко знаење** (секој лидер мора совршено да познава барем еден дел од работењето на ПО);
- **Познавање на ЧР** (комуникативност и способност за слушање на ЧР во ПО);
- **Вештина за учество** (креирање на визија и создавање на вредност со вклучување на сите ЧР во ПО);.
- **Вештина на проценка** (учење од сопствените грешки и стимулација на ЧР

со обуки и усовршувања, односно воведување на концептот на доживотно учење и постојана проценка на подобрувањето во работните перформанси на ЧР);

- **Карактер** (она што лидерот ќе го каже, мора и да се направи);
- **Оптимизам** (лидерите треба да ги поттикнуваат ЧР со надеж, каде меѓусебната доверба помеѓу ЧР претставува емотивно врзивно ткиво на ПО како целина);
- **Рамнотежа** (самодоверба, техничко знаење, вештина на проценка, карактер, оптимизам и доверба); и
- **Двигател на промени** (прифаќање на ризик и верување во промените).

Исто така, лидерите треба да поседуваат и одредени особини и способности, меѓу кои и следните (Grindberg & Baron, 1997):

- **Енергија** (желба за докажување, амбициозност, издржливост, иницијатива);
- **Почит и интегритет** (сигурност, доверба, отвореност);
- **Мотивираност** (желба за доминација за остварување на организациските цели);
- **Самодоверба** (верување во сопствените способности);
- **Перцептивност** (интелигенција, способност за собирање и анализа на голем број на информации);
- **Познавање на работата** (познавање на целокупната гранка и одговараачки технички прашања);
- **Креативност** (оригиналност); и
- **Флексибилност** (способност за прилагодување на потребите на ЧР и барањата на ситуацијата).

2.6.2 Стилови на лидерство

Докажано е дека постои поврзаност помеѓу емоционалната интелигенција и резултатите од работењето на ПО, за што исклучително важни се стиловите на лидерство. Тие имаат големо влијание врз ПО низ времето, кое се изразува преку позитивни и негативни ефекти. Во литературата се наведени следните стилови на лидерство (Goleman, 1998): стил на принуда, авторитативен, афилијативен,

демократски, мировен и коучинг стил.

Стил на принуда. Се користи умерено во кризни ситуации. Ова е корисен начин за МЧР во случај кога постои потреба за брзи промени, но истите мора да се комбинираат со останатите стилови за долгорочни позитивни резултати. Во случај кога овој стил се користи на долгорочно ниво, тогаш може да резултира со недоверба и стрес кај ЧР.

Авторитативен стил. Исклучително користен како пресврт, за кој лидерот поседува кредибилитет и ентузијазам. Ова е визионерски лидерски стил на МЧР. Функционира само во случај кога лидерот е добро почитуван и респектиран од ЧР и ако е ентузијаст во однос на бараните промени;

Афилијативен стил. Стил кој помага да се корегираат пореметените врски и да се воспостави доверба помеѓу ЧР. Може да биде од корист кога ќе стане тешко во процесот на промени и кога постојат конфликти помеѓу ЧР. Во секој случај, мора да се користи со останатите стилови кои можат да бидат ефективни, да ги почитуваат насоките и да креираат прогрес.

Демократски стил. Овој стил е ефикасен кога ЧР подобро ја познаваат ситуацијата, отколку што ја познава лидерот. Со негова примена, лидерот е во состојба да излезе со идеја и со план со што тој станува модератор. Ова е корисно за неискусните тимови во ПО, бидејќи можат да влезат во повисоко ниво на тимска работа.

Мировен стил. Овој стил може да се користи ефикасно со високо мотивирани, компетентни тимови во ПО, но не води кон долгорочни резултати, ако се користи изолирано. Прекумерното користење на овој стил води до исцрпување на ЧР кои се чувствуваат ненасочено и неусовршено.

Коучинг стил. Овој стил е соодветен ако постојат индивидуални потреби за нови вештини и знаење, како дел од започнатиот процес на промени во ПО.

2.6.3 Облици на лидерското однесување

Одделни теории го набљудуваат лидерството како појава, која е значајна за сите ЧР, а не само за оние кои се на менаџерски позиции. Таквиот пристап се нарекува лидерство со учество и го означува начинот на кој одговорноста за

лидерството се дели помеѓу ЧР, без оглед на нивната формална улога и титула во ПО (Djordjevic-Boljanovic et al., 2013). Особините на ЧР и факторите од опкружувањето претставуваат важни одредници за избор на одговарачко лидерско однесување кое на прав начин ќе ги мотивира ЧР во ПО. За ваквата цел на МЧР, постојат следните осум облици на лидерско однесување (House, 1996):

- **Однесувања кои го појаснуваат патот кон целта:** на ЧР им се појаснуваат целите на поединечни активности, им се дава помош околу начинот на кој треба да исполнат одредена работна задача, им се појаснуваат очекувањата и стандардите, се користат мотивациони техники кои се поврзани со работните перформанси;
- **Однесувања кои ја подобруваат работата:** поставување на предизвикувачки цели, нагласување на исклучителност, укажување на доверба во способностите на ЧР;
- **Однесувањата насочени кон постигнување:** планирање и организирање на работата, менторство и советување кое е насочено кон развој на вештини, елиминирање на пречки, обезбедување на ресурси, зајакнување на ЧР за превземање на активности и учество во донесувањето на одлуки;
- **Поддржувачко однесување:** покажување на грижа за благосостојбата и потребите на ЧР, пријателски настап и наклонетост, третирање на ЧР како еднакви на себе;
- **Однесувања кои ја подобруваат интеракцијата:** разрешување на конфликти, подобрување на комуникацијата, охрабрување на изнесувањето на мислење на малцинството, нагласување на тимска работа и соработка, охрабрување на блиски односи помеѓу ЧР;
- **Однесувања кои се насочени кон одлучување во групите:** поставување на проблем за негово групно решавање, охрабрување на членовите на групата да учествуваат во одлучувањето, давање на потребни информации за групна анализа, вклучување на членови кои имаат претходни познавања во одлучувањето;
- **Однесувања кои се поврзани со претставување:** презентирање на

групната работа на другите, одржување на добри односи со останатите ЧР, учество во церемонии и други општествени активности на ПО; и

- **Однесувања кои се засновани на вредности:** воспоставување на визија, приказ на страст за визијата и поддршка во нејзиното остварување, покажување на самодоверба, изнесување на високи очекувања и доверба во способноста на ЧР во остварувањето на целите, на ПО, повратни информации.

Со користење на одговарачките облици на лидерско однесување се зголемува мотивираноста за работа како за лидерот, така и за неговите следбеници. На тој начин се создава подобра атмосфера во ПО, се зајакнува тимскиот дух и се создава подобра комуникација помеѓу ЧР.

2.7 Управување со конфликти

Конфликтите се секојдневна појава и важен сегмент на организациските односи, однесувања и животот воопшто, а нивното успешно управување е една од основните претпоставки на успешност на МЧР во ПО (Bahtijarevic, 1993). Постојат многу различни дефиниции на конфликтите, меѓу кои една посеопфатна е следната *„конфликтот е процес на социјална интеракција и социјална ситуација во која интересите или активностите на поединци или групи меѓусебно реално или латентно се спротиставуваат, со што го блокираат и оневозможуваат остварувањето на целите на ПО. Ова обично вклучува борба за обезбедување на ресурси, моќ, статус или некои други желби, интереси и цели на поединци, групи или организации. Конфликтот е секогаш врзан за човечки и групни интеракции“* (Torrington, Hall & Taylor, 2002).

2.7.1 Карактеристики на конфликтот

Конфликтот е динамичен процес кој се одржува на различни нивоа, а може да се појави во латентен или манифестен облик. Кога се работи за несогласување во мислењата, ЧР на пониска хиерархиска позиција во ПО, воглавно го премолчува несогласувањето со ЧР на повисока хиерархиска позиција се додека не дојде до кулминација и отворен конфликт. Умешноста на МЧР треба да

помогне при препознавање на латентен облик на конфликт и адекватни мерки за спречување за негов премин во активен, односно манифестен облик.

Конфликтите се неизбежни (не само во ПО, туку и во секојдневниот живот), но не секој конфликт е исклучително негативен, односно деструктивен. Имено, конфликтните ситуации можат да дадат одговор на некои проблеми и да укажат на можни решенија. Конфликтите се од вербална природа се одликуваат со поголема отвореност во комуникацијата помеѓу одредени ЧР во конфликтниот процес. Недостатокот на отворена комуникација е еден од изворите на конфликтите. Постојат многу фактори кои ги спречуваат ЧР за отворен пристап во комуникацијата (воспитување, пристојност, страв од реакција на спротивната страна, хиерархија во ПО и др.). Сепак, постојат моменти, кога ниту отворената комуникација не претставува излез од настанатиот проблем, кој може да се однесува на спротивност на интереси, борба за „престиж“, однос со надредените во кој страната, која е во подредена положба „нема право на глас“ и слично. Тоа се нерешливи ситуации кои во ПО секогаш ќе постојат.

2.7.2 Методи за управување со конфликти

Во пракса, најчесто се користат следните методи за управување со конфликти (Francesko & Mitrovic, 2008):

- **Запознавање на спротивната страна.** Барање на „слаба точка“ кај спротивната страна која може да се искористи и да се оствари „победа“. Овој метод допринесува кон продуктивна комуникација;
- **Конструктивна дискусија.** Дискусијата може да доведе до решавање на конфликтот, но и решавање на одреден проблем во ПО. За конструктивна дискусија е неопходна спремност за слушање и разбирање на спротивната страна;
- **Закани и присилба.** Заканите и присилбата се метод кој го користи страната во конфликтот и има аргументи на своја страна. Ова не е ефикасна метода, бидејќи може да води до контразакана, што може уште повеќе да го зајакне конфликтот;
- **Воведување на судија.** Судијата се јавува како прифатливо решение во

ситуации кога разликите помеѓу спротиставените страни се нерешливи. Овде се вклучува менаџерот, односно лидерот за да помогне во решавање на конфликтот;

- **Фракции.** Послабите страни во конфликтот се здружуваат против посилната спротиставена страна, со цел да ја победат. Ваквите фракции се нестабилни и го загрозуваат единството на ЧР во групата и ПО;
- **Утврдување на надредени цели.** Настојување на МЧР да им укаже на спротиставените страни дека во нивниот конфликт има место само за она што е во согласност со основните цели на ПО;
- **Компромис.** За постигнување на компромис е потребно делумно одрекување на сите страни во конфликтот од своите интереси и почит на интересите на другата страна;
- **Конфронтација.** Се користи во ситуации кога постои апатија, па конфликтот преминува во фаза на поголем интензитет, со што лидерот ги повикува на конфронтација за да постигне конструктивно решение; и
- **Избегнување.** Кога конфликтот е премногу интензивен или деструктивен, тогаш менаџерот или лидерот, може да избере да го избегне решавањето на конфликтот со цел со текот на времето да се намали неговиот интензитет и големина или едноставно да се заборави помеѓу ЧР.

Тенденцијата во современите ПО треба да биде кон решавање на конфликтите, иако не треба да се има преголем оптимизам, бидејќи теоријата и праксата често знаат да изненадат, посебно кога станува збор за човечката природа.

2.7.3 Последици од конфликти

Последиците од конфликтите во ПО можат да бидат позитивни и негативни (Bahtijarevic, 1993). Позитивните последици можат да поттикнат неопходни социјални промени, развој на креативни идеи и воведување на иновации, осветлување на важни проблеми, поквалитетни одлуки и решенија на проблемите, реформирање на ПО, развој на чувство на солидарност и кохезија на групите. Од друга страна негативните последици поттикнуваат трошоци бидејќи ја

отежнуваат и спречуваат координацијата и кооперацијата и бараат многу енергија и време за да можат да се искористат попродуктивно (Bahtijarevic, 1993). Позитивните и негативните последици можат да бидат на индивидуално и групно ниво, што е прикажано во табела 3.

Табела 3. Позитивни и негативни последици на конфликтите

Позитивни последици	
Индивидуално ниво	Групно ниво
➤ Дополнителна мотивација на ЧР кои во конфликтот покажуваат дека можат повеќе и подобро; и ➤ Зголемување на отвореноста за работа и интензивирање на комуникацијата поради зголемена желба на ЧР за спротиставената страна во конфликтот да биде информирана за неговите подобри резултати и постигнувања.	➤ Откривање на проблеми во ПО кои досега биле непознати за МЧР, кои во иднина можат да се решат; ➤ Предзнак и причина за организациски промени кои ги отстрануваат латентните проблеми кои не би можеле да се решат без појава на конфликтот; и ➤ Изнесување на нови ставови, идеи за одредени појави во ПО со што се поттикнуваат промени иновации.
Негативни последици	
Индивидуално ниво	Групно ниво
➤ Негативни емоции и стрес, со што се отежнува решавањето на проблемот и полето на конфликт од организациски се пренесува на личен план; и ➤ Отежната комуникација помеѓу ЧР, што често го продлабочува конфликтот.	➤ Зајакнување на авторитарското лидерство и контрола со цел на насочување на ЧР во конфликтот; ➤ Создавање на негативни стереотипи за спротивната страна, односно „искривена перцепција“ за другата страна; и ➤ Нагласување на емоции, наместо разумни идеи.

Важноста на управувањето со конфликти во ПО е се понагласена во современи услови, што врши промена на содржината и методите на делување на подрачјето на управување со конфликтите што е логично со оглед на тоа дека начинот на нивно управување има за цел да допринесе кон позитивни последици во работењето на ПО.

II МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

1.1 Предмет на истражување

Предмет на истражување на магистерскиот труд претставува испитување на процесот на МЧР во ПО „Млекара АД Битола“. За реализација на предметот на истражување, најпрво беше даден теоретски преглед на соодветна литература и релевантни истражувања кои се однесуваат на предметот на истражување, кои во емпирискиот дел се квалитативно применети со цел на докажување/оспорување на хипотезите во избраниот примерок на истражување.

Како примерок е избрана „Млекара АД Битола“ – организација од прехранбената индустрија, во подсектор производство на млеко и млечни производи.

„Млекара АД Битола“ има функционална организациска структура, каде процесите се извршуваат во посебни функции како производство, маркетинг, менаџмент на човечки ресурси, продажба, набавка, складирање итн., и брои околу 230 вработени.

Претпријатието поседува врвен стандард за управување со квалитет и контрола на безбедност на храна - ISO 22000 (интегриран стандард од HACCP и ISO 9001) и стандард за заштита на животната средина ISO 14000, а исто така е единствена млекарница во Република Северна Македонија која поседува извозен број за извоз во земјите на Европската Унија, што е доказ за врвниот квалитет на нејзините производи.

Испитувањето во „Млекара АД Битола“ е извршено врз база на одредени активности на МЧР, односно: анализа на работа, регрутација на човечки ресурси, селекција на човечки ресурси, обука и развој, мотивација, лидерство и управување со конфликти.

1.2 Цел и задачи на истражување

Целта на истражување е утврдување на начинот на спроведување на активностите на МЧР кои се однесуваат на анализа на работа, регрутирање, селекција, обука, мотивација, лидерство и управување со конфликти во „АД

Млекара Битола“ и пронаоѓање на предности, недостатоци, можности и ограничувања на МЧР и создавање на препораки за самата организација, но и другите ПО од ваков вид.

Исполнувањето на целта на истражување даде одговор на многу прашања кои се однесуваат на правилноста на процесот на регрутација и селекција на ЧР, влијанието на обуката врз мотивацијата на ЧР, мотивациони техники од кои се добива најдоброто од ЧР во однос на неговата продуктивност и улогата на менаџерот во раководењето со сите активности на МЧР со посебен акцент на управувањето со конфликти, како и уште една важна алка во синџирот на успешност на ПО. Карактерот на истражувањето е дескриптивен, односно истражувањето е фокусирано кон анализа на МЧР во студија на случај на ПО.

Истражувањето се состои од неколку поединечни задачи кои се исполнети во емпирискиот дел од трудот, односно се следните:

- Да се испита успешноста на менаџментот на човечки ресурси во прехранбената организација „АД Млекара Битола“;
- Да се испита задоволството на вработените од начинот на извршување на активностите на менаџментот на човечки ресурси во „АД Млекара Битола“ и да се пронајдат нови можности за подобрување на секоја активност;
- Да се испита нивото на спроведување на обуки и нивната застапеност во „АД Млекара Битола“ и задоволството на вработените од обуките и тренинзите;
- Да се испита дали вработените се задоволни од платите и дали тие се наградени (мотивирани) со бонуси за зголемување на нивната продуктивност; и
- Да се испита дали стилот на лидерство на „АД Млекара Битола“ ефективно и ефикасно управува со конфликтите.

1.3 Хипотези

Во истражувањето се поставени една општа хипотеза, чие докажување/оспорување зависи од четирите посебни хипотези.

Општата хипотеза во истражувањето е следната: „Менаџментот на човечки ресурси во „АД Млекара Битола“ ефикасно и ефективно ги спроведува

активностите на менаџмент на човечки ресурси во однос на анализа на работа, регрутирање, селекција, обука, мотивација, лидерство и управување со конфликти, но постојат разлики во перцепцијата на задоволството помеѓу менаџерот и вработените во одредени активности кои претежно се однесуваат на процесот на селекција, техниките на мотивација и системот на наградување“.

- X_1 – Процесот на регрутирање и селекција во „АД Млекара Битола“ се извршува на правилен и сеопфатен начин, но изворите на регрутирање се претежно интерни.
- X_2 – Кај вработените во „АД Млекара Битола“ доминира поголемо задоволство од спроведувањето на обуки и тренинзи, за разлика од мотивационите техники и системот на наградување.
- X_3 – Постојат разлики во перцепцијата на задоволството од платата и бонусите од страна на менаџерот и вработените во „АД Млекара Битола“;
- X_4 – Кај вработените во „АД Млекара Битола“ доминира задоволство од стилот на лидерство и управувањето со конфликти, но сепак постојат можности за подобрување.

1.4 Методи и техники на истражување

Во теоретскиот дел од истражувањето се користени три методи на истражување:

- **Метод на анализа** – кој е користен за теоретска разработка на процесот на МЧР, според домашна и странска избрана литература и релевантни истражувања кои се занимаваат со областа на истражување.
- **Дескриптивниот метод** – кој е користен за да се опише процесот на МЧР и неговите активности;
- **Метод на генерализација** – кој е користен за донесување на конечните заклучоци и препораки за дејствување во иднина со цел на подобрување на активностите на МЧР во други ПО.

Како **базичен метод** на емпириското истражување е **методот на студија на случај** врз основа на примерокот „АД Млекара Битола“, а за реализација на базичниот метод се применети квалитативна и квантитативна анализа врз основа

на одредени техники на истражување.

Во **квалитативната анализа** е користена техниката на **неструктурирано и неформално интервју**, каде **примерок е менаџерот на ЧР** во „АД Млекара Битола“, на која и беа поставувани прашања кои се однесуваат на докажување/оспорување на поставените хипотези, без ограниченост на времетраењето на интервјуто. Како насоки се земени прашањата кои се поставени во другата техника на истражување, односно **анкетниот прашалник**, која беше искористен во **квантитативната анализа** која е извршена на **примерок од 80 вработени** во „АД Млекара Битола“. Во квантитативната анализа е направена **статистичка обработка** на одговорите од анкетниот прашалник, со помош на Microsoft Excel, каде се добиени нумерички показатели и проценти, а истите се табеларно и графички претставени.

На крајот, во дискусијата е користен **компаративниот метод** врз основа на квалитативната и квантитативната анализа, каде е укажано на разликите во ставовите на МЧР и ЧР во ПО „АД Млекара Битола“, од каде произлегуваат и препораките за подобрување и развој на ЧР, но и подобрување и развој на МЧР.

III ЕМПИРИСКИ ДЕЛ

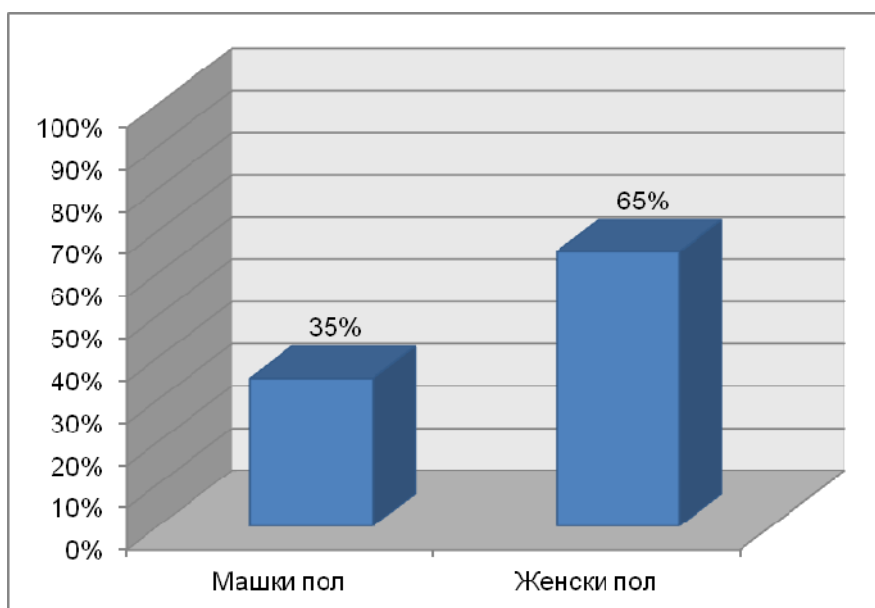
1. КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА

Квантитативната анализа е спроведена врз примерок од 80 вработени во „Млекара АД Битола“, врз основа на онлајн анкетен прашалник спроведен преку GoogleForms во текот на месец мај, 2020 година. Анкетниот прашалник содржи три посебни делови, од кои **првиот дел** се однесува на општи информации за примерокот на истражување, **вториот дел** содржи 5 прашања од затворен тип за ЧР како дел од стратегискиот МЧР во организацијата и третиот дел е комбиниран дел од 11 прашања од затворен тип за активностите на МЧР, како и 1 прашање со скала на проценка кое содржи 10 тврдења со можност за оценување од страна на вработените од 1-воопшто не се согласувам до 5-потполно се согласувам.

1.1 Примерок на истражување

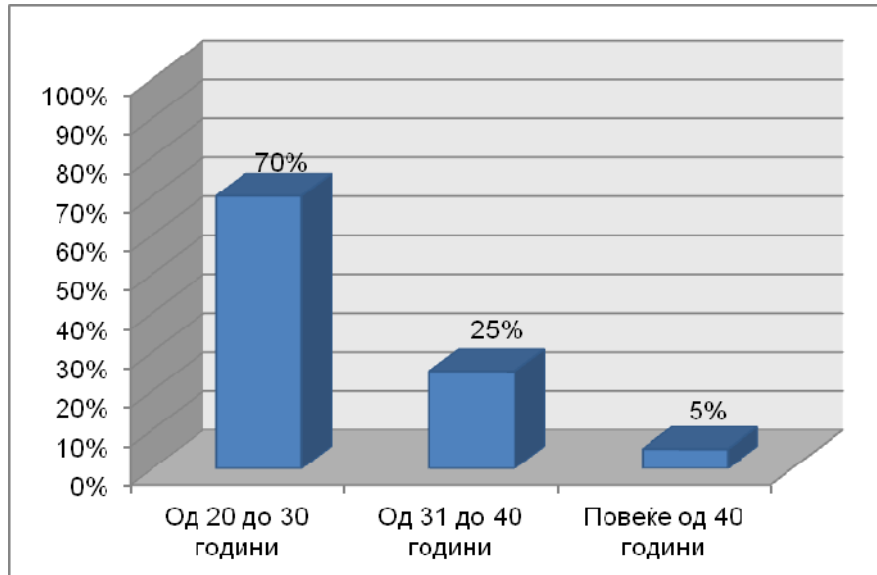
Во истражувањето се вклучени 80 вработени, односно испитаници кои се поделени според пол (графикон 1), возраст (графикон 2), степен на образование (графикон 3) и работен стаж (графикон 4), како што следува во понатамошниот текст.

Графикон 1. Поделба на испитаници според пол



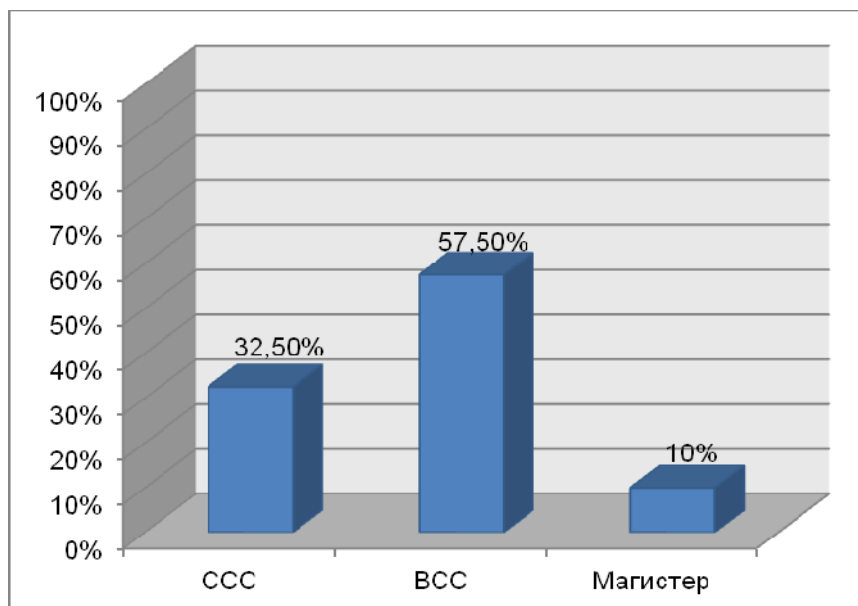
Во истражувањето доминираат испитаници од женски пол, односно 58 испитаници [58%] и 22 испитаници [35%] од машки пол.

Графикон 2. Поделба на испитаници според возраст



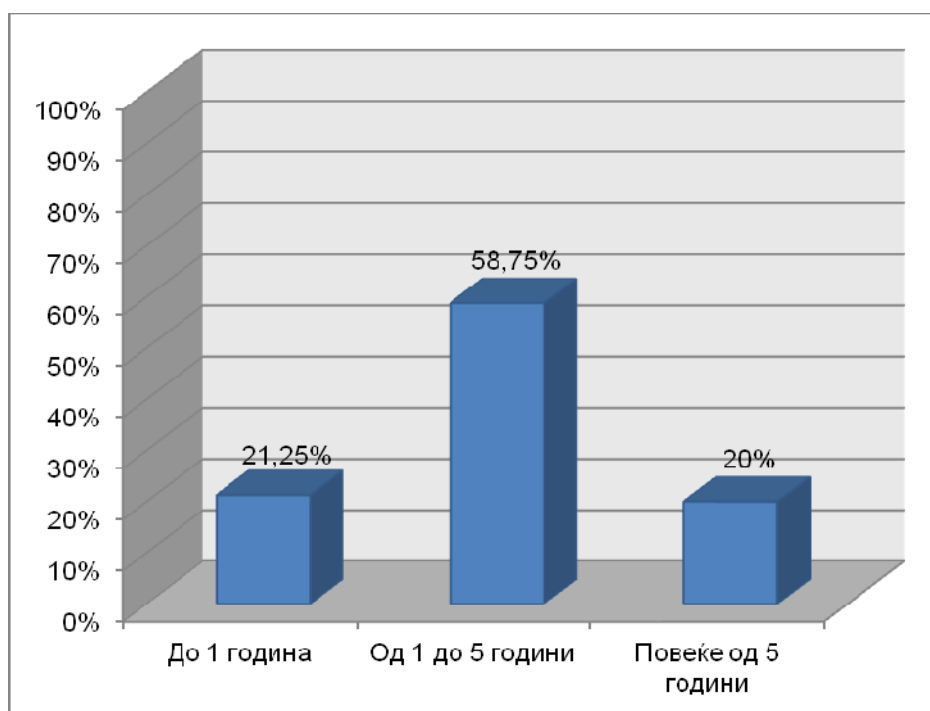
Во истражувањето доминира повеќе млада популација на вработени, каде вклучени се 56 испитаници [70%] на возраст од 20 до 30 години, 20 испитаници [25%] на возраст од 31 до 40 години и само 4 испитаници [5%] со повеќе од 40 години.

Графикон 3. Поделба на испитаници според степен на образование



Во истражувањето се вклучени претежно испитаници кои имаат завршено прв циклус на студии, односно 46 испитаници [57.50%], понатаму вклучени се 26 испитаници [32.50%] со средно-стручно образование и само 8 испитаници [10%] кои имаат завршено втор циклус на студии.

Графикон 4. Поделба на испитаници според работен стаж

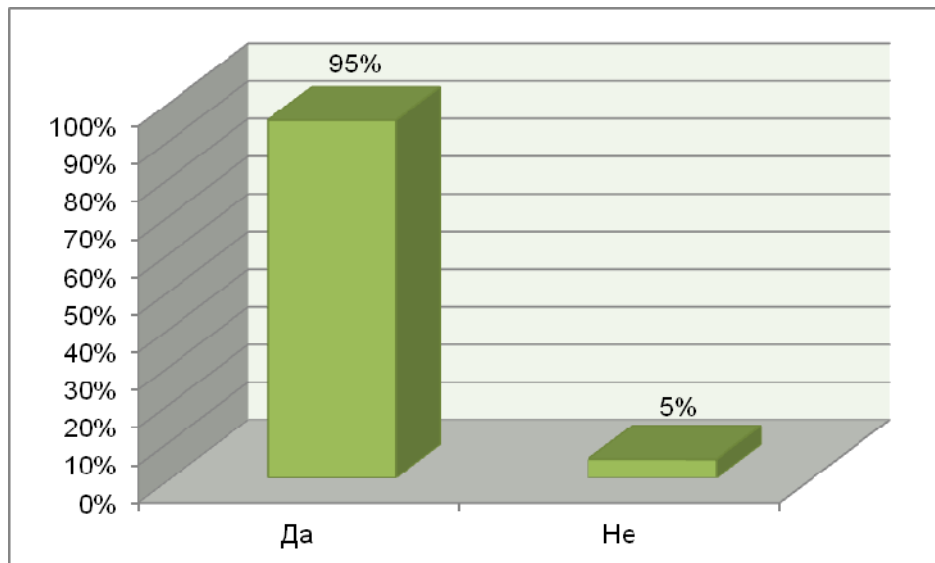


Во истражувањето работниот стаж на испитаниците претежно изнесува 1 до 5 години за што одговор имаат дадено 47 испитаници [58.75%], а слични резултати се добиени во останатите две групи, односно вклучени се 17 испитаници [21.25%] со работен стаж до 1 година и 16 испитаници [20%] со работен стаж повеќе од 5 години.

1.2 Вработените како дел од стратегискиот менаџмент на човечки ресурси

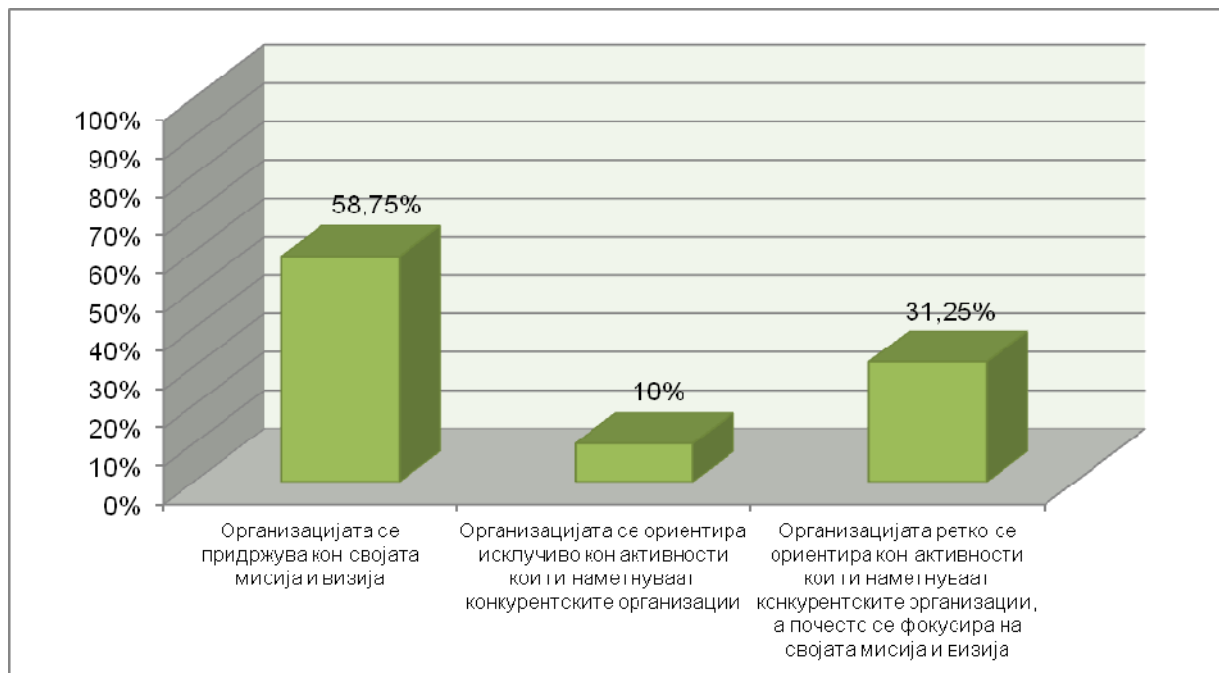
Овој дел содржи податоци кои се добиени од 5 прашања од затворен тип кои се однесуваат на вработените како дел од стратегискиот МЧР во „Млекара АД Битола“.

Графикон 5. Постоење на јасна мисија и визија во „Млекара АД Битола“



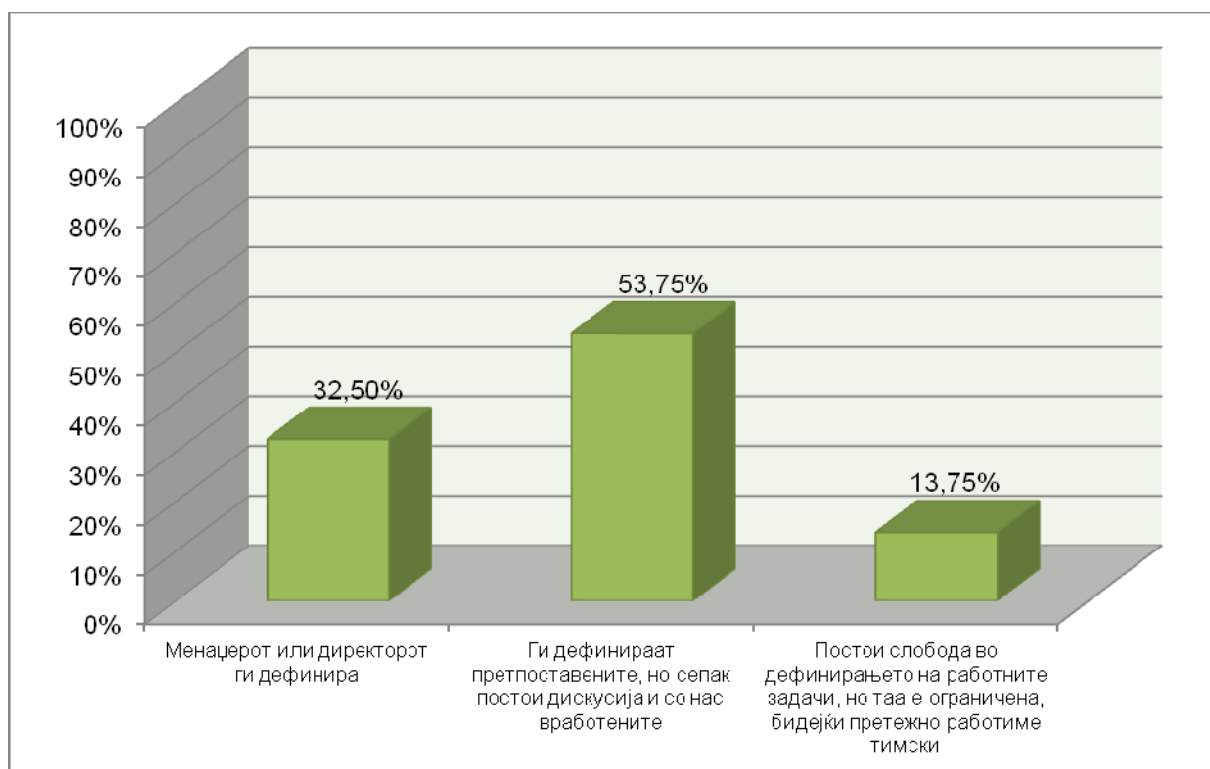
Според одговорите на испитаниците, високо доминира ставот дека во „Млекара АД Битола“ постои јасна мисија и визија, за што потврдуваат 76 испитаници [95%], додека само 4 испитаници [5%] не се сложуваат со ова тврдење.

Графикон 6. Придржување кон мисијата и визијата од страна на „Млекара АД Битола“



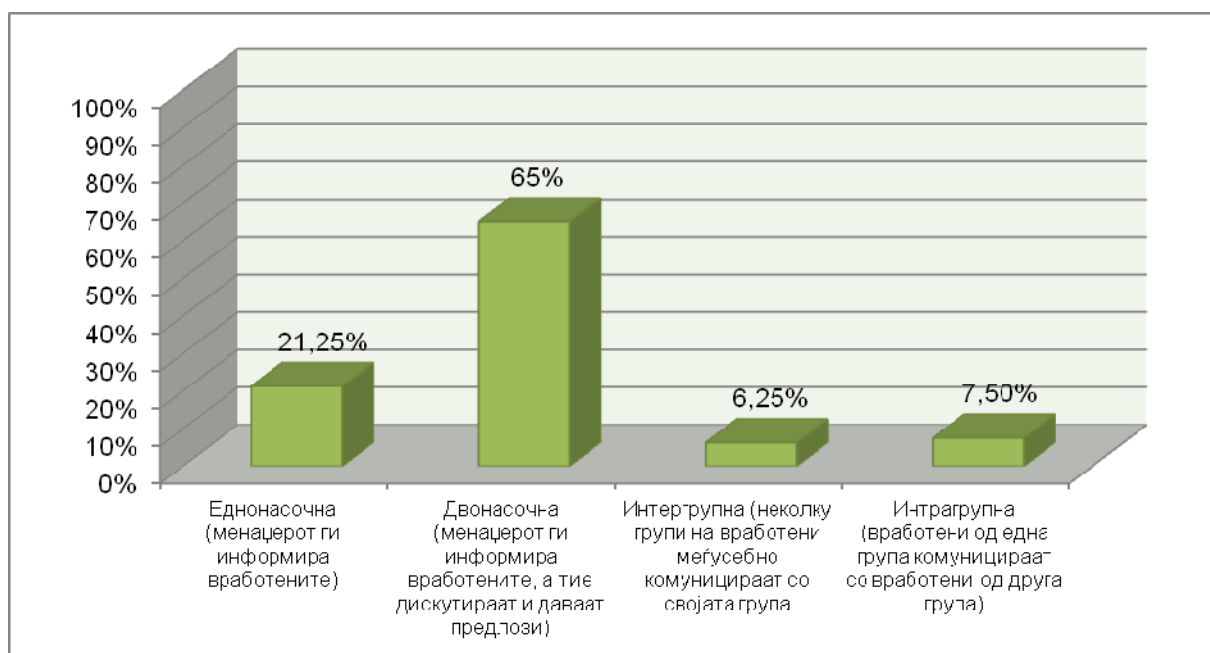
Според одговорите на испитаниците, повеќето од нив, односно 47 испитаници [58.75%] тврдат дека „Млекара АД Битола“ се придржува кон својата мисија и визија, додека 25 испитаници [31.25%] сметаат дека организацијата ретко се ориентира кон активности кои ги наметнуваат конкурентските ПО, а почесто е фокусирана на својата мисија и визија. Само 8 испитаници [10%] сметаат дека организацијата се ориентира исклучиво кон активности кои ги наметнуваат конкурентските ПО.

Графикон 7. Запознаеност со начинот на вршење анализа на работа и дефинирање на работни задачи од страна на ЧР во „Млекара АД Битола“



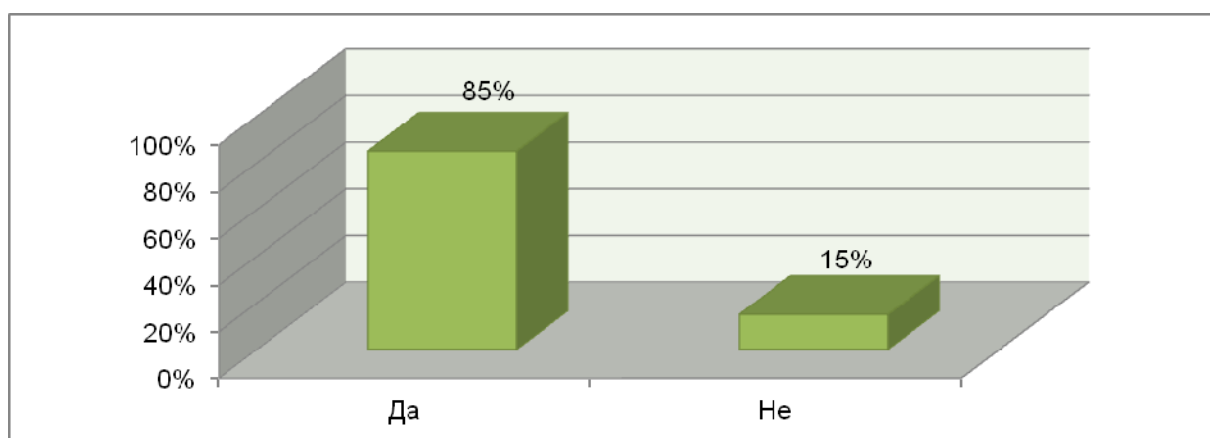
Според одговорите на испитаниците, 43 испитаници [53.75%] сметаат дека дефинирањето на работните задачи се извршува од претпоставените, каде постои дискусија и со вработените на оваа тема, додека 26 испитаници [32.50%] тврдат дека истите ги дефинира менаџерот или директорот. Само 11 испитаници [13.75%] сметаат дека имаат слобода во дефинирањето на работните задачи, која е ограничена, поради причина што вработените претежно ја извршуваат својата работа и работни задачи со тимски пристап.

Графикон 8. Вид на комуникација помеѓу ЧР во „Млекара АД Битола“



Според одговорите на испитаниците, убедливо е дека во „Млекара АД Битола“ постои двонасочна комуникација, каде менаџерот ги информира вработените, а тие дискутираат и даваат предлози, за што потврдуваат 52 испитаници [65%]. Сепак постои голем дел од испитаниците кои тврдат дека комуникацијата е еднонасочна, каде менаџерот ги информира вработените, а слични резултати се добиени во однос на интрагрупната и интегрупната комуникација, односно 6 испитаници [7.50%] и 5 испитаници [6.25%], соодветно.

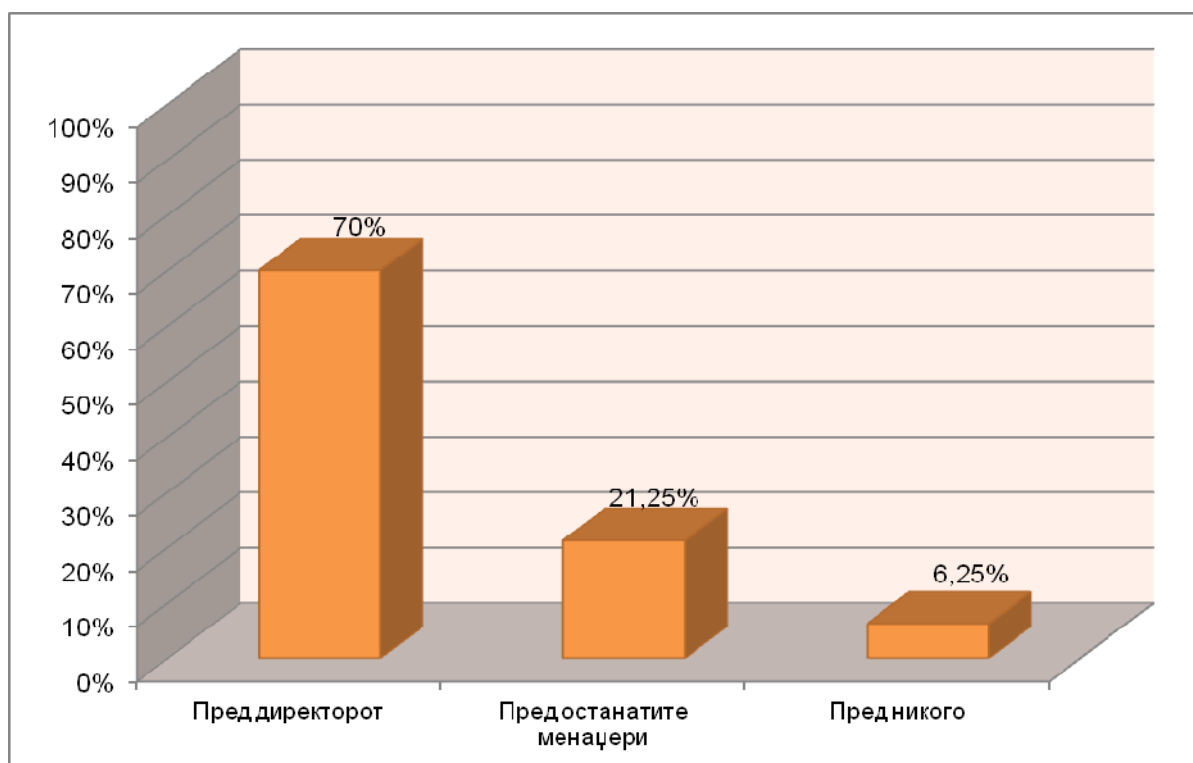
Графикон 9. Информираност на ЧР за она што се случува во „Млекара АД Битола“



Според одговорите на испитаниците, преовладува ставот дека тие се доволно информирани за она што се случува во „Млекара АД Битола“, за што потврдуваат 68 испитаници [85%], додека 12 испитаници [15%] не се согласуваат со ова тврдење.

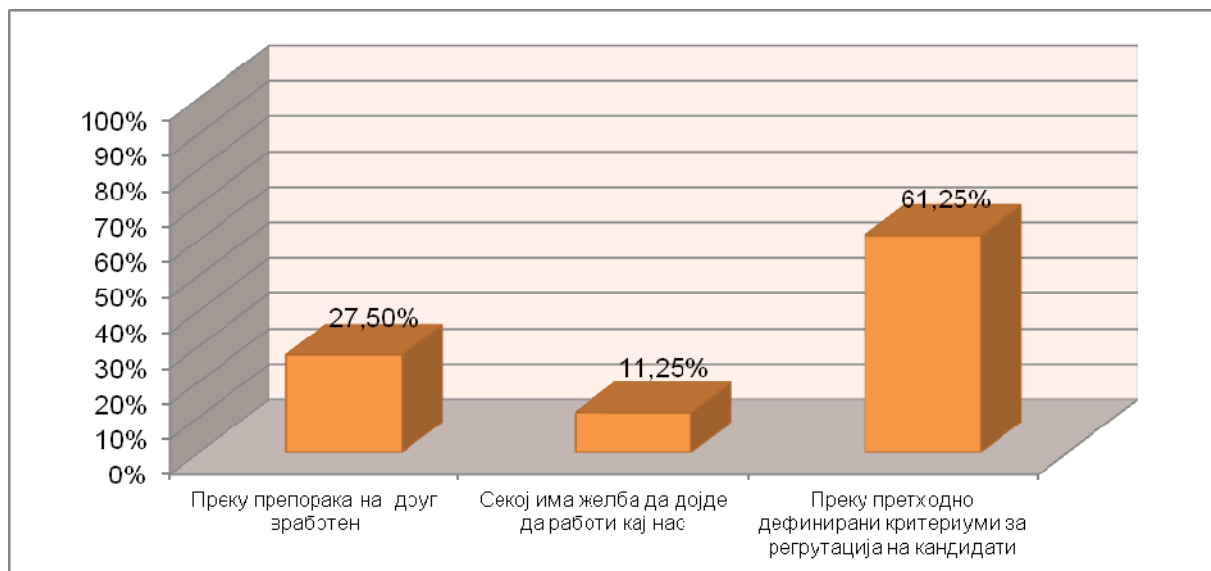
1.3 Активности на менаџментот на човечки ресурси

Графикон 10. Одговорност на секторот за МЧР во „Млекара АД Битола“



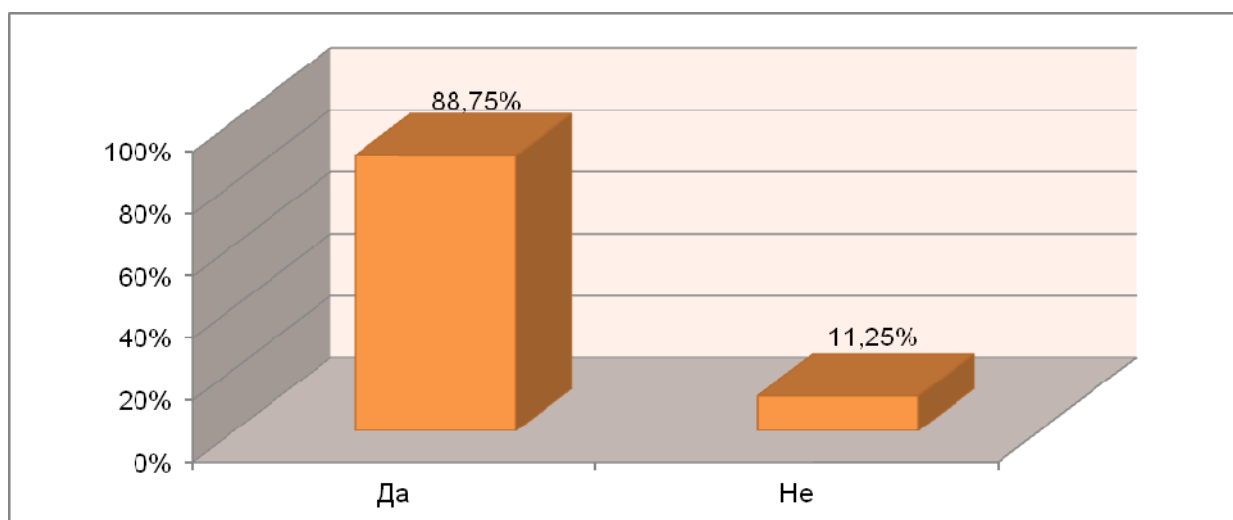
Според одговорите на испитаниците, повеќето од нив, односно 56 испитаници [70%], секторот за МЧР во „Млекара АД Битола“ одговара пред директорот, додека 17 испитаници [21.25%] застапуваат став дека овој сектор одговара пред останатите менаџери, а само мал број сметаат дека секторот за МЧР не одговара пред никого, односно 5 испитаници [6.25%], соодветно.

Графикон 11. Застапеност на извори на регрутирање на кандидати во „Млекара АД Битола“



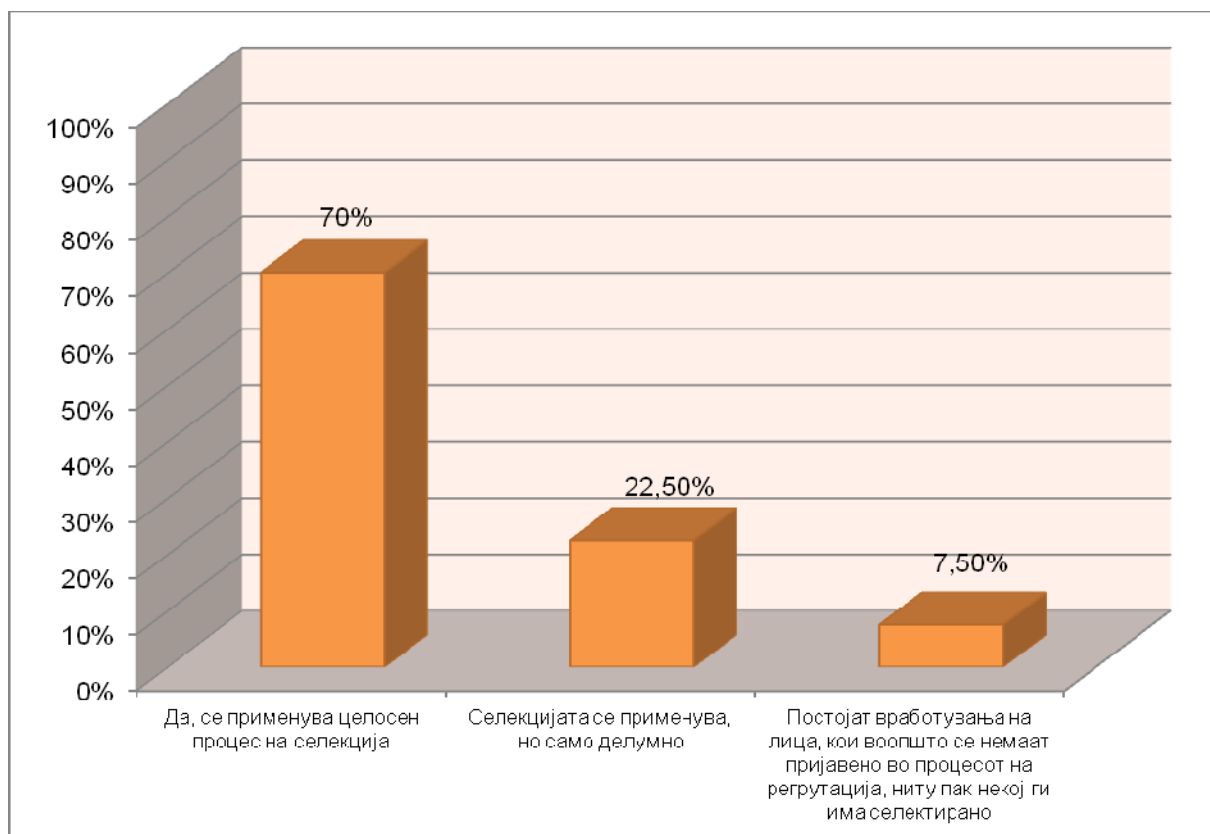
Според одговорите на испитаниците, доминантен извор на регрутирање на кандидати во „Млекара АД Битола“ претставуваат претходно дефинирани критериуми за регрутација на кандидати од ПО, за што потврдуваат 49 испитаници [61.25%], додека 22 испитаници [27.50%] сметаат дека изворот на регрутирање е претежно преку препорака на друг вработен и 9 испитаници [11.25%] имаат дадено став дека секој има желба да работи во ова ПО.

Графикон 12. Постоенење на јасни критериуми за вработување во „Млекара АД Битола“



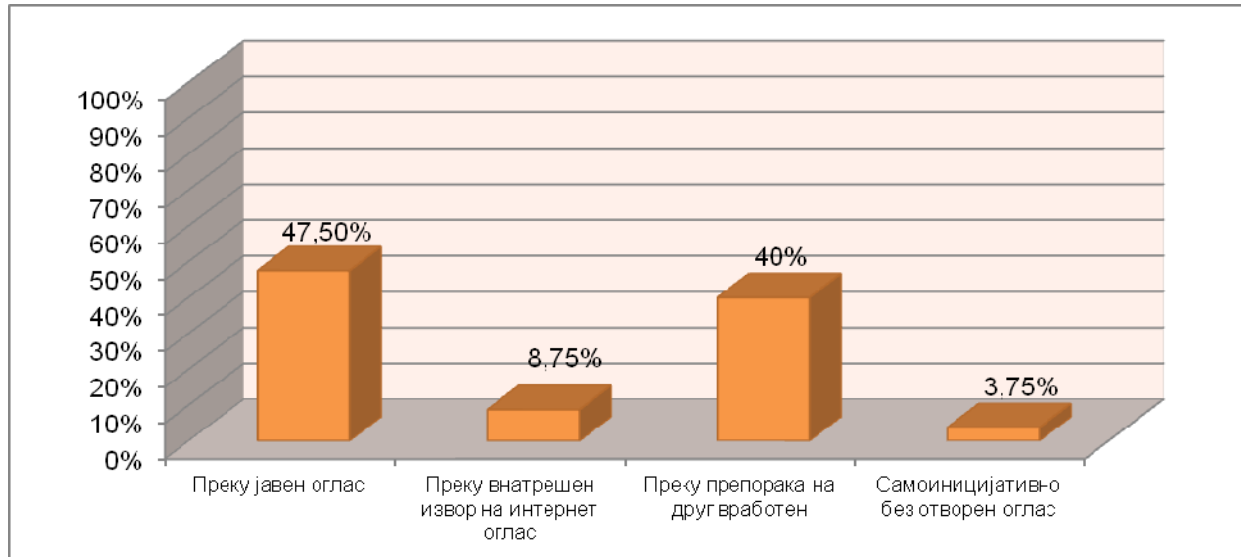
Според одговорите на испитаниците, доминантен став на вработените во „Млекара АД Битола“ е дека во оваа ПО постојат јасни критериуми за вработување, за што потврдуваат 71 испитаник [88.75%], додека само 9 испитаници [11.25%] не се согласуваат со ова тврдење.

Графикон 13. Механизми за селекција на ЧР во „Млекара АД Битола“



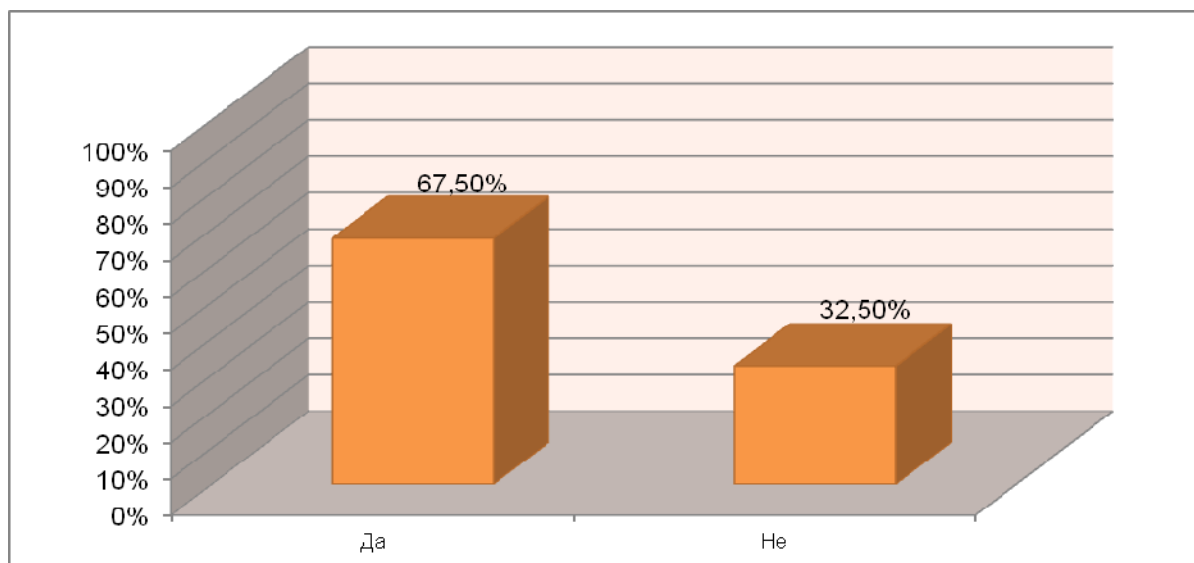
Според одговорите на испитаниците, доминира ставот дека во „Млекара АД Битола“ се применува целосен процес на селекција, за што потврдуваат 56 испитаници [70%], додека значаен број од 18 испитаници [22.50%] сметаат дека селекцијата се применува но само делумно, а мал број на испитаници, односно 6 испитаници [7.50%] потврдуваат дека постојат вработувања на лица, кои воопшто се немаат пријавено во процесот на регрутација, ниту пак некој ги има селектирано.

Графикон 14. Начин на кој вработениот се има вработено во „Млекара АД Битола“



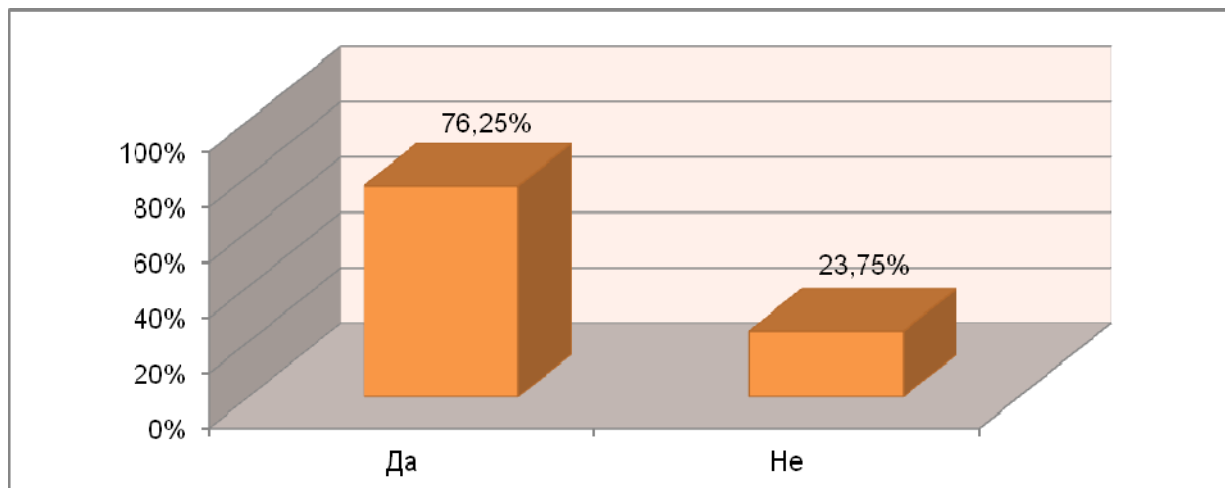
Според одговорите на испитаниците, повеќето од нив, односно 38 испитаници [47.50%] се имаат вработено преку јавен оглас во „Млекара АД Битола“, додека 32 испитаници [40%] се вработиле преку препорака на друг вработен. Од друга страна, вработувањето опреку внатрешен извор на интернет оглас и самоиницијативно без отворен оглас има ниска застапеност, односно [8.75%] и [3.75%], соодветно.

Графикон 15. Ниво на посетеност на обуки во „Млекара АД Битола“



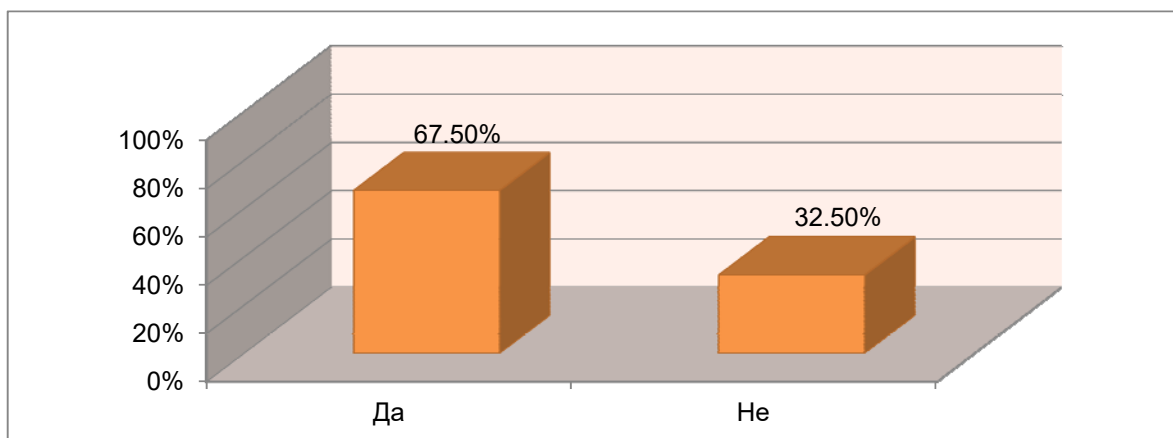
Според одговорите на испитаниците, нивото на посетеност на обуки во „Млекара АД Битола“ е на претежно високо ниво, за што потврдуваат 54 испитаници [67.50%], додека 26 испитаници [22.50%] досега немаат посетено обука во рамките на нивната работа во ова ПО.

Графикон 16. Задоволство на ЧР од нивото на обуки во однос на новите технологии на производство



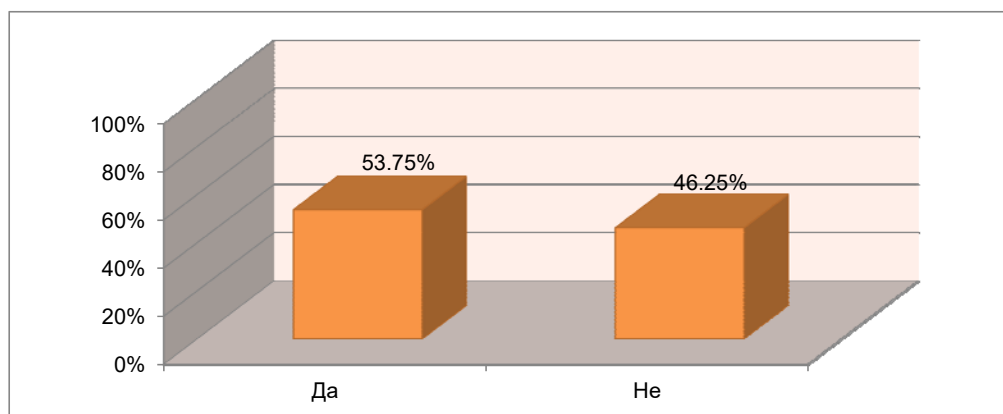
Според одговорите на испитаниците, повеќето од вработените во „Млекара АД Битола“ се задоволни во однос на нивото на обуки според новите технологии на производство, за што потврдуваат 61 испитаник [76.25%], додека 19 испитаници [23.75%] се незадоволни од нивото на обуки во ПО.

Графикон 17. Задоволство на ЧР од системот на наградување во „Млекара АД Битола“



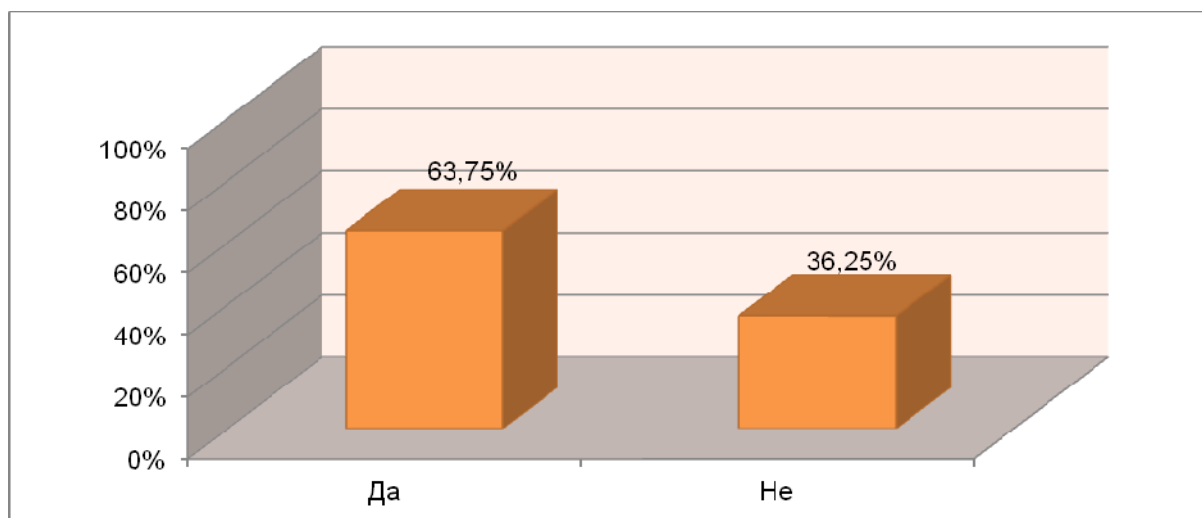
Според одговорите на испитаниците, повеќето од вработените во „Млекара АД Битола“ се задоволни од системот на наградување, за што потврдуваат 54 испитаници [67.50%], додека 26 испитаници [32.50%] покажуваат незадоволство во однос на овој систем во ПО.

Графикон 18. Задоволство на ЧР од платата во однос на работните перформанси во „Млекара АД Битола“



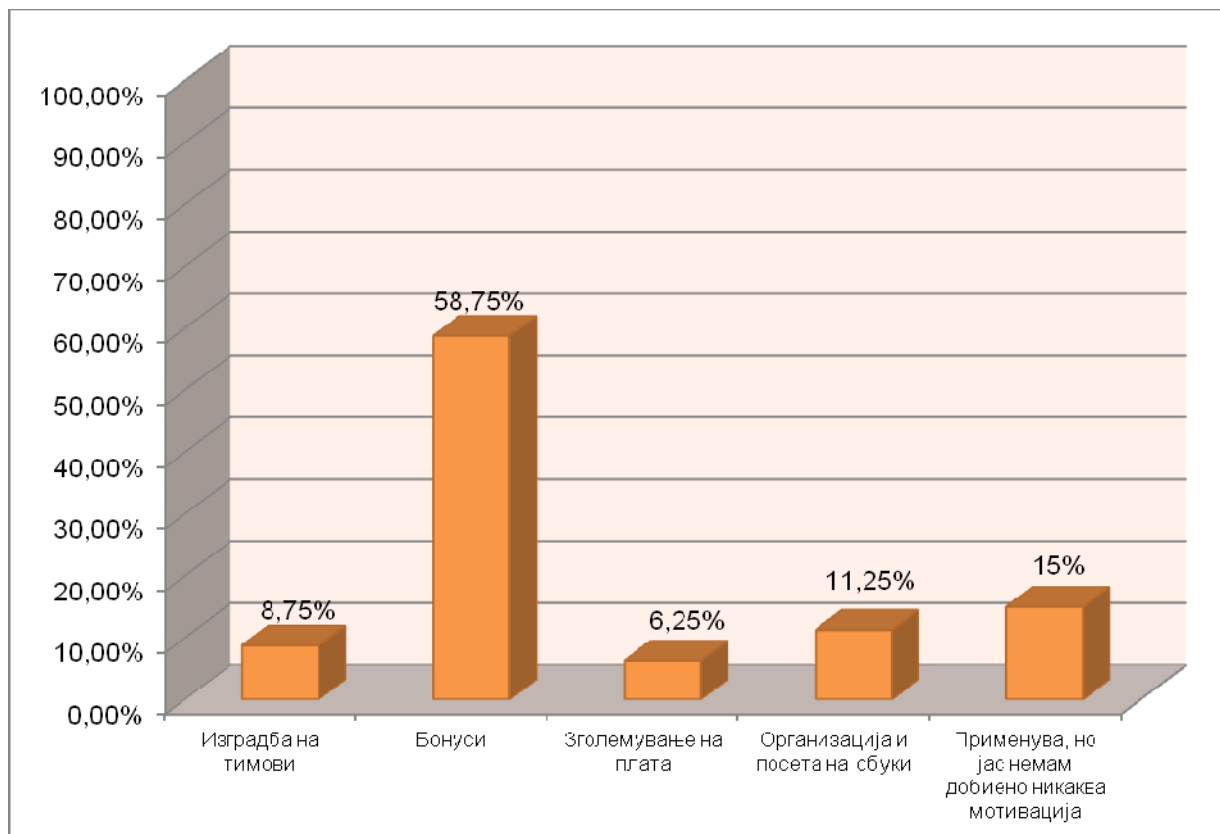
Според одговорите на испитаниците, повеќето од вработените во „Млекара АД Битола“ се задоволни од нивната плата, за што потврдуваат 43 испитаници [53.75%], додека 37 испитаници [46.25%] покажуваат незадоволство во однос на нивната плата во ПО.

Графикон 19. Ниво на примена на техники за мотивација во „Млекара АД Битола“



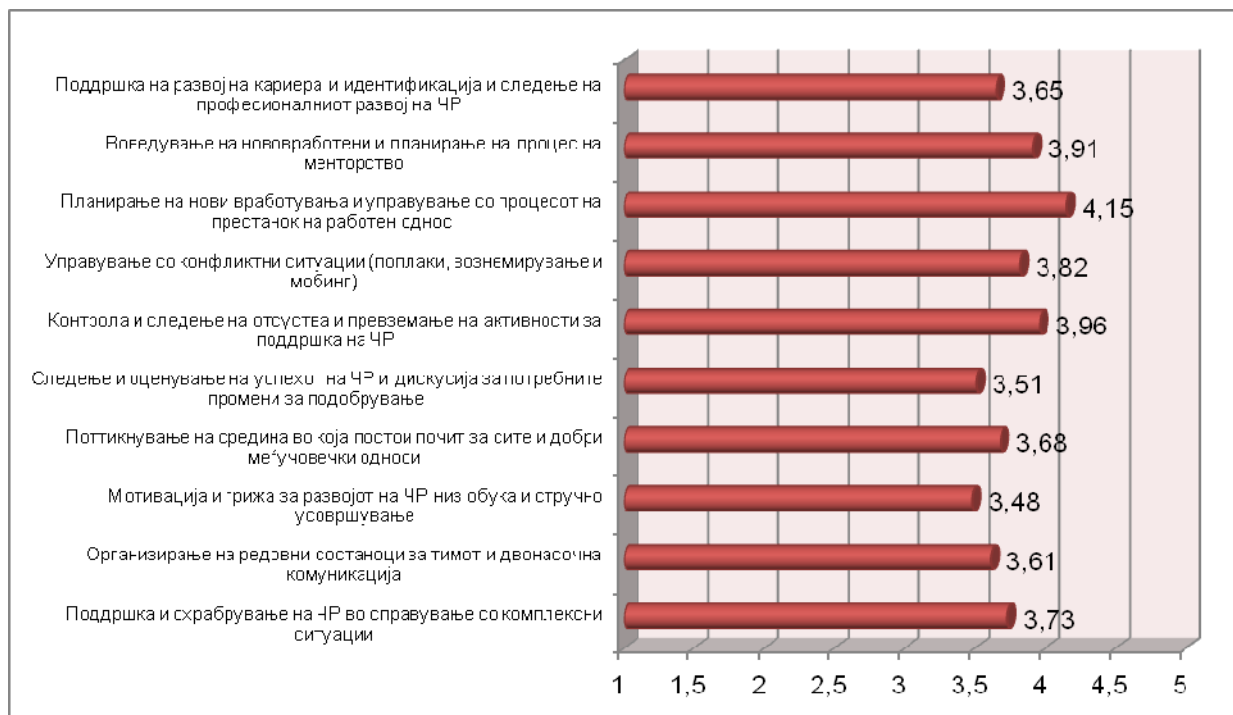
Според одговорите на испитаниците, повеќето од вработените сметаат дека „Млекара АД Битола“ често применува техники за мотивација, за што потврдуваат 51 испитаник [63.75%], додека 29 испитаници [36.25%] не се согласуваат со ова тврдење.

Графикон 20. Вид на техники за мотивација кои се применуваат во „Млекара АД Битола“



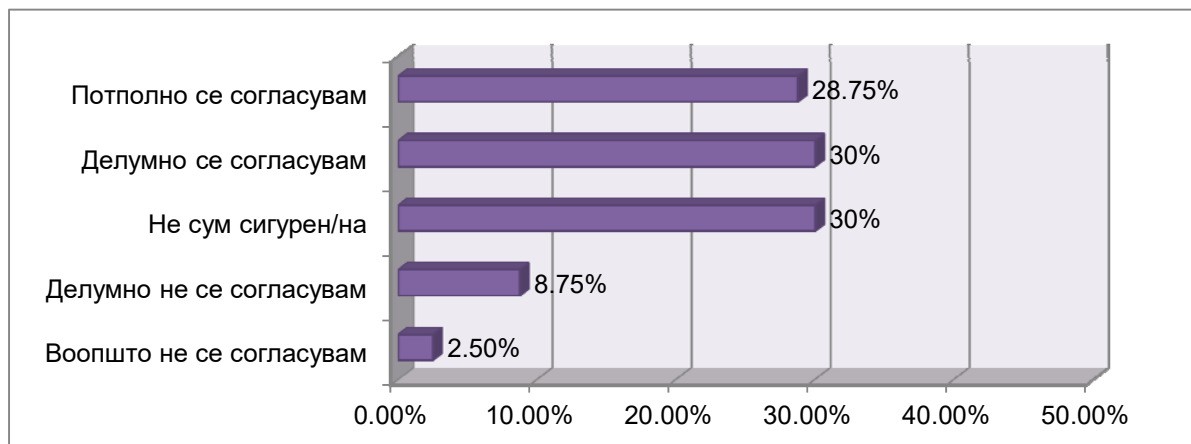
Според одговорите на испитаниците, најчесто применувана техника за мотивација во „Млекара АД Битола“ претставуваат бонусите, за што имаат потврдено 47 испитаници [58.75%]. Од друга страна, 12 испитаници [15%] сметаат дека иако техниките се применуваат, сепак тие не се мотивирани, додека пониска застапеност на техниките на мотивација е забележана кај организација и посета на обуки, изградба на тимови и зголемување на плата, со застапеност од [11.25%], [8.75%] и [6.25%], соодветно.

Графикон 21. Средна големина на аспектите на раководење и развој на ЧР во „Млекара АД Битола“



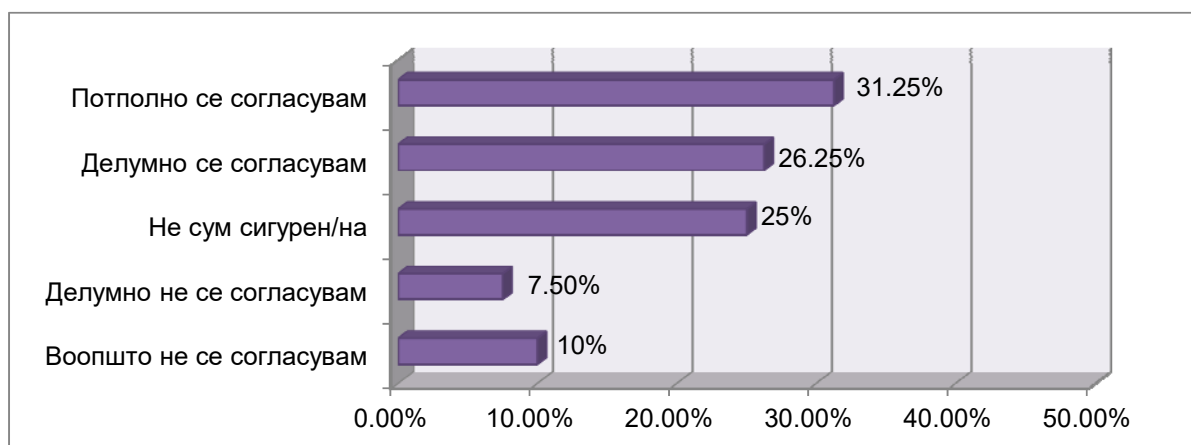
Според добиените одговори од испитаниците, највисоко оценети аспекти на раководење и развој на ЧР во „Млекара АД Битола“ се „планирање на нови вработувања и управување со процесот на престанок на работен однос“ [4.15], „контрола и следење на отсуства и превземање на активности за поддршка на ЧР“ [3.96] и „воведување на нововработени и планирање на процес на менторство“ [3.91]. Со голема значајност е дадена оценка и за следните аспекти: „управување со конфликтни ситуации (поплаки, вознемирување и мобинг)“ [3.82], „поддршка и охрабрување на ЧР во справување со комплексни ситуации“ [3.73], „поттикнување на средина во која постои почит за сите и добри меѓучовечки односи“ [3.68], „поддршка и развој на кариера и идентификација и следење на професионалниот развој на ЧР“ [3.65] и „организирање на редовни состаноци за тимот и двонасочна комуникација“ [3.61]. Најниско, но сепак позитивно се оценети аспектите: „следење и оценување на успехот на ЧР и дискусија за потребните промени за подобрување“ [3.51] и „мотивација и грижа за развојот на ЧР низ обука и стручно усовршување“ [3.48].

Графикон 22. Поддршка и охрабрување на вработените во справување со комплексни ситуации во „Млекара АД Битола“



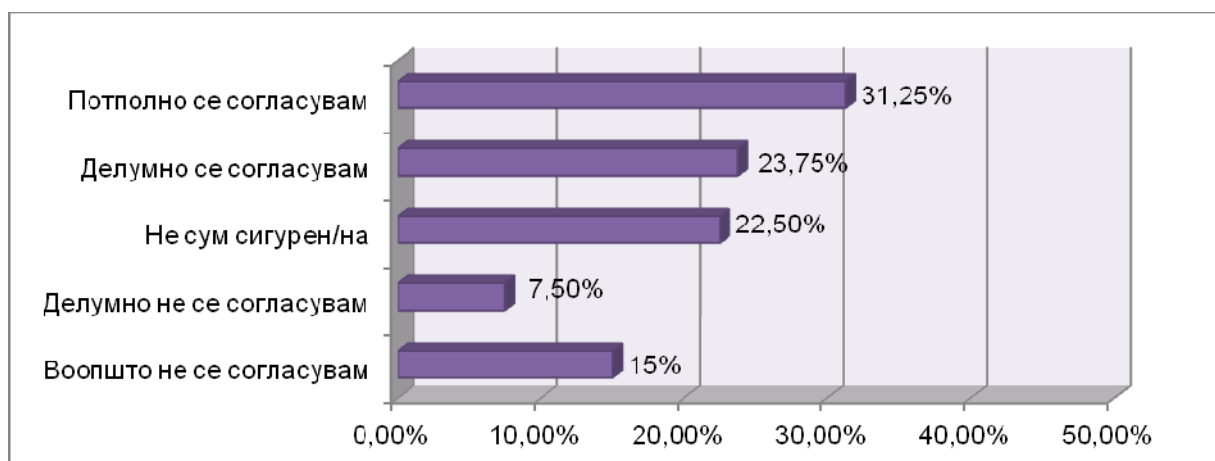
Според одговорите на испитаниците, убедливо е дека повеќето вработени во „Млекара АД Битола“ сметаат дека се доволно поддржани и охрабрани од МЧР за време на справување со комплексни ситуации, за што потврдуваат 24 испитаници [30%] кои делумно се согласуваат и 23 испитаници [28.75%] кои потполно се согласуваат. Значаен број од 24 испитаници [30%] имаат прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека делумно и воопшто не се согласуваат 7 [8.75%] и 1 испитаник [2.50%], соодветно.

График 23. Организирање на редовни состаноци за тимот и обезбедување на двонасочна комуникација за унапредување на тимска работа и перформанси/изведба од работењето



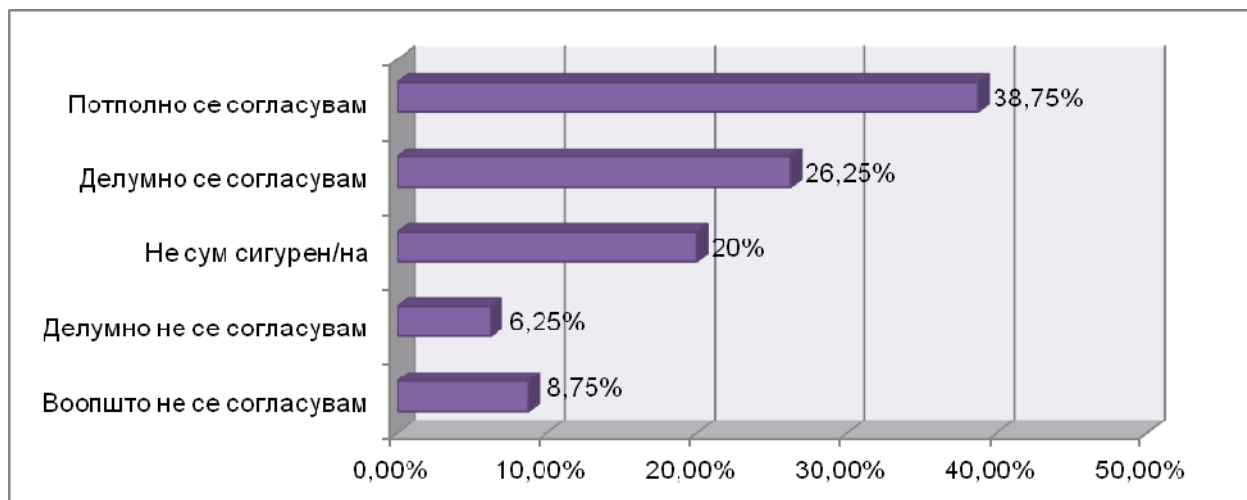
Според одговорите на испитаниците, во „Млекара АД Битола“ повеќето испитаници сметаат дека МЧР во ПО организира редовни состаноци со тимот и обезбедува двонасочна комуникација за унапредување на тимската работа и перформанските/изведбата, за што потврдуваат одговорите на 25 [31.25%] и 21 испитаник [26.5%], кои потполно и делумно се согласуваат со ова тврдење. Значаен број од 20 испитаници [25%] имаат прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека воопшто и делумно не се согласуваат 8 [10%] и 6 испитаници [7.50%], соодветно.

Графикон 24. Мотивација на вработените и грижа за развојот на вработените низ обука и стручно усовршување во „Млекара АД Битола“



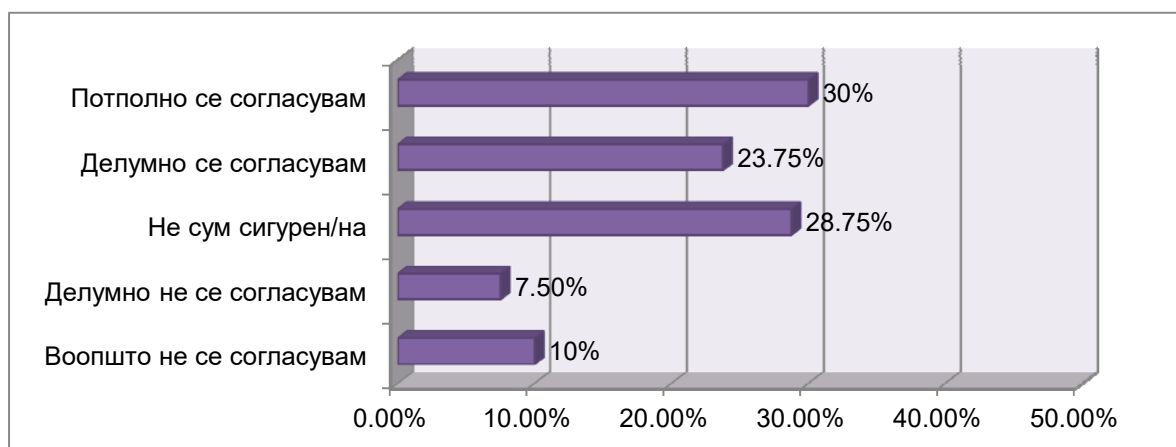
Според одговорите на испитаниците, во „Млекара АД Битола“ повеќето испитаници сметаат дека МЧР ги мотивира вработените и се грижи за нивниот развој низ обука и стручно оспособување, за што потврдуваат одговорите на 25 [31.25%] и 19 испитаници [23.75%], кои потполно и делумно се согласуваат со ова тврдење. Значаен број од 18 испитаници [22.50%] имаат прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека воопшто и делумно не се согласуваат 12 [15%] и 6 испитаници [7.50%], соодветно.

Графикон 25. Поттикнување на средина во која постои почит за сите и добри меѓучовечки односи во „Млекара АД Битола“



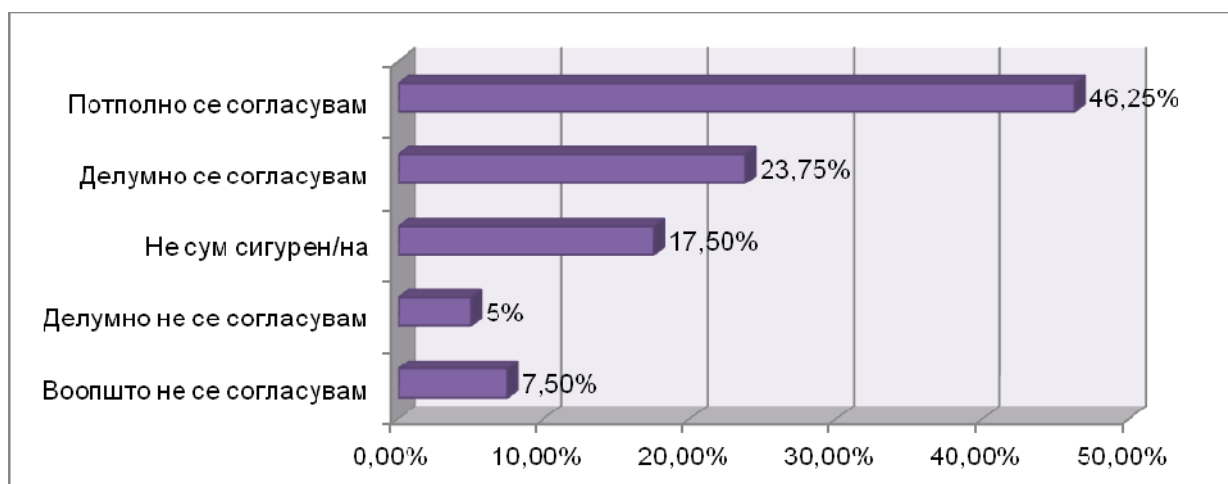
Според одговорите на испитаниците, во „Млекара АД Битола“ повеќето испитаници сметаат дека МЧР поттикнува средина во која постои почит за сите и добри меѓучовечки односи, за што потврдуваат одговорите на 31 [38.75%] и 21 испитаник [26.25%], кои потполно и делумно се согласуваат со ова тврдење. Од друга страна, 16 испитаници [20%] имаат прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека воопшто и делумно не се согласуваат 7 [8.75%] и 5 испитаници [6.25%], соодветно.

Графикон 26. Следење и оценување на успехот на ЧР и дискусија за потребните промени за подобрување на нивните перформанси во „Млекара АД Битола“



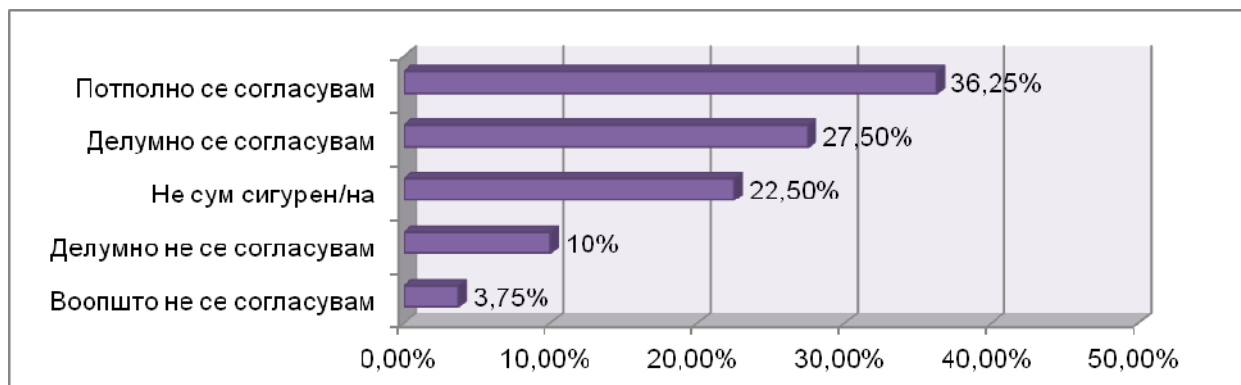
Според одговорите на испитаниците, во „Млекара АД Битола“ повеќето испитаници сметаат дека МЧР го следи и оценува успехот на ЧР и дискутира за потребните промени за подобрување на нивните перформанси, за што потврдуваат одговорите на 24 [30%] и 19 испитаници [23.75%], кои потполно и делумно се согласуваат со ова тврдење. Значаен број од 23 испитаници [28.75%] имаат прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека воопшто и делумно не се согласуваат 8 [10%] и 6 испитаници [7.50%], соодветно.

Графикон 27. Контрола и следење на отсуства на ЧР и превземање на соодветни активности за поддршка на ЧР кои се отсутни поради специјални потреби во „Млекара АД Битола“



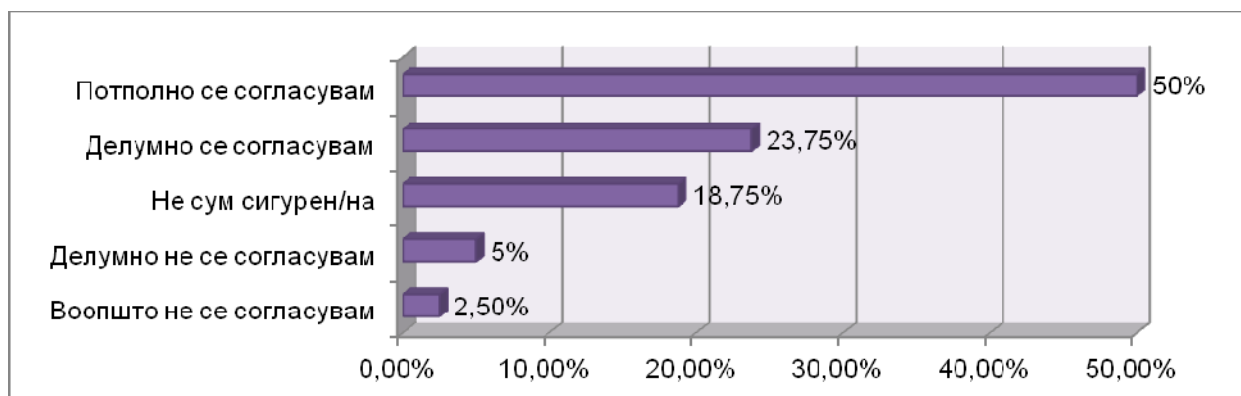
Според одговорите на испитаниците, во „Млекара АД Битола“ најголем број од испитаниците сметаат дека МЧР врши контрола, следење и управување со отсуствата на ЧР и превзема соодветни акции за поддршка на истите и нивните специјални потреби, за што потврдуваат одговорите на 37 [46.25%] и 19 испитаници [23.75%], кои потполно и делумно се согласуваат со ова тврдење. Од друга страна, 14 испитаници [17.50%] имаат прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека воопшто и делумно не се согласуваат 6 [7.50%] и 4 испитаници [5.0%], соодветно.

Графикон 28. Управување со конфликтни ситуации (поплаки, вознемирување на работно место и мобинг) во „Млекара АД Битола“



Според одговорите на испитаниците, во „Млекара АД Битола“ најголем број од испитаниците сметаат дека МЧР управува со конфликтни ситуации во смисла на поплаки, вознемирување на работно место и мобинг, за што потврдуваат одговорите на 29 [36.25%] и 22 испитаници [27.50%], кои потполно и делумно се согласуваат со ова тврдење. Значаен број од 18 испитаници [22.50%] имаат прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека делумно и воопшто не се согласуваат 8 [10%] и 3 испитаници [3.75%], соодветно.

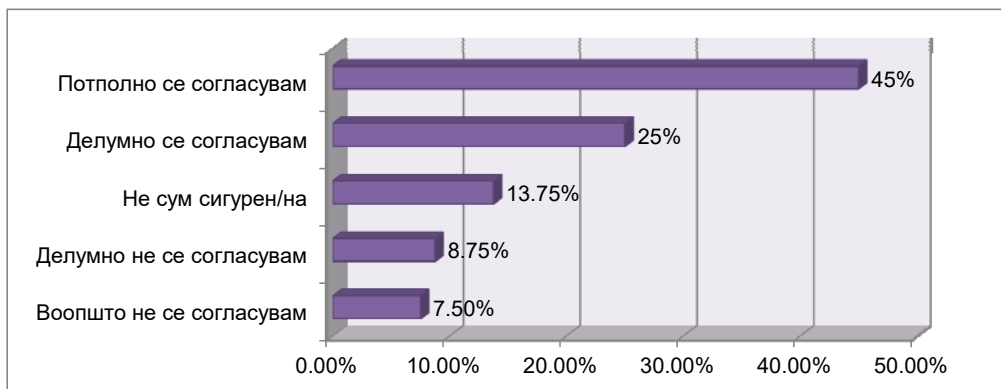
Графикон 29. Планирање на потреби за нови вработувања и управување со процесот на престанок на работен однос во „Млекара АД Битола“



Според одговорите на испитаниците, во „Млекара АД Битола“ најголем број од испитаниците сметаат дека МЧР ги планира потребите за нови вработувања и управува со процесот на престанок на работен однос, за што потврдуваат одговорите на 40 [50%] и 19 испитаници [23.75%], кои потполно и делумно се согласуваат со ова тврдење. Од друга страна, 15 испитаници [18.75%] имаат

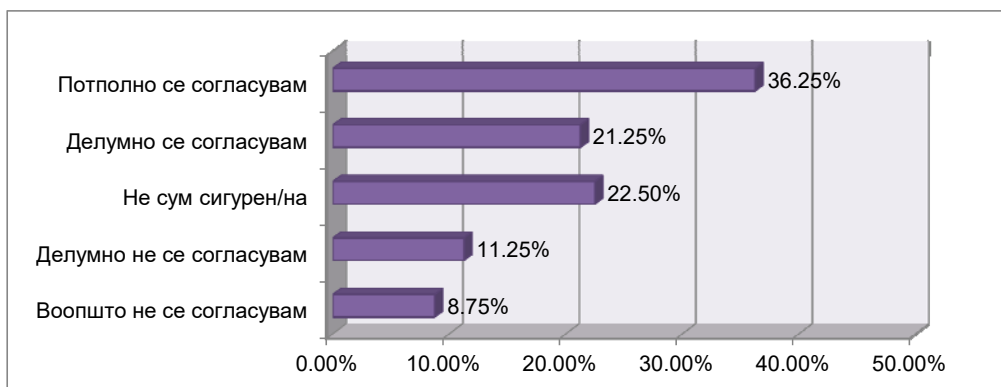
прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека делумно и воопшто не се согласуваат 4 [5%] и 2 испитаници [2.5%], соодветно.

Графикон 30. Воведување на нововработените и планирање на процес на менторство во „Млекара АД Битола“



Според одговорите на испитаниците, во „Млекара АД Битола“ најголем број од испитаниците сметаат дека МЧР ги воведува нововработените и го планира процесот на менторство, за што потврдуваат одговорите на 36 [45%] и 20 испитаници [25%], кои потполно и делумно се согласуваат со ова тврдење. Од друга страна, 11 испитаници [13.75%] имаат прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека делумно и воопшто не се согласуваат 7 [8.75%] и 6 испитаници [7.50%], соодветно.

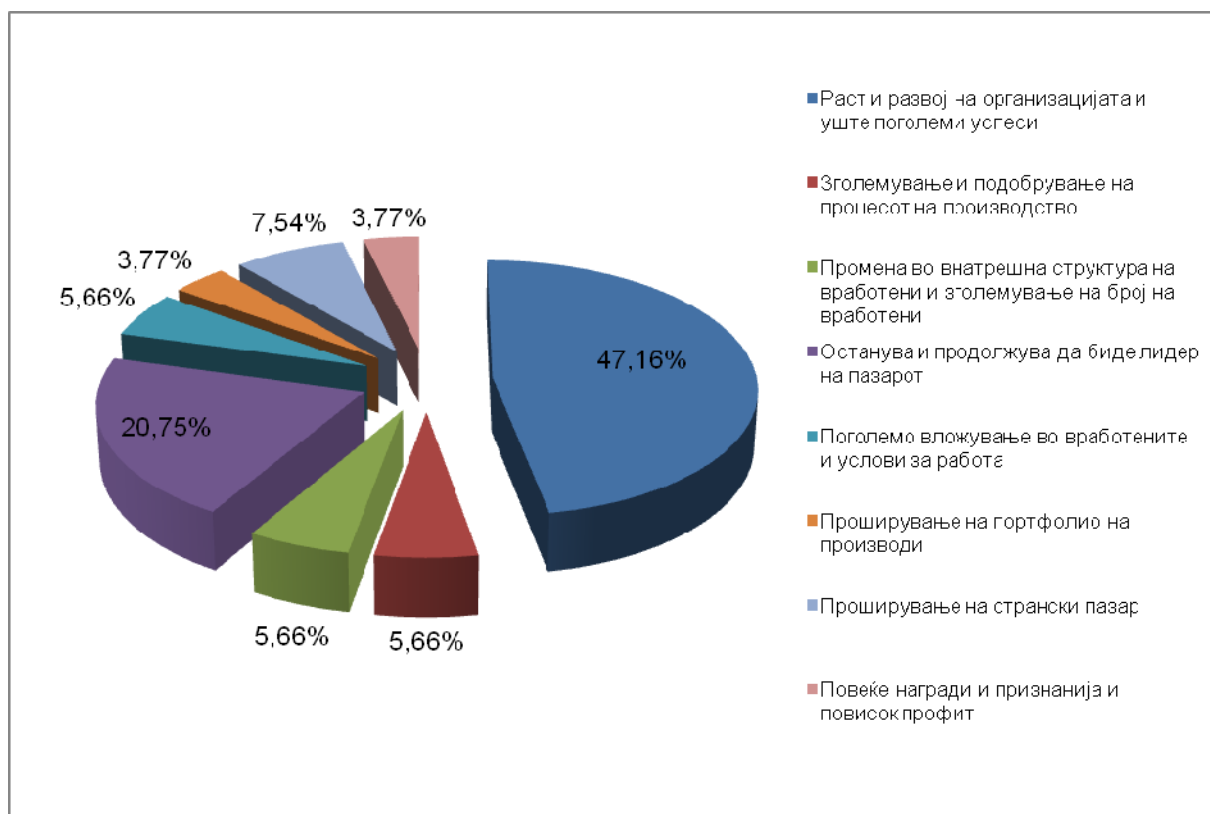
Графикон 31. Поддршка на развојот на кариера на ЧР и идентификација и следење на професионалниот развој на ЧР во „Млекара АД Битола“



Според одговорите на испитаниците, во „Млекара АД Битола“ најголем број од испитаниците сметаат дека МЧР ги поддржува вработените во нивниот кариерен развој преку идентификување и следење на нивниот професионален развој, за што потврдуваат одговорите на 29 [36.25%] и 17 испитаници [21.25%], кои потполно и делумно се согласуваат со ова тврдење. Значаен број од 11 испитаници [22.50%] имаат прикажано несигурност во однос на своето тврдење, додека делумно и воопшто не се согласуваат 9 [11.25%] и 7 испитаници [8.75%], соодветно.

Во графикон 31-34 се прикажани описните одговори на испитаниците на одредени прашања, чие одредување на процентуална основа е направено врз база на поделба на одговорите според клучни зборови и термини кои ги имаат дадено во своето објаснување.

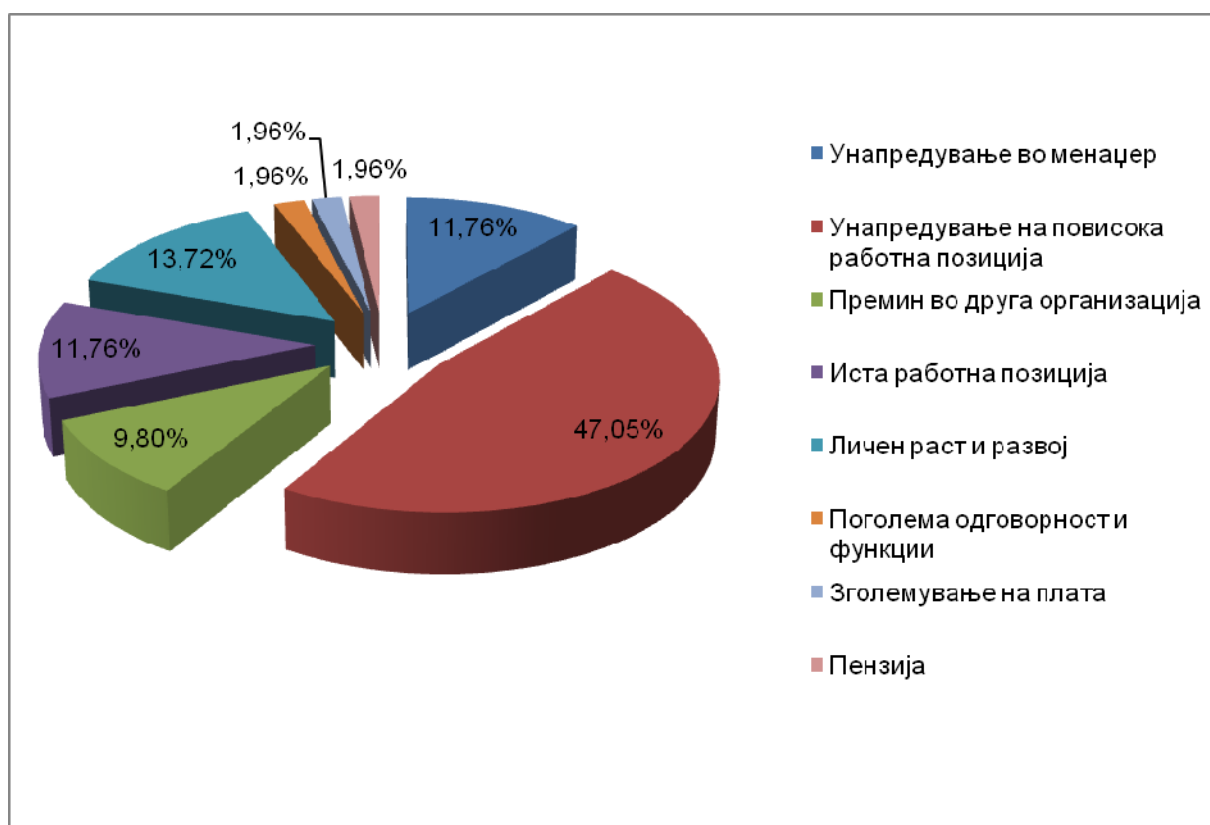
Графикон 31. Прогноза на ЧР за „Млекара АД Битола“ после 5 години



Од вкупно 53 валидни одговори на испитаниците кои се однесуваат на нивна прогноза за „Млекара АД Битола“, доминантен е ставот дека ЧР очекуваат

раст и развој на ПО и уште поголеми успеси во иднина, за што потврдуваат 25 испитаници [47.16%]. Второто најактуелно тврдење на испитаниците е дека ПО ќе остане и продолжи да биде лидер на пазарот, што го имаат одговорено 11 испитаници [20.75%]. Последователно според нивната застапеност, останатите тврдења од испитаниците се следните: проширување на странски пазар [7.54%], промена во внатрешна структура на вработени и зголемување на број на вработени, зголемување и подобрување на процесот на производство и поголемо вложување во ЧР и услови за работа [5.66%] и проширување на портфолио на производи и повеќе награди и признанија и повисок профит [3.77%]

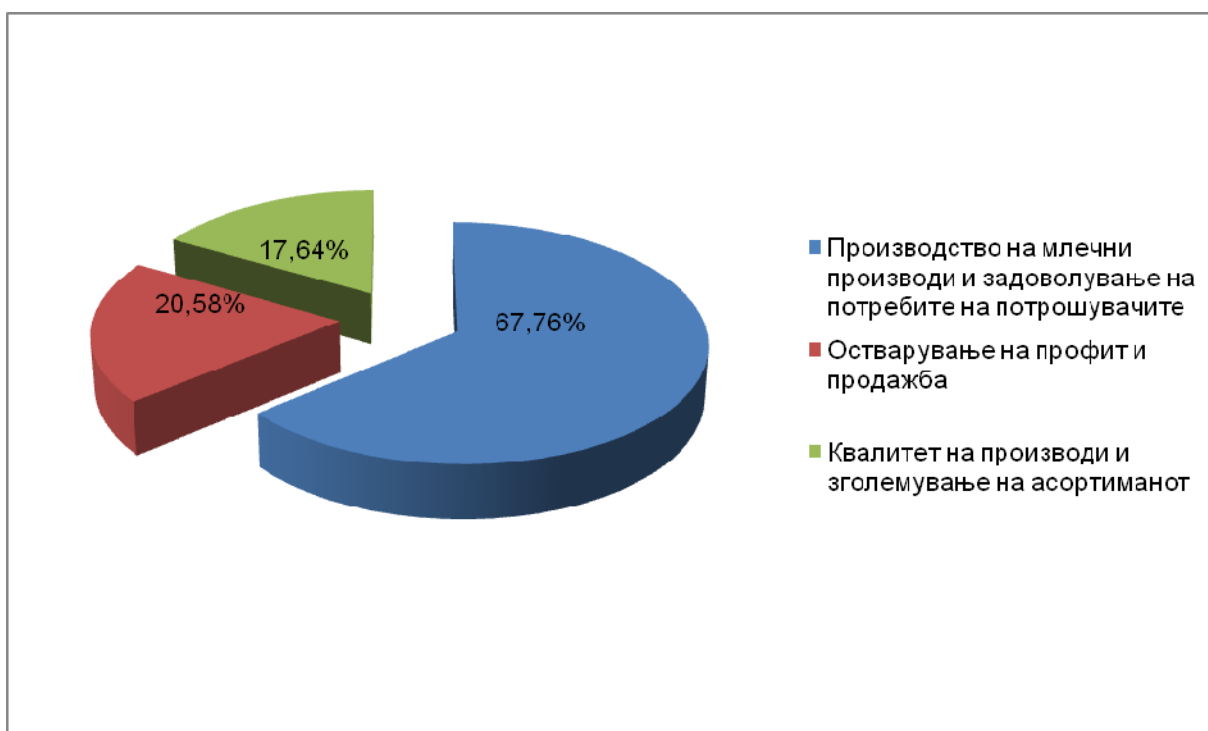
Графикон 32. Прогноза на ЧР за себе после 5 години во „Млекара АД Битола“



Од вкупно 51 валиден одговор на испитаниците кои се однесуваат на нивна прогноза за себе во иднина и „Млекара АД Битола“, доминантен е ставот дека ЧР очекуваат унапредување на повисока работна позиција, за што потврдуваат 24 испитаници [47.05%]. Но исто така, ЧР очекуваат и дека ќе имаат личен раст и развој во ПО [13.72%], ќе бидат унапредени во менаџери или ќе останат на истата

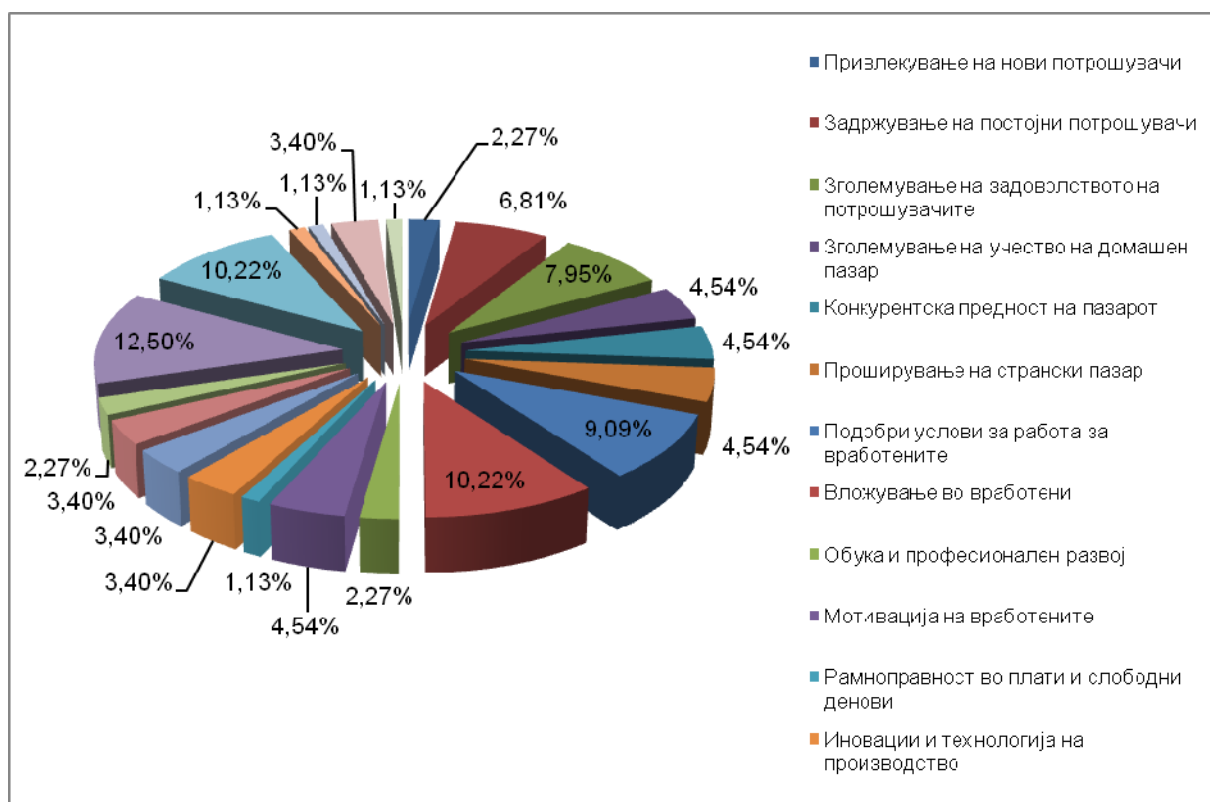
работна позиција [11.76%]. Премин во друга организација се очекува од 5 испитаници [9.80%], а наведените причини за нивен отказ се следните: системот на наградување, можности за развој на кариера, поради градење на кариера во друг сектор и лични причини. Најниско застапени одговори се поголема одговорност и функции, зголемување на плата и пензија со [1.96%], соодветно.

Графикон 33. Ставови на вработените за причина за постоење и мисија на „Млекара АД Битола“



Од вкупно 34 валидни одговори на испитаниците кои се однесуваат на причината за постоење и мисијата на „Млекара АД Битола“, доминира причината за постоење и мисија: „производство на млечни производи и задоволување на потребите на потрошувачите“, за што потврдуваат 21 испитаник [67.76%]. Останатите констатации се „остварување на профит и продажба“ [20.58%] и „квалитет на производи и зголемување на асортиманот“ [17.64%].

Графикон 34. Ставови на вработените за клучни цели на „Млекара АД Битола“



Од вкупно 88 валидни одговори на испитаниците кои се однесуваат на клучните цели на „Млекара АД Битола“, доминираат следните клучни цели „квалитет на производите“ [12.50%], „вложување во вработени“, „зголемување на продажба и профит“ [10.22%] и „подобри услови за работа за вработените“ [9.09%]. Останати високо оценети клучни цели на ПО се следните „зголемување на задоволството на потрошувачите“ [7.95%] и „задржување на постојни потрошувачи“ [6.81%]. Последователно, помалку застапени, но сепак присутни одговори се следните: „иновации и технологија на производство“, „зголемување на асортиман на производи“, „зголемување на обем на производство“ и „развој во маркетинг, логистика (пакување) и транспорт“ [3.40%], „привлекување на нови потрошувачи“, „обука и професионален развој“ и „квантитет на производи“ [2.27%] и конечно „рамноправност во плати и слободни денови“, „зголемување на залихи“, „прилагодување на цени со животен стандард“ и „соработка“ [1.13%], соодветно.

2. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА И ДИСКУСИЈА

Квалитативната анализа е направена врз основа на структурирано интервју со 15 отворени прашања кои се однесуваат на МЧР во „Млекара АД Битола“ на примерок од еден испитаник, односно менаџерот на ЧР во оваа ПО. Структурираното интервју беше однапред договорено со менаџерот на ЧР, кој со задоволство ни одговори на поставените прашања кои се однесуваат на хипотезите во нашето истражување. Менаџерот на ЧР во „Млекара АД Битола“ е од женски пол, на возраст од 37 години и има 10 години работно искуство во испитуваната ПО.

Мисијата на „Млекара АД Битола“ според менаџерот на ЧР претставува производство на „квалитетни млечни производи кои на највисоко возможно ниво ги задоволуваат потребите на пазарот, како и желбите и преференциите на потрошувачите“. Мнозинството на вработени ја потврдија истата причина и мисија на постоење на ПО со застапеност од 67.76%. Во однос на **визијата**, менаџерот на ЧР констатираше дека ПО се стреми кон „задржување на својата конкурентска позиција на домашниот пазар и остварување на конкурентска позиција во регионот“. Во однос на **јасноста на мисијата и визијата** потврдија и вработените од „Млекара АД Битола“, со 95% на застапеност. Воедно, тие укажаа и дека ПО се **придржува кон својата мисија и визија**, за што тврдат 58.75% од одговорите, како и дека ПО ретко се ориентира кон активности кои се наметнати од конкурентските организации, а почесто се фокусира на својата мисија и визија со 31.25% од одговорите. На ова менаџерот на ЧР додаде дека во „Млекара АД Битола“ се придржува кон својата визија и мисија преку **ефективна комуникација со сите засегнати страни**, затоа што според менаџерот за ПО да биде успешна таа треба да биде динамична, но и спремна за промени. Овде, ЧР се најважниот, но сепак и најскапиот ресурс на ПО, кои директно помагаат во остварување на мисијата и визијата на „Млекара АД Битола“.

Менаџерот констатираше дека ПО има фокус кон максимизација на продуктивноста на ЧР и целосно спроведување на воспоставените политики и процеси во ПО. Во оваа ПО, менаџментот со ЧР е склон кон постојани промени во

смисла на негово унапредување, каде постојат квалитетни ЧР кои ја разликуваат оваа ПО од останатите на македонскиот пазар.

Според менаџерот на ЧР во „Млекара АД Битола“ **анализата на работа** ја извршуваат вработените во МЧР, каде директно е вклучен и менаџерот на МЧР од кого се добиваат сите потребни насоки во однос на потребни идни вработувања и слободни работни места. Работните задачи на вработените ги дефинираат раководителите на соодветниот сектор, каде ЧР учествуваат во **дефинирањето на работните задачи**, но од аспект на време и место, додека самата природа на работа на „Млекара АД Битола“ има определени работни задачи кои едноставно во одредени функции, како на пример производство имаат непроменлива структура. Слични одговори се добиени и од испитаниците, каде со 53.75% на застапеност, одговорите се однесуваа дека работните задачи ги дефинираат претпоставените, но сепак постои дискусија и со ЧР во однос на нивната структура. Од друга страна, менаџерот на ЧР укажа дека промените во работните задачи на ЧР во „Млекара АД Битола“ претежно се вршат во смисла на збогатување на нивната работа или ротација од едни кон други работни задачи со друг ЧР во ПО. Сето ова се прави со причина за зголемување на продуктивноста на ЧР и намалување на монотноста на работното место. Но, сепак промени настануваат и кога во ПО се воведуваат нови производствени технологии, за што секогаш се организира обука и тренинг за ЧР.

Според менаџерот на ЧР во „Млекара АД Битола“, **комуникацијата** во ПО е на задоволително ниво, а МЧР секогаш работи за подобрување на ова ниво преку поттикнување на ЧР за заедничка комуникација и доделување на тимска работа. Во „Млекара АД Битола“ менаџерот секогаш навремено ги известува ЧР за сите работи кои се поврзани со работата на организацијата. Вработените укажаа дека МЧР организира редовни состаноци за тимот и двонасочна комуникација со оценка од 3.61 во ова поле, за што потврди и менаџерот кој констатираше дека постојат состаноци со раководителите на секторите, кои понатаму организираат свои состаноци со ЧР во нивниот сектор. Понекогаш, кога постои таква потреба, ЧР се известуваат и телефонски од страна на нивните раководители или преку

социјалните мрежи. ЧР ги прифаќаат сите известувања и новитети на задоволителен начин, но секој има право да „побара повеќе информации“ кои МЧР или раководителот на секторот со задоволство и во најбрз можен рок веднаш ќе му ги овозможи. Мнозинството на вработени во „Млекара АД Битола“ со застапеност од 65% потврдија дека навистина постои двонасочна комуникација во ПО, каде менаџерот ги информира вработените, а тие дискутираат и даваат предлози. Исто така, доминира и ставот на вработените дека тие се целосно информирани од менаџментот за она што се случува во „Млекара АД Битола“, со застапеност од 85% од одговорите. Конечно, вработените потврдија дека МЧР поттикнува средина во која постои почит за сите и добри меѓучовечки односи со согласност од 3.68 во анкетниот прашалник.

Вработените во „Млекара АД Битола“ констатираа дека **регрутирањето** на кандидати се врши претежно преку претходно дефинирани критериуми, со застапеност од 61.25%, кои им се јасни на 88.75%. Во однос на структурата на овие дефинирани критериуми, менаџерот за ЧР во „Млекара АД Битола“ констатираше дека се почитува основниот принцип на регрутирање, каде прв извор претставуваат интерните ресурси во ПО, како и можноста за развој на кариера, односно унапредување на постојните ЧР. Ако не постои таква опција, тогаш се преминува кон останати извори на регрутирање на кандидати како препорака на вработени, образовни институции, приватни и јавни агенции за вработување и јавни огласи. Вработените во „Млекара АД Битола“ се вработени претежно преку јавен оглас [47.50%] или преку препорака на друг вработен [40%].

Мнозинството на вработени во „Млекара АД Битола“ сметаат дека во ПО се применува **целосен процес на селекција**. Овој процес ни го потврди и поопширно ни го опиша и менаџерот на ЧР во ПО, кој ги наведе следните фази:

- Пријава на заинтересирани кандидати;
- Скратена листа за интервју со кандидати кои одговараат на баран профил;
- Организирање на стручно интервју и тестирање;
- Избор на најдобриот кандидат за одредено работно место; и
- Понуда за работа на избраниот кандидат.

За повисоки работни позиции се извршуваат две или повеќе интервјуа, додека во процесот на селекција директно влегуваат кандидатите од интерни извори. Менаџерот на ЧР укажува дека причина за оваа предност е познавањето на организациската култура, а ова се користи за развој на нивната кариера, но и зголемување на мотивацијата на сите вработени.

Менаџерот на ЧР во „Млекара АД Битола“ како вработен на повисоко ниво во хиерархијата има поминато целосен процес на селекција со две интервјуа, каде првото интервју е стручно со тест за информатички програми, а второто интервју е извршено со Генералниот директор и Претседателот на Одбор на директори во ПО.

Според наведеното се потврдува хипотезата H_1 , односно дека процесот на регрутирање и селекција во „АД Млекара Битола“ се извршува на правилен и сеопфатен начин, но изворите на регрутирање се претежно интерни.

Менаџерот на ЧР Во „Млекара АД Битола“ констатираше дека просперитетот на ПО зависи од знаењето, вештините и мотивацијата на ЧР, па затоа ПО постојано инвестира во истите. Со овие „интерни инвестиции“, ПО ја зголемува вредноста на секој ЧР, а за возврат добива обучени и мотивирани ЧР, кои се спремни и способни за поддршка на целите и интересите на ПО. Вработените кои имаат посетено **обука** во „Млекара АД Битола“ во спроведеното истражување се застапени со 67.50%, што е навистина високо ниво на посетеност на обуката. Дополнително позитивен факт е дека 76.25% од вработените се задоволни од нивото на обуки и во однос на новите технологии на производство. Исто така, тие сметаат дека МЧР постојано ги мотивира и се грижи за нивниот развој низ обука и стручно усовршување со согласност од 3.48 во анкетниот прашалник. Менаџерот на ЧР потврди дека целта на обуката во „Млекара АД Битола“ е создавање на можност за ЧР за стекнување на нови знаења кои ќе му помогнат во полесно извршување на своите работни задачи, а исто така и намалување на временската рамка за нивно извршување. Според менаџерот, во „Млекара АД Битола“ постојат следните **програми за обуки**:

- Приправничка програма (подготовка на новите вработени);

- Програма за ориентација (воведување на новите ЧР во работата, како и воведување на ЧР на новите работни позиции кога се унапредени);
- Обука за подобрување на квалитетот на работата;
- Обука при реорганизација на организационата структура;
- Обука за ЧР при воведување на нови стандарди за работа и однесување, нормативни акти, процедури и други прописи;
- Обука при воведување на нови техники и методи на раководење; и
- Обука при промени во работната политика на организацијата.

Менаџментот на ЧР во „Млекара АД Битола“ има свои методи за утврдување на подобрувањата, односно техники за споредба на претходните знаења, вештини и вредности и новите знаења, вештини и вредности, со цел на дефинирање и промени во самата обука. Ова го потврдија и вработените во ПО со согласност од 3.51 во однос на следењето и оценувањето на нивниот успех и дискусија за потребните промени за подобрување.

Менаџерот на ЧР оцени дека во „Млекара АД Битола“ меѓусебно се раздвоени обуката, тренингот и едукацијата како поим и пракса, односно:

- Обука (стекнување на нови практични знаења и вештини кои се потребни за извршување на работните задачи, менаџмент и организационо однесување, според правилата, прописите и стандардите);
 - Тренинг (вежбање на стекнатите практични знаења); и
 - Едукација (стекнување на пошироки знаења од успешната деловна пракса и применетите научни дисциплини во ПО, со цел на унапредување на методот на работа, раководењето и менаџментот).
- Според менаџерот на ЧР, во „Млекара АД Битола“ се користат сите **техники на мотивација**, меѓу кои: изградба на тимови, бонуси, зголемување на плата, обуки, пофалби и признанија. Вработените во висок ранг [63.75%] потврдија дека постои високо ниво на примена на техниките за мотивација, каде според нив [58.75%] најмногу застапена техника на мотивација се паричните бонуси. Според наведеното се потврдува **хипотезата H_2** , односно дека кај вработените во „АД Млекара Битола“ доминира поголемо задоволство

од спроведувањето на обуки и тренинзи, за разлика од мотивационите техники и системот на наградување.

Системот на наградување во „Млекара АД Битола“ е фокусиран кон бонуси, во вид на стимулации. Процесот на наградување се одвива на месечно ниво, преку следење на ЧР од страна на менаџерите по сектори. Со други зборови, според резултатот од работата на ЧР, менаџерот испраќа предлог до Генералниот директор за разни видови на стимулации, меѓу кои следните:

- Краткорочна месечна парична награда (стимулација на ЧР во период на вонредно зголемување на обем на работа во одреден месец, работни задачи кои ЧР ги има завршено со дополнителен ангажман, вонредна работа или постигнување на значајни резултати во работата);
- Вонредни исплати на ЧР по основа на определени ситуации (ако менаџерот смета дека овој вид на награда ќе има поголем ефект на ЧР, тогаш тој може да дефинира награда и во друг непаричен облик во согласност со Законот за работни односи и Колективниот договор);
- Управување на едукација, обука, тренинг (можност за стекнување на нови знаења со кои ЧР полесно и поедноставно ќе ги извршуваат своите работни задачи и ќе ги подобрат своите резултати).

Исто така, во секторот за продажба во „Млекара АД Битола“ се дефинирани фиксен и варијабилан дел на плата според точно дефинирани критериуми за месечна пресметка на бонус. Вработените прикажаа високо задоволство од системот на наградување во „Млекара АД Битола“ со застапеност од 65% од позитивни одговори. Менаџерот на ЧР во „Млекара АД Битола“ смета дека тие се задоволни од својата плата. Но, одговорите од анкетниот прашалник го докажаа спротивното, каде речиси половина од вработените [46.25%] не се задоволни од својата плата.

Според наведеното се **потврдува хипотезата H_3** , односно дека постојат разлики во перцепцијата на задоволството од платата и бонусите од страна на менаџерот и вработените во „АД Млекара Битола“;

Вработените во „Млекара АД Битола“ го оценија **управувањето со**

конфликтни ситуации (поплаки, вознемирување и мобинг) со согласност од 3.82, што претставува позитивен факт во однос на нивното задоволство од начинот на управување со конфликти во ПО. Менаџерот на ЧР во „Млекара АД Битола“, укажува дека конфликтите се решаваат претежно преку компромис и конфронтација. Кога станува збор за конфликт на интегрупно ниво помеѓу ЧР, најпрвин им се дозволува да пронајдат начин сами да го решат својот конфликт, а доколку тоа не се случи, тогаш настапува лидерот кој ги конфронтира ЧР и се обидува да им овозможи простор за компромис. Ако конфликтот остане нерешен, тогаш раководителите на сектори се склони кон ротација на работни места, односно промена на членовите на тимовите, со цел на намалување на конфликтите, но единствено оние кои имаат негативен ефект. Многу често постојат конструктивни конфликти помеѓу ЧР кои произнесуваат нови идеи во работењето. Лидерот, во улога на раководител е склон кон поттикнување на конструктивни конфликти, затоа што се смета дека и тоа ги стимулира и мотивира ЧР за зголемување на нивната продуктивност.

Во однос на **лидерството**, менаџерот на ЧР во „Млекара АД Битола“ смета дека лидерот е двигател на постигнувањето на совршенство кое се однесува на остварените резултати од продажбата, приходите или лансирање на нов производ на пазарот. Лидерите се оние кои треба да поттикнат извонредност, за што главните карактеристики кои треба да ги поседуваат се ефективен водач, тимски играч, но и авторитет. Лидерот е оној кој треба да овозможи раст и развој на ПО, но и на ЧР кои работат во него, со што се врши оптимизација и максимална придобивка, како за ПО, така и за ЧР. Конфликти помеѓу менаџерите понекогаш постојат, но тие се решаваат на состаноци, каде секој има право да си го искаже своето мислење и став, но врз основа на факти и аргументи, каде обично победник во конфликтот е страната која ќе презентира повеќе веродостојни факти. Во овој дел, МЧР ги поддржува и охрабрува ЧР во справување со комплексни ситуации, за што тврди оценката од 3.73 која беше дадена од вработените во анкетниот прашалник.

Според наведеното се **потврдува хипотезата X_4** , односно дека кај

вработените во „АД Млекара Битола“ доминира задоволство од стилот на лидерство и управувањето со конфликти, но сепак постојат можности за подобрување.

Вработените укажаа дека во „Млекара АД Битола“ постои **воведување на нововработените и планирање на процес на менторство** со согласност од 3.91 во анкетниот прашаник. На ова, менаџерот на ЧР во ПО додаде дека воведувањето на новите вработени зависи од работната позиција, затоа што нив може да ги воведат раководителот на тимот, но и раководителот на секторот. Понекогаш, раководителот на тимот им дозволува на ЧР од тимот да ги воведат новите вработени, преку нивна заедничка соработка и тимска работа.

Според менаџерот на ЧР **развојот на кариерата** во „Млекара АД Битола“ е постојана и може да настане при промена на работниот статус на ЧР, во смисла на негово унапредување или ротација. Ова го потврдија и вработените кои потполно се согласија дека МЧР ги поддржува во развојот на кариера со согласност од 3.65 од анкетниот прашалник. Менаџерот констатираше дека во „Млекара АД Битола“, развојот на кариера може да биде:

- Вертикално поместување на ЧР на повисока позиција во организациската структура;
- Хоризонтално поместување на ЧР на иста работна позиција, но со повисока плата во зависност од неговата професионалност и работен стаж;

При промена на работниот статус на ЧР, се наведуваат детали за оценка на работата на ЧР во изминатиот период и предлог на нови работни задачи кои ќе бидат наменети за ЧР.

Според вработените, МЧР успешно управува со **планирањето на нови вработувања**, но и со процесот на **престанок на работен однос**, за што тврди нивната висока согласност од 4.15 од анкетниот прашалник. Во однос на процесот на престанок на работен однос, менаџерот на ЧР во „Млекара АД Битола“ констатира дека, отказот може да настане врз основа на:

- Лична одлука на ЧР за напуштање на ПО; и
- Отказ од ПО поради непочитување на организациската политика, прописи и

стандарди во работење.

Процесот на отказ од „Млекара АД Битола“ се одвива по предлог на раководителот, кој смета дека причината за отказ е непроменлива, каде најпрвин се врши разговор со тој ЧР со менаџерот на ЧР.

Според менаџерот на ЧР во „Млекара АД Битола“ и покрај актуелната состојба со пандемијата од **КОВИД-19**, сепак ПО делува на разумен начин во ваква ситуација, каде продолжува да го работи она што најдобро го работи, го одржува континуитетот на производство и дистрибуција, заштита на ЧР и придонес кон општата состојба во државата. Во моментот „Млекара АД Битола“ се соочува со нови проблеми, но за сите нив пронаоѓа решенија преку формираните работни групи за примена на брзи, креативни и прагматични одговори, кои ги предвидуваат идните состојби. И покрај непланираната здравствена криза во светот, 47.16% од вработените во „Млекара АД Битола“ сметаат дека после 5 години, **ПО ќе расте и ќе се развива и ќе достигне уште поголеми успеси**, а воедно тие очекуваат и **унапредувања на повисока работна позиција** (47.05%) во истиот временски период. Во однос на **клучните цели** кон кои треба да се фокусира „Млекара АД Битола“ во иднина, **вработените препорачаа** „квалитет на производите“, „вложување во вработените“, „зголемување на продажбата и профитот“ и „подобри услови за вработените“.

Во однос на сето наведено и потврдувањето на сите посебни хипотези во истражувањето потврдена е и **општата хипотеза** дека: „Менаџментот на човечки ресурси во „АД Млекара Битола“ ефикасно и ефективно ги спроведува активностите на менаџмент на човечки ресурси во однос на анализа на работа, регрутирање, селекција, обука, мотивација, лидерство и управување со конфликти, но постојат разлики во перцепцијата на задоволството помеѓу менаџерот и вработените во одредени активности кои претежно се однесуваат на процесот на селекција, техниките на мотивација и системот на наградување“.

ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

„Млекара АД Битола“ претставува една од поразвиените и посложените ПО во РСМ, која се одликува со МЧР кој е единствен, уникатен и специфичен во смисла на истите активности на МЧР кои се применуваат во секој сличен или различен вид на организација. Во истражувањето за потребите на магистерскиот труд се осознаени повеќе позитивни факти кои се однесуваат на начинот на управување со ЧР во една современа ПО, но исто така се заклучува дека постојат определени проблеми со кои се соочуваат ЧР во самата ПО, за кои менаџерите, за жал, не се свесни.

Во „Млекара АД Битола“, претпоставените се оние кои ги дефинираат работните задачи на вработените и вршат анализа на работата, слобода постои но во ограничени рамки, поради причина што постојат определени стандарди кои се однесуваат на производство, како и прописи и принципи на квалитетот на прехранбените производи кои претставуваат основа за дефинирањето на работните задачи на вработените, посебно во оваа функција на ПО. „Млекара АД Битола“ е склона кон спроведување на двонасочна комуникација со вработените, но постојат и другите видови на комуникација (еднонасочна, интегруппна и интрагруппна), кои се користат според потребите, но и според специфичноста на работното место. Вработените се постојано информирани за сето она што се случува во ПО преку редовни состаноци, дискусии но и слобода на нивни предлози до вработени на повисоки хиерархиски позиции. Сето ова се должи на тоа што „Млекара АД Битола“ поттикнува позитивна организациска клима во која постои взаемна почит и добри меѓучовечки односи без разлика на хиерархијата во организациската структура на ПО.

Од изворите на регрутирање, во „Млекара АД Битола“ постојат јасно дефинирани критериуми за регрутација на кандидати, но предност им се дава на интерните извори на регрутирање, како и на препораките на постојните вработени, каде интерните извори продолжуваат директно во процесот на селекција, поради причина на нивно познавање на организациската култура и принципи на работење, но и нивна мотивација и можност за развој на кариера. Процесот на

селекција е сеопфатен и ги вклучува речиси сите фази и чекори на селекција на кандидати, каде повеќето вработени се имаат вработено преку јавен оглас или преку препорака на друг вработен. Дури и самиот менаџер на ЧР во оваа ПО има поминато целосен процес на селекција со две интервјуа. Обуките се нешто со што се одликува „Млекара АД Битола“ која ги користи сите видови на техники на обука. ПО има извршено нивна поделба според интерни правила и принципи, но и самата природа на работата во ПО, како: обуки, тренинзи и едукација и повеќе други видови кои се однесуваат на почетна обука, обука за подобрување на квалитетот на работа, обука за зголемување на продуктивност, обука за прилагодување кон нови технологии и слично. Вработените покажуваат високо задоволство од обуките, за малку повисоко ниво од системот на наградување и плати, каде се докажа дека постои различна перспектива во однос на задоволството од плата помеѓу вработените и менаџерот на ЧР во оваа ПО. Сепак, „Млекара АД Битола“ применува голем број на останати „заменски“ техники на мотивација, за што се согласија и вработените. Се утврди дека постои голема застапеност на бонуси и зголемувања на платата со текот на зголемување на нивната професионалност. Бонусите во „Млекара АД Битола“ претежно се однесуваат на парични награди и вонредни исплати, каде постои и варијабилна плата кај вработените во секторот на продажба, но и самата обука која може да им послужи на ЧР за бесплатно стекнување на нови знаења и личен развој и усовршување.

Како и во секоја организација, така и во „Млекара АД Битола“, конфликти постојат, но лидерите ја играат најважната улога во нивно управување и решавање. Основен лидерски принцип во оваа ПО е решавање на конфликтите преку компромис и конфронтација. МЧР дури им дава препорака на раководителите за ротација помеѓу тимови и работни места, со цел на елиминација на деструктивните конфликти во ПО, додека конструктивните конфликти дури и се поттикнуваат од страна на лидерите.

„Млекара АД Битола“ е ПО која ги воведува нововработените и го планира процесот на менторство, чија одговорност може да биде менаџерот,

раководителот, но и останатите вработени (колеги) на нововработените. Со текот на времето, секој вработен во однос на неговото усовршување и развој во самата организација може да ја развие и својата кариера преку вертикално поместување (унапредување и зголемување на плата), но и хоризонтално поместување (зголемување на плата во однос на професионалност и работен стаж). Сепак, доколку вработениот не се покаже како продуктивен и професионален во својата работа постои процес и за престанок со работниот однос со истиот кој се базира на негово претходно опоменување, разговор и дискусија и обид на МЧР за решавање на проблемот, па како крајна инстанца се зема отказот како решение.

Оценка е дека „Млекара АД Битола“ одлично се соочува со светската здравствена криза од пандемијата од КОВИД-19 и ги има превземено сите мерки за заштита на своите вработени, за што МЧР има формирано работни групи за примена на брзи и прагматични одговори кои ги предвидуваат идните состојби.

Препораките за „Млекара АД Битола“ во иднина се однесуваат на нејзин фокус кон: зголемување на квалитетот на производите; вложување во вработените; зголемување на продажба и профит; подобри услови за вработените, зголемување на задоволството на потрошувачите, привлекување на нови и задржување на постојни потрошувачи, воведување на иновации и технологија за производство, зголемување на обем и асортиман на производи, развој во логистика и транспорт за странскиот пазар и прилагодување на цените со животниот стандард.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Arnold, E. (1998). Managing Human Resources. London.
2. Bahtijarevic, S. F. (1993). Upravljanje organizacijskim razvojem i zadaci menadzera. Zagreb, str.66.
3. Bahtijarevic, S. F. (1993). Zadaci menadzera u upravljanju konfliktima u poduzecima. Racunovodstvo i financije br.5.
4. Bahtijarevic, S. F. (1995). Menadzment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
5. Bahtijarevic, S. F. (1999). Menadzment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
6. Bahtijarevic, S. F. (1999). Strategijsko upravljanje ljudskim resursima. Zagreb: Sinergija.
7. Bahtijarevic, S. F. (2000). Uloga organizacija i menagera u razvoju kariere. SP 6(2).
8. Bassani, A. & Scarpetta, S. (2001). Links between policy and growth: Evidence from OECD Countries. OECD Economics Department Working Papers. Paris: OECD.
9. Belak, V., Aljinovic, B. Z. & Tadic, I. (2009). Recognition and measurement of human capital expenditures – impact on company's performance measurement. International Journal of Economics and Business Research, 1(2).
10. Bogicevic, B. (2003). Menadzment ljudskih resursa. Beograd: Ekonomski fakultet.
11. Buble, M. (2005). Strateski menadzment. Split: Sveuciliste u Splitu, Ekonomski fakultet.
12. Buble, M. (2006). Menadzment. Split: Sveuciliste u Splitu, Ekonomski fakultet.
13. Buckingham, M. & Cofman, C. (2004). Sto najbolji svjetski menadzeri rade drugacije. Zagreb: Masmedia.
14. Camilovic, S. & Vujic, V. (2007). Osnove menadzmenta ljudskih resursa. Beograd: Tekon.
15. Carless, S. (2009). Psychological testing for selection purposes: A guide to evidence-based practice for human resource professionals. New Jersey: Library of Congress Cataloging in Publication Data, p.2520.
16. Daniels, I. & Radebaugh, M. (2001). International Business. Prentice Hall, pp.80-92.

17. Davis, E. & Herrera, A. (2013). Preparing for the Job Interview: The Interviewer's Responsibility. New Jersey: Library of Congress Cataloging in Publication Data, pp.47-51.
18. Dessler, G. (2007). Osnovi menadzmenta ljudskih resursa. Beograd: Data Status.
19. Dessler, G. (2013). Human Resource Management. Pearson.
20. Djordjevic, B. J., Drazeta, L., Babic, L. & Dobrijevic, G. (2013). Razvoj karijere i poslovnih vestina. Beograd.
21. Draft, R. (2015). The Leadership Experience. Stamford: Cengage Learning.
22. Dzibur, S. (1998). Reinzenjering poslovnih procesa – Imperativ vremena. Nase more, 3-4.
23. Eric, D. (2000). Uvod u menadzment. Beograd: Ekonomski fakultet.
24. EU (2000). Presidency conclusions. Lisbon European Council.
25. Francesko, M. & Mitrovic, B. (2008). Organizaciono ponasanje. Banja Luka, str.202.
26. Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. Academy of Management Journal, 33(4).
27. Goic, S., Tadic, I. & Bakotic, D. (2010). Menadzment ljudskih resursa. Zagreb.
28. Goic, S., Tadic, I. & Bakotic, D. (2010). Regrutiranje. Zagreb: Golden marketing.
29. Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? HBRs Must Reads on Leadership. Harvard Business Review.
30. Gomez-Mejia, B. D. B. & Cardi, R. L. (2001). Managing Human Resources. New Jersey: Upper Saddle River.
31. Grindberg, Dj. & Baron, A. R. (1997). Ponasanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada. Beograd: Zelnid.
32. Grubic-Nesic, L. (2008). Znati biti lider. Novi Sad: AB Print.
33. Guest, D. (1989). Personnel Management. John Wiley & Sons.
34. Haas, H. & Tamarkin, B. (1995). Lider u svakom od nas. Beograd: Grmec-Privredni pregled.
35. Hall, R. (2002). The Value of Education: Evidence from Around the Globe. New York: Harper Business.
36. Hammer, E. P. & Champy, M. I. (1993). Reengineering the Corporation. New York:

Harper Business.

37. Hanushek, E. & Kimko, D. (2000). Schooling, labor force quality and the growth of nations. *The American Economic Review*, 90(5).
38. Houldsworth, E. & Jirasinghe, D. (2006). *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page.
39. House, R. (1996). Lessons, Legacy and Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3).
40. Kulic, Z. & Vasic, M. (2006). *Menadzment ljudskih resursa*. Banja Luka.
41. Kulic, Z. (2005). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Beograd: Radnicka stampa.
42. Marcetic, G. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Zagreb.
43. Marusic, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
44. Maslov, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
45. McCourt, W. & Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
46. McGregor D. (1964). *The Human Side of Enterprise*. Chicago.
47. Milic, T. (2008). *Liderska strategija novog doba*. Beograd: Zaduzbina Andrejevic, str.13.
48. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill, Irwin.
49. Northouse, G. P. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. 5th ed. LA: Sage.
50. Orlic, R. (2005). *Kadrovski menadzment*. Beograd: Zoran Damjanovic i sinovi.
51. Petković, M. & Jovanović, M. (2002). *Organizaciono ponašanje-novi koncept vođenja preduzeća*. Beograd.
52. Petkovic, M., Bogicevic, M. B. (2007). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd: Ekonomski fakultet.
53. Przulj, Z. (2002). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeca. Beograd.
54. Psacharopoulos, G. (1994). Returns to investments in education: A global update. *World Development*, 22, pp.1325-1343.
55. Pulic, A. & Kolakovic, M. (1999). *Intelektualni kapital poduzeca*. Zagreb: Sinergija,

str.175-190.

- 56.**Robbins, DeCenzo, D. A. (2013). Human Resource Management. John Wiley & Sons, Inc.
- 57.**Robbins, S. (2005). Essentials of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- 58.**Schuler, R. S. (1995). Managing Human Resources. 5th ed. West Publishing Company.
- 59.**Senge, P. M. (1994). The Fifth Discipline. New York: Currency Doubleday.
- 60.**Sherman, A. W. & Bohlander, G. W. (1992). Managing Human Resources. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- 61.**Siber, B. F. (1999). Menadzment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.
- 62.**Spector, P. (2008). Industrial and Organizational Psychology. New Jersey: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- 63.**Stangl-Susnjar, G. & Zimanji, V. (2006). Menadzment ljudskih resursa. Subotica: Ekonomski fakultet.
- 64.**Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday.
- 65.**Stoner, J., Friman, E. & Gilbert, D. (2002). Menadzment. Beograd: Zelnid.
- 66.**Torrington, D., Hall, I. & Taylor, S. (2004). Menadzment ljudskih resursa. Novi Sad: Data Status.
- 67.**Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2002). Menadzment ljudskih resursa. Beograd: Data Status.
- 68.**West, R. (2000). Human Resources Manager. Ohio: New Philadelphia.
- 69.**Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- 70.**Бојациоски, Д. (2009). Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1. Анкетен прашалник

Анкетниот прашалник е наменет за вработените во Млекара АД Битола и се однесува на степенот на организациски развој, менаџмент и мотивација на човечките ресурси во производствената организација. Прашалникот е анонимен, а неговите резултати ќе бидат исклучиво искористени за потребите на магистерскиот труд со наслов Специфичноста на менаџментот на човечки ресурси во производствените организации – Студија на случај „АД Млекара Битола“, каде одговорите нема да бидат употребени за други намени. Одговарањето се врши со заокружување на дадените варијанти на одговори.

Прв дел: општи податоци за вработениот

1. Пол

- А) Машки пол
- Б) Женски пол

2. Возраст

- А) 20 до 30 години
- Б) 30 до 40 години
- В) Повеќе од 40 години

3. Степен на образование

- А) ССС
- Б) ВСС
- В) Магистер/Доктор

4. Колку време сте вработени во организацијата?

- А) До 1 година
- Б) Од 1 до 5 години
- В) Повеќе од 5 години

Втор дел: Вработените како дел од стратегискиот менаџмент на човечки ресурси

1.

2. Дали постои јасна визија и мисија во организацијата?

А) Да

Б) Не

2. Дали организацијата се придржува кон својата визија и мисија или често пати се ориентира на активностите кои ги наметнуваат конкурентските организации на пазарот?

А) Организацијата се придржува кон својата мисија и визија

Б) Организацијата се ориентира исклучиво кон активности кои ги наметнуваат конкурентските организации

В) Организацијата ретко се ориентира кон активности кои ги наметнуваат конкурентските организации, а почесто се фокусира на својата мисија и визија

3. Дали сте запознаени со начинот на кој се врши анализа на работата и се дефинираат работните задачи на вработените

А) Менаџерот или директорот ги дефинира

Б) Ги дефинираат претпоставените, но сепак постои дискусија и со нас вработените

В) Постои слобода во дефинирањето на работните задачи, но таа е ограничена, бидејќи претежно работиме тимски

4. На кој начин се базира комуникацијата помеѓу вработените?

А) Еднонасочна (менаџерот ги информира вработените)

Б) Двонасочна (менаџерот ги информира вработените, а тие дискутираат и даваат предлози)

В) Интергрупна (неколку групи на вработени меѓусебно комуницираат со својата група

Г) Интрагрупна (вработени од една група комуницираат со вработени од друга група)

5. Дали менаџерот ве известува за сите работи кои се поврзани со работата на организацијата или воопшто не сте информирани што се случува?

А) Да

Б) Не

Трет дел: Активности на менаџментот на човечки ресурси

1. Според ваше мислење, пред кого одговара секторот/одделението за менаџмент со човечки ресурси?

- А) Пред директорот
- Б) Пред останатите менаџери
- В) Пред никого

2. Кои извори на регрутација се најзастапени?

- А) Преку препорака на друг вработен
- Б) Секој има желба да дојде да работи кај нас
- В) Преку претходно дефинирани критериуми за регрутација на кандидати

3. Дали постојат јасни критериуми за вработување во организацијата?

- А) Да
- Б) Не

4. Дали постојат механизми за селекција на човечки ресурси во организацијата?

- А) Да, се применува целосен процес на селекција
- Б) Селекцијата се применува, но само делумно
- В) Постојат вработувања на лица, кои воопшто се немаат пријавено во процесот на регрутација, ниту пак некој ги има селектирано

5. На кој начин се имате вие вработено?

- А) Преку јавен оглас
- Б) Преку внатрешен извор на интернет оглас
- В) Преку препорака на друг вработен
- Г) Самоиницијативно без отворен оглас

6. Дали досега сте посетиле обука за зголемување на вашите капацитети во функцијата во која работите?

- А) Да
- Б) Не

7. Дали сметате дека потребните обуки се на задоволително ниво во однос на новите технолошки методи на производство?

А) Да

Б) Не

8. Дали сте задоволни од системот на наградување во организацијата?

А) Да

Б) Не

9. Дали платата е доволна, во однос на вашите работни заслуги?

А) Да

Б) Не

10. Дали организацијата применува често техники за мотивација?

А) Да

Б) Не

11. Кои техники најчесто се применуваат?

А) Изградба на тимови

Б) Бонуси

В) Зголемување на плата

Г) Организација и посета на обуки

Д) Применува, но јас немам добиено никаква мотивација

12. Раководење и развој на човечките ресурси (одговорете на ова прашање со штиклирање во однос на вашата согласност на тврдењата од 1 – воопшто не се согласувам до 5 – потполно се согласувам.

	1	2	3	4	5
Менаџментот на човечки ресурси ги поддржува и охрабрува другите да во справување со комплексни ситуации					
Менаџментот на човечки ресурси организира редовни состаноци со тимот за одлуките и обезбедува двонасочна комуникација со цел да се унапреди тимската работа и перформансите /изведбата					

Менаџментот на човечки ресурси ги мотивира вработените и се грижи за нивниот развој низ обука и стручно оспособување					
Менаџментот на човечки ресурси поттикнува средина во која ќе постои почит на различностите, на сите членови на тимот и во која постојат добри меѓучовечки односи					
Менаџментот на човечки ресурси го следи и го оценува успехот на вработените и дискутира за промените кои се потребни за да се подобри изведбата директно со вработените					
Менаџментот на човечки ресурси управува и ги следи отсуствата на вработените и превзема соодветни акции за да ги поддржи вработените кои биле отсутни или кои имале специјални потреби					
Менаџментот на човечки ресурси управува со конфликтни ситуации, вклучувајќи ги и поплаките, вознемирувањето на работното место и мобинг					
Менаџментот на човечки ресурси ги планира потребите од нови вработувања и управува со процесот на престанок на работен однос					
Менаџментот на човечки ресурси ги воведува нововработените и го планира процесот на менторство					
Менаџментот на човечки ресурси ги поддржува вработените во нивниот кариерен развој преку идентификување и следење на нивниот професионален развој					

13. Како ја гледате организацијата за 5 години од сега и каде се гледате себеси во организацијата?

14. Според Вас, за што постои организацијата, која е нејзината мисија и цел и кои се 2 клучни цели кон кои треба да се фокусира?

Прилог 2. Структурирано интервју

Почитувани, пред Вас се дадени прашања од интервјутото наменето за магистерскиот труд со наслов Менаџментот на човечки ресурси во производствената организација Млекара АД Битола од кандидатот Николина Саздовска. Интервјутото е наменето за менаџментот на човечки ресурси во „Млекара АД Битола“ и се однесува на степенот на организациски развој, менаџмент и мотивација на човечките ресурси во производствената организација. Резултатите од интервјутото ќе бидат исклучиво искористени за потребите на магистерскиот труд, каде одговорите нема да бидат употребени за други намени.

Ве молиме дадете ваше објаснување (колку е возможно пошироко), во однос на дадените прашања/констатации.

1. Ве молиме дадете основни информации за вас кои се однесуваат на пол, возраст, степен на образование и работно искуство во „Млекара АД Битола“.

2. На кој начин мисијата и визијата на „Млекара АД Битола“ е фокусирана кон менаџментот на човечките ресурси во организацијата? На кое хиерархиско ниво, според Вас се вработените се дел од стратегијата на организацијата?

3. Дали организацијата се придржува кон својата визија и мисија или често пати се ориентира на активностите кои ги наметнуваат конкурентските организации на пазарот?

4. На кој начин во организацијата се извршува анализа на работата и дефинирање на работните задачи на вработените? Кој ги дефинира? Дали вработените учествуваат во дефинирањето? Кога се вршат промени?

5. Дали сметате дека комуникацијата помеѓу вработените во организацијата се заснова на задоволително ниво? Зошто да? Зошто не? Што би можело да се подобри?

6. Дали сметате дека вработените се навремено известени за сите работи кои се поврзани со работата на организацијата? На кој начин ги известувате? Дали имате потреба од повторување? Дали вработените ги прифаќаат сите известувања и новитети на задоволителен начин?

7. Ве молиме дадете краток опис на процесот на регрутација на нови вработени во организацијата и кои се главните извори за нови вработени?

8. Ве молиме дадете краток опис на процесот на селекција на нови вработени во смисла на неговата целина? Дали постојат вработени лица кои не биле дел од процесот на регрутација, туку директно во процесот на селекција? Поради која причина тие добиле предност?

9. На кој начин Вие се имате вработено во однос на процесите на регрутација и селекција?

10. Ве молиме дадете краток опис на процесите за обука и тренинзи. Дали се спроведуваат доволно обуки? Дали обуките и тренинзите се недоволни? Дали обуките се секогаш со продуктивни резултати? Зошто да? Зошто не?

11. Каков е системот на наградување во организацијата? Дали постојат бонуси според работните заслуги? Што мислите за платата на вработените? Дали тие се задоволни од платата? Зошто да? Зошто не?

12. Ве молиме наведете некои техники на мотивација кои ги спроведува организацијата (пример: изградба на тимови, бонуси, зголемување на плата, обуки, пофалби, признанија) и кажете ни која техника според вас дава најдобри резултати?

13. На каков начин ги решавате конфликтите во организацијата? Помеѓу вработени со вработени? Помеѓу вработени со менаџментот?

14. Кој ги воведува новите вработени во работата? Кој е ментор? Дали останатите вработени помагаат во процесот на воведување на новите вработени?

15. Ве молиме кажете ни како се развива кариерата во организацијата. Дали со постепен развој и обука паралелно постои и професионален развој?

16. Кои се причини за отказ во организацијата? Каков е процесот на давање на отказ на вработените?

17. Која е улогата на лидерот во организацијата? Кои се потребни карактеристики на успешен лидер?

18. Што се промени во организацијата во однос на актуелната состојба со пандемијата од КОВИД-19 и менаџментот на човечки ресурси?

Ви благодарам за вашето време,
Николина Саздовска