

Универзитет „Свети Кирил и Методиј“ Скопје
Филозофски факултет – Интердисциплинарни студии
Менаџмент на човечки ресурси – Претприемништво и развој на човечките
ресурси во организациите



Магистерски труд

**УПРАВУВАЊЕТО СО ТАЛЕНТИ КАКО СТРАТЕГИЈА ЗА ПОРАСТ
НА ПРОДУКТИВНОСТА НА РАБОТНОТО МЕСТО ВО
АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА**

Ментор:
Проф. д-р Милева Ѓуровска

Кандидат:
Билјана Спасовска

Скопје, 2013 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
--------------	----------

ПРВ ДЕЛ - МЕНАЏИРАЊЕТО НА ТАЛЕНТИТЕ КАКО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА, ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ

1.1.	Менаџмент на човечки ресурси и управување со таленти	8
1.2.	Талентите како стратегија во планот за работа на организацијата	10
1.3.	Улогата на работното место и пораста на продуктивноста во организацијата	13
1.4.	Дефинирање на менаџментот на таленти и неговите клучни поенти	14
1.5.	Потребата од менаџмент на таленти во автомобилските компаниите	18
1.6.	Мобилност и развој на менаџмент на таленти во автомобилската индустрија	20
1.7.	Создавање менаџмент на таленти за совршен модел на организација	22
1.8.	Пристап до ризница на таленти	23
1.9.	Дизајнирање и градење на решенија во делот на ризницата на таленти	24
1.10.	Алатки за проценка на менаџмент на таленти	24
1.11.	Планирање и управување со процесот на менаџмент на таленти во автомобилската индустрија	26
1.12.	Влијание на менаџмент на таленти врз перформансите во автомобилските компании	28
1.13.	Резултати од првичните облици на менаџмент на таленти во автомобилската индустрија	29
1.14.	Менаџмент на таленти во автомобилската индустрија	31

ВТОР ДЕЛ - РАЗВОЈ НА АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА	33
2.1. Автомобилска индустрија, поим, почетоци и развој	33
2.1.1. Раст и развој на глобалниот пазар на автомобили	45
2.1.2. Нови тенденции во производството на автомобили	46
2.2. Автомобилската индустрија и глобалното окружување	50
2.2.1. Фактори на глобализација	52
2.2.2. Новиот бран на консолидација во автоиндустријата	57
2.2.3. Процесите на концентрација (интеграција на компаниите) во автомобилската индустрија	57
2.3. Влијанието на глобализацијата врз продуктивноста на трудот во автомобилската индустрија	61
2.4. Ефектите од глобализацијата врз вработувањето	65
2.5. Ефективноста на менаџментот на таленти во автомобилската индустрија како последица на глобализацијата и консолидацијата	67
2.5.1. Развојот и менаџирањето во фордизмот	70
2.5.2. Менаџментот во тојотизмот	72
ТРЕТ ДЕЛ - АВТОИНДУСТРИЈАТА ВО МАКЕДОНИЈА	74
3.1. Историски преглед на македонската автоиндустрија	74
3.2. Промените во автомобилската индустрија во Република Македонија	76
3.3. Компаниии кои оперираат во секторот производство за автомобилски делови	77
4. Актуелните состојби со човечките ресурси во Р. Македонија во секторот автоиндустрија	80

5. Апликативноста на менаџмент на таленти во автомобилската индустрија _____	82
6. Обработка на одговорите од спроведеното нестандардизирано интервју _	88
ЗАКЛУЧОЦИ _____	95
Користена литература _____	102

ВОВЕД

Со влегувањето во новиот милениум, глобализацијата се појави како моќна сила во обликувањето на националните економии, но и во формирањето на законитостите на дејствување на глобално ниво. Во тој контекст се зборува за глобална конкуренција и за глобален пазар кој ги динамизира и поставува еднакви услови за сите економии. Соодветно на тоа, во текот на последниве неколку години се појавија дебати и голем број студии за причините и последиците од глобализацијата. Меѓутоа, покрај многубројните студии кои го обопштуваат феноменот на глобализацијата и даваат некои проценки на макро ниво, сепак се истакнува недостигот од емпириски студии и конкретни податоци за определени економски области. Овој недостиг од конкретни сознанија особено се изразува во индустријата, вклучувајќи ја автомобилската индустрија која во овој магистерски труд претставува посебен предмет на анализа.

Во магистерскиот труд се настојува да се појаснат определени процеси кои се предизвикани од глобализацијата во доменот на автомобилската индустрија. Попрецизно во трудот се настојува да се проучат промените во начинот на кој се произведуваат автомобилите т.е. техничката организација на производството, самата организација, пристапот кон пазарите и пазарните услови, како и други економски процеси кои го променија пристапот на овие претпријатија кон човечките ресурси. Исто така, треба да се истакне дека во оваа гранка значително се променети односот кон квалитетот на производите, обемот на производството, работните места и организацискиот дизајн на самите претпријатија.

Современите економии функционираат во исклучително динамично окружување. Така, се чини дека промената претставува единствена константна појава. Организациите функционираат во тенденцијата постојано да се приспособуваат на промените, а вработените постојано учат нив да ги разбираат и соодветно да дејствуваат. За да може да се опстане во ваквото окружување неопходно е да се постигне поголема флексибилност во однос на

внатрешните фактори на производството внимавајќи постојано на трошоците, но и на надворешните состојби т.е. пазарот. Вработените, особено менаџерите се принудени да ја усвојат глобалната перспектива со што ќе се зголеми организациската ефикасност и ефективност.

При концептуализацијата на овој труд се појде од ставот дека глобализацијата предизвикува промени во *изворот* на конкурентскиот притисок и на конкурентната предност. Тоа значи дека конкуренцијата на светските пазари во доменот на производството на сите видови стоки и услуги наметнува норми кои треба да бидат прифатени од страна на сите претпријатија, без оглед дали станува за претпријатие во Детроит, во Париз или во Скопје. Локалните норми и локалните принципи не се во состојба да ја одржат конкурентноста на претпријатијата, ниту на кус ниту на долг рок. Меѓу водечките принципи на глобалната економија се: гаранции за квалитет, примена на мрежниот пристап на организирање (формирање на виртуелни организации), контрола на конкуренцијата (создавање партнерства), дисперзиран систем на управување (филијали), диференцијација на производите и перманентно следење на пазарите. Посебен услов за ефективност и продуктивност претставува примената на новите технологии кои постојано го менуваат производствениот процес.

Крајот на 70-тите години од XX век автомобилската индустрија го достигна критичниот праг во својот развој. Масовното производство на автомобили кои се произведуваа на подвижната лента наиде на ограничување. Огромните залихи на автомобили кои ги создаде глобалната и динамична светска економија на производителите на автомобили им наметнаа редица од дилеми. Меѓу другото, беше поставено на дневен ред прашањето за квалитетот на автомобилите. Некои компании, како на пример Тојота, нудеа поинаков концепт на производство на автомобили со кои ги освојуваа светските пазари. Второто прашање се однесуваше на залихите. Веќе не можеше да се произведуваат автомобили за сите вкусови. Како неопходност се наметна истражувањето на пазарите и создавање на автомобили за различни категории на потрошувачи. Тоа ја создаде потребата од брзо менување на производните линии и дизајнирање на новитети во производството. А тоа значеше и нов пристап кон работната сила. Неквалификуваната работна сила која извршуваше,

едноставни, рутински операции претрпе големи трансформации. Во автомобилската индустрија се зголеми побарувачката на квалификувана работна сила (дизајнери, аналитичари на пазарот), како и потребата од континуирана обука на работната сила. Овој период се нарекува период на консолидација на автомобилската индустрија.

Европската автомобилска индустрија има хетерогена структура со оглед на големината на претпријатијата, самите производи, портфолио на бренд, како и според структурата на сопственост. Оваа хетерогеност го отежнува пронаоѓањето на општ одговор на прашањето како европските автомобилски индустрии ќе си обезбедат долготрајно преживување на пазарот. Главно, секој производител треба да најде нови одговори на старите прашања: кои производи и услуги би требало да бидат понудени за да се заземе добра положба на пазарот во иднина? Кои се најзначајните ресурси на претпријатието? Кои се вредностите кои ќе го стабилизираат претпријатието и ќе ја загарантираат успешноста?

Очигледните прашања кои автомобилските производители мораат да ги одговорат се лоцирани во потрагата по бизнис-модел кој ќе ги одржи на пазарот. Секој од овие економски актери, исто така, знае дека еднаш усвоениот бизнис-модел не значи дека го пронашол клучот за успех на пазарите. Спротивно на тоа, постојано треба да се размислува за промените и за адаптација на организацискиот модел кон новите услови. Тргувајќи од оваа претпоставка како значајно прашање за размислување се наметна анализата на историјата на автомобилската индустрија. Тешко би можело да се знае како треба денес да се постапи, доколку не се има предвид минатото. Затоа еден значителен сегмент на овој магистерски труд се однесува на почетоците на автомобилите. Знаејќи за производството на првиот автомобил и условите на пазарот во тој период, полесно може да се согледаат современите промени на планот на производството, но и на планот на економијата во целина.

1. МЕНАЏИРАЊЕТО НА ТАЛЕНТИТЕ КАКО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА, ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ

1.1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И УПРАВУВАЊЕ СО ТАЛЕНТИ

Менаџментот на човечките ресурси како интердисциплинарна научна област се поврзува и ги опфаќа сите активности врзани со луѓето како во организацијата така и на пазарот на трудот, воопшто. Во таа сфера се обработуваат прашања во кои го следат целиот кариерен процес на вработените од нивното влегување на пазарот на трудот, барањето работа, вработувањето, и сите фази на регрутација, селекција, обучување, мотивација, перформанса, стимулации, па сè до пензионирањето, вклучувајќи ги и инструментите за активно стареење. Овде се вбројуваат процесите врзани со управување на човечките ресурси како активна политика на организациите со посебен осврт на транзициските меѓупериоди на премин од една во друга состојба (точките или периодите на премин при хоризонтална или вертикална мобилност). Менаџментот на човечки ресурси во оваа смисла се занимава и со управувањето со оние вработени кои се надарени и амбициозни (најчесто се и тие кои се и најфреквентни на таа лествица на хоризонталната и вертикалната мобилност), а кои даваат значителен придонес за остварување на организациските и личните цели и создавање додадена вредност и профит. Оваа специфична ситуација на талентирани вработени предизвикува и промени во делот на управувањето со луѓето, и подразбира создавање посебен систем на менаџирање на нивните таленти, исклучувајќи ги од остатокот на вработените и сместувајќи ги во посебна група.

Двигателите на овој процес на управување со таленти се наоѓаат во стратегијата за работа на организациите, каде што се дефинираат целите, визијата и мисијата. Во стратегијата секогаш се земаат предвид и надворешните влијанија на кои е изложена организацијата, како конкуренцијата, правната регулатива, пазарот на трудот, политичките состојби, економската стабилност и сите други фактори кои имаат директно и

индиректно влијание врз просперитетот и економската прогресија на организацијата, како дел од општеството. Општите услови на стопанисување во земјата, во европските и светските рамки, должничката криза и рецесијата секако дека се битен стратегиски факт во правењето на стратегијата на организацијата во денешно време. Стратегискиот менаџмент во својата рамка ги вклучува и макроекономските проекции кои се темелат на експертски очекувања за стапките на економски раст на главните трговски партнери, инфлацијата и сл. Од друга страна пак, стратегијата ги зема предвид и внатрешните влијанија и вредности, културата, вработените, акционерите и сите засегнати страни. Во контекст на магистерскиот труд, главниот акцент се става на талентираниите вработени и на операциите кои се однесуваат токму на нив, односно на процена, подобрување и евалуација на нивните квалитети, перформанса и работен учинок.

Управувањето со талентите е комплексен процес и има стратегиска функција. Работата на секторот за човечки ресурси не е лесна кога станува збор за талентиран човек. Одговорните лица кои работат со надарените или талентираните вработени треба најпрвин да имаат разбирање за тоа што значи талент, со кои вештини располагаат талентираните поединци, какво социјално однесување пројавуваат, дали се однесуваат во склад со менатилтетот на масата или пак, имаат посебен одраз во однесувањето, какви потреби имаат итн. Анализите покажуваат дека речиси секој талентиран поединец создава „бренд“, карактеристичен само за себе самиот. Секој талентиран човек има свои, оригинални перформанси, различни мотиви за работа и различни двигатели, како надворешни така и внатрешни. Одовде, секторот за човечки ресурси треба да создаде посебен работен сегмент за управување со ваков кадарен кадар, и да создава рамнотежа меѓу организациските цели и вештините, знаењата и практиките на талентираните луѓе. Меѓувлијанието задолжително треба да одржува високо ниво меѓу овие две засегнати страни, затоа што талентите се столбот за носење профит на една организација и тие со својот учинок т.е. со карактеристиките на однесувањето и резултатите го дефинираат и квалитетот на услугата, конкурентноста на организацијата и влијанието врз другите вработени. Од друга страна пак, организацијата е таа

која треба да обезбеди работна средина, посебна комуникација, флексибилност и услови за баланс меѓу работата и животот кај овие вработени.

1.2. ТАЛЕНТИТЕ КАКО СТРАТЕГИЈА ВО ПЛАНОТ ЗА РАБОТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Во седумдесетите и почетокот на осумдесетите години за прв пат се иницира примената на стратегиско планирање кај компаниите, за во деведесетите стратегиското планирање е заменето со стратегиски менаџмент. Основната задача на стратегискиот менаџмент е да ја зголеми конкурентската способност и да ја подобри конкурентската позиција на организацијата, преку оптимално користење на можностите и шансите од окружувањето и интерните предности и сили. Секоја организација егзистира во конкурентско окружување и располага со различни потенцијали кои може да ги користи при натпреварувањето со другите компании.

Менаџментот на човечки ресурси директно е вклучен во стратегиското планирање на компаниите и тоа:

- директно учествува во изработката на стратегиски план како во прашањата поврзани со луѓето, така и за прашањата во врска со способноста на расположливите човечки ресурси и за нивна имплементација.
- треба да знае кои вештини, однесувања и ставови кај вработените се потребни како потпора за остварување на организацискиот план.
- треба да развива програми и планови кои ќе осигураат дека вработените навистина ги поседуваат тие вештини, однесувања и ставови.

Планот за работа или бизнис-планот во организацијата најчесто се донесува еднаш годишно, и тој ги опфаќа сите предвидени (проектирани) работни задачи

и стратегиски цели кои таа треба да ги оствари за конкретната деловна година. Планот за работа хиерархиски се создава по веќе зададената неколкугодишна програма за работа која, најчесто ја изготвува управниот одбор во една организација која држи до корпоративни принципи и правила на дејствување. Таа програма ја одобрува надзорниот одбор или одборот на директори. Одовде произлегува дека планот за работа е основната суштинска база од која се извлекуваат бараните информации, секој во својот домен. Досегашните практики велат дека плановите за работа се изработуваат традиционално и шаблонски без некои значителни промени во концепциска смисла, со зададена стратегија, и се одобруваат без гласови против и без коментар. Содржината на традиционалниот план за работа најчесто ги опфаќа следниве поглавја:

- финансиска состојба за деловната година, со споредба со изминатата;
- профит по сектори;
- вработени (број на вработени, потреба од обука и административни прашања, и барања за законска задолжителна обука);
- мерки за реализација.

Овие планови во традиционалниот модел на организации се чуваат во тајност и нивната реализација е нестабилна и диктирана од надворешни влијанија и адаптирање исклучиво кон промените (секоја промена во законот подразбира процедура во организацијата, се изработува таа процедура и ретко се реализира.).

Новиот тип организации пак, создаваат бизнис-планови кои имаат активен третман, кои се читаат и се дистрибуираат до оној мал круг од засегнати страни внатре во организацијата. Од нив произлегуваат и организациските цели кои се посебен стратегиски инструмент со кој се „преведува“ целиот бизнис-план до сите сектори и до сите вработени и се реализира идејата за јасни (недвосмислени и количински) очекувања кај вработените (дека планот треба да „допре“ до портирот). Новите планови во својата содржина, покрај гореспоменатите ставки имаат визија, мисија, излезна стратегија, и токму затоа

луѓето како ресурси заземаат значајна улога во овој деловен сегмент. Основни компоненти на планот за управување со луѓето (како дел од планот за работа) се:

- анализа на работното место,
- менаџмент според целите на организацијата,
- мерење на перформансата на вработените
- мотивациски програми за варијабилна плата, стимулации, бенефиции,
- менаџмент на таленти.

Современите начини на управување создаваат друг пристап преку кој лидерите го вршат своето влијание за да ја остварат својата намера. Притоа, квалитетот, вмрежувањето, конкурентноста и гаранциите се поврзуваат најпрвин со луѓето во организацијата, а потоа со другите актери и процеси надвор од неа. Производите и услугите, како и вредностите, се исто така во директна корелација со вработените.

Одовде следува дека за една организација е многу важно таа да располага со соодветен човечки капацитет, за да ја одржува својата перформанса и конкурентност на глобалниот пазар. Колку што ќе бидат силни луѓето толку ќе биде силна и организацијата. Затоа, како што се прават стратегиски планови за профит треба да се прават стратегиски планови и за луѓе. Притоа, луѓето влегуваат во соодветни класи како дел од систематизацијата на организацијата (извршители, раководители итн.). Овде талентите го наоѓаат својот одраз, за коишто треба да се создаваат флексибилни интегрирани програми за професионален развој и мотивација. Талентите треба да се негуваат, да се чуваат, водат и адекватно да се стимулираат, за да го дадат својот полн придонес за остварување на целите. Следствено, тие треба да заземат и значајно стратегиско место во планот за работа.

1.3. УЛОГАТА НА РАБОТНОТО МЕСТО И ПОРАСТА НА ПРОДУКТИВНОСТА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Работното место физички потекнува и се создава во актите за систематизација на занимањата како задолжителен правен и управувачки сегмент во животниот век на организацијата. Занимањата содржат информации во чијашто рамка влегуваат код на занимање, опис на работни задачи, средства за работа, услови за работа, психофизички способности и сл. Вообичаено, информациите за создавање ново работно место се содржани во националната класификација на занимања, којашто е алатка создадена од заводот за статистика. Таа генерира занимања и работодавачите најчесто ја консултираат таа класификација за да ги креираат работните места во системот. Нивната функција е витална затоа што обезбедува основни информации за работното место, неговите задачи, образование, вештини и усвоени практики. Анализата на работното место е повеќефазен процес на собирање, обработка и систематизација на податоците врзани за работните задачи, личните карактеристики, однесувањето и резултатите на вработениот. Поправо, од една страна стојат задачите кои се бараат од работникот, а од друга вештините, образованието и практиките потребни за тоа работно место. Работното место треба да биде добро опишано и да кореспондира со реалните потреби на системот. Со добро дефинирано работно место се олеснуваат процесите на регрутација и селекција на кадри, се заштедува време и материјални средства, и активностите се пренасочуваат кон поконструктивни работи во претстојниот инкубациски период за нововработениот. Сето ова има директна врска со продуктивноста на организацијата, односно, колку посоодветен кадар за конкретното работно место, толку поголема продуктивност ќе се добие. Работното место треба да ја обезбеди базата на која ќе се постави кадарот кој ќе даде продуктивен труд. Големите резултати не се случајна добивка. Плодноста т.е. продуктивноста е условена од барањата на работната позиција и човекот што ќе се врзе за таа позиција. Продуктивноста е многу баран, активен и жив елемент со кој се остваруваат резултати и организацијата остварува профит.

1.4. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ТАЛЕНТИ И НЕГОВИТЕ КЛУЧНИ ПОЕНТИ

Менаџментот е планирање, организирање, водење и контролирање на човечки и други ресурси за ефикасно и ефективно остварување на организациските цели. Организациските ресурси вклучуваат луѓе и нивните вештини (know-how) и искуство, машинерија, сурови материјали, компјутери и информациска технологија, патенти, финансиски капитал, лојални клиенти и вработени.

Менаџментот на таленти претставува процес на обезбедување таленти (и потенцијално квалитетни поединци), процес преку кој компанијата прави привлекување, задржување на потенцијалните и развивање на талентирани луѓе според потребите. Како концепт, менаџмент на таленти многу често се употребувал и поистоветувал со фразата „борба за таленти“. Дефинирањето на менаџмент на таленти се движи преку приближување и развивање на потребите на компаниите кон потребите на вработените и менаџерите. Овде покрај многуте начини на дефинирање на менаџментот на таленти ќе споменеме некои од позначајните.

Менаџмент на таленти претставува имплементирани и интегрирани стратегии или системи, кои се дизајнирани за растење и развивање на продуктивноста на работното место, преку развивање и усовршување на процесите на привлекување, задржување, искористување и развивање на вработените, менаџерите со бараните способности и квалификации во кои може да се сретнат тековните и идните потреби во бизнисот на компаниите (Вајман, В., 2005:48). Менаџмент на таленти претставува повеќе од нешто да се направи (**to do**). Тој значи („to be“) начин на работење и успевање и заедничко приближување кон долготраен успех.

Други научници менаџментот на таленти го претставуваат како унапредување во однос на другите слични поими кои се употребуваат во менаџментот на човечки ресурси. Тие дури го сметаат за многу поблизок кон поимот човечки капитал (human capital). Во науката многу често заедно се разгледувале менаџментот на таленти и менаџментот на знаење. Како што карбонот (јаглеродот) при спојување со железото создава многу силен елемент – челикот, така, некои научници менаџмент на таленти и менаџментот на знаење го претставуваат како амалгам со кој глобалните компании можат успешно да се снајдат на глобалниот пазар. Овој идеален спој на менаџмент на таленти и

менаџментот на знаење тие го сублимираат во т.н. **интелигентен менаџмент на таленти (smart talent management)**. Тој, кај нас наједноставно се преведува како „*ефективен менаџмент на човечки ресурси*“.

Менаџментот на таленти го претставува процесот на акумулирање на креативно и критично знаење создадено, заштитено и одржувано, да се употреби тогаш кога е најнеопходно. Која е разликата меѓу двата поима, талентот и знаењето, и кој од нив е покохерентен поглед за успех, може овој процес да го стави **во замка со некои цели на компаниите**. Ако се земат повеќето од политиките и практиките на менаџментот на таленти, понекогаш тие наведуваат дека менаџментот на таленти е исклучиво концентриран кон клучот на барање луѓе кои „летаат високо“ односно, поседуваат високи потенцијали. Но, секој вработен во која било компанија претставува потенцијален талент. Менаџментот на таленти како процес не би требало да ограничува или да фаворизира само некои кои се наоѓаат во центарот на фокусот. Но, компанијата на сите кои поседуваат потенцијал задолжително треба да им овозможи развој на нивните „недостатоци“.

Некои теоретичари преку анализа на менаџментот на таленти посебен акцент ставаат на самиот процес на менаџирање таленти. Тие на ваков начин ги селектираат **клучните поенти на процесот менаџирање таленти**:

1. Постапување вработен кој е талентиран и потврден

За да се одржи национален па дури и локален рејтинг (реноме) како добар вработен (менаџер) на подолго време, потребно е вложување на огромна сила и труд. Во своето долгорочно истражување на 12 поголеми глобални компании, Пурсел и др. (Purcel et al), 2003, год. заклучиле дека: „Да се биде среќен е да се биде успешен во компанијата, тоа е способност да се сретнат потребите на луѓето и потребите на компанијата, да се поседува добра работа и да се работи на прекрасно место“. Затоа, успешните компании внимаваат и креираат висококвалитетно работно место и кооперативна работна атмосфера. Од тие причини, луѓето ќе сакаат да работат таму, бидејќи нивните индивидуални потреби се среќаваат со потребите за добро работно место. Тоа подразбира одлична перспектива, развивана преку тренинг, примена на развојни програми

и методи на проценки. Талентираниот менаџер знае да ги слуша проблемите на вработените, дава автономија и бара резултати, но и помош преку менторство.

2. Стратегија за привлекување

Во изборот на стратегии автомобилските компании треба да се насочат на неколку стратегии кои би биле поуспешни и поупотребливи во изборот на таленти. Многу поспецифични, а и атрактивни стратегии би биле базирани на натпреварувачко наградување, наградни пакети вклучуваќи ги и т.н. златно добредојде (*golden hellos*) – доделување износ во готово на вработените за разместување на повисока и поодговорна позиција во компанијата. Овие стратегии може да вклучуваат кариерен просперитет, тренинг и развој на можностите, интересите во работата, флексибилни работни аранжмани и др.

3. Задржување

Стратегијата за задржување таленти става акцент на градење правила во автомобилските компании и збир на правила надвор од нив. Според Капели (Capelli), 2000, пазарот на компанијата ултимативно е детерминиран од движењето на вработените. Тоа е „златната цел“ на менаџментот на човечки ресурси, која значи свртување кон потребите на вработените. Затоа, потребно е да се направат неколку анализи кои треба да ги земат предвид:

- 1). Анализа за процена на ризик – со која би се негувале и идентификувале можните ризични области – да се предвиди кога клучните луѓе би посакале да заминат, анализа на причините за нивно заминување, добивање специфични информации преку интервјуа за причините за заминување.
- 2). Откривање на област во која е потребна акција: дали се работи за неконкурентна средина, нееднакви можности или несоодветен систем на наградување и др.

4. Наградување

Кај наградите постои граница на очекувања – кои финансиски награди на талентот би иницирале подобра работа и надминување на проблемите во автомобилската индустрија: контингентот на плаќање, дизајнот на кариерата и организациската структура, менаџментот на кариерата, процесот на менаџмент на перформансата на вработените, стимулација преку нематеријални награди и многу други.

5. Стратегија за дизајнирање на талентот во улога на развој

Предвиденото место за талентирани луѓе треба да биде и нивна цел. Преку ваква поставеност тие би чувствувале дека ги поседуваат клучните улоги што имплицира градење широки можности за развој на сопствените способности. Кај глобалните менаџери ова создава прокламирање на автономија во работата, подготвеност за соочување со предизвиците, градење стратегија на флексибилност за развој на улогите и подобро искористување на талентот.

6. Успешно планирање

Планирањето на талентот и менаџмент на таленти е многу повеќе од креирање развој и извор за талентирани луѓе кои се употребени флексибилно за да ги остварат новите улоги.

7. Методи за одржување на талентот и ревизија

Анализата за менаџирање таленти во поголемите компании може како база за развој и планирање на кариерата да ги земе талентираниите менаџери кои поседуваат квантум на знаење и искуства, како супститут за менторство во програми на учење, обука и развој, за задоволување на барањата на иднината. Вака претставен процесот на менаџмент на таленти во автомобилските компании создава услови за континуиран развој на талентот и ја покажува грижата на компанијата кон талентот.

1.5. ПОТРЕБАТА ОД МЕНАѢИРАЊЕ НА ТАЛЕНТИТЕ ВО АВТОМОБИЛСКИТЕ КОМПАНИИ

Менаџментот на таленти се однесува на процесот на интегрирање на нови работници, развивање и задржување на сегашните работници и привлекување на високостручен кадар за работа за компанијата. Раководството на талент е признаен како голем предизвик за организациите и темата се здобива со популарност во сите индустрии. Со висок обрт, мултикултурна работна сила и голем раст, услужните индустрии постепено го прават менаџментот на таленти врвен приоритет. Тоа е неопходно за преживување и одржлив развој на секоја бизнис организација. Занемарување на управувањето со талентите е „самоубиство“ за секоја организација, особено во тековното деловно сценарио на високата конкуренција. Можности за квалификувани и талентирани вработени има во изобилство во Индија поради експанзија на високото образование која потекнува од големиот број институти кои промовираат професионални курсеви во разни насоки. Преку ефикасното управување со талентот организацијата го зголемува нивото на посветеност на вработените, кои за возврат ја зголемуваат нивната ефективност. Таа човечките потенцијали ги поставува според нивната согласност, способности и интереси, така што лошите последици кои доведуваат до искривување на организациската структура и ниската продуктивност - може да се избегнат. Присуството на талентирани и посветени луѓе со силна волја и тимски дух ќе ги мотивира другите вработени и позитивно ќе влијае на перформансите и растот на организацијата. Нивната ефективност лежи во нивната посветеност која влијае на работната култура на организацијата и резултира во силно брендирано име (strong brand name) на компанијата.

Менаџмент на таленти може да се дефинира како стратешки менаџмент на протокот на таленти низ организација. Тој се состои од процесот на регрутирање на најдобрите и нивно задржување. Менаџирањето таленти е темелен и холистички пристап кон управувањето во една организација, која на крајот се развива во организациската култура и се создава конкурентна предност. Кон Ет Ал (Cohn et al - 2005) изјави дека оние кои не посветуваат доволно внимание на човечките ресурси и развој, „ќе изгубат на долги патеки“. Идентификување на таленти во организацијата е одговорност која лежи не

само на менаџерите на човечки ресурси туку и на линиските менаџери (Кон, 2005).

Различните аспекти на ангажманот и развој на таленти во рамките на една организација може да се состои од високо ценети проектни задачи, вкрстено-функционални (cross-functional) обуки, менторство, надворешни односи (externships), континуирано повратни информации и меѓународни изложености (Брахам, 2005). Заедно со можноста за изворно образование овие аспекти сочинуваат програма за таленти. Важно е сепак да се признае дека терминот менаџмент на таленти се користи мошне слободно и често се меша во широк спектар на поими (Ротвел, 2005). Тоа би можело да се однесува на препознавање и развивање на врвни изведувачи во една организација или се однесува на специфични програми иницирани за брзо следење на високи потенцијали или може да се стратегиските процеси за развојот на вработените. Од заменско планирање до успешно планирање, менаџментот на таленти стана алатка за стратегиско планирање. Според Ротвел (Rothwell, 2005) успешното планирање помага во откривање на обука и потребите за развој во идентификување и користење на таленти и интелектуален капитал преку обезбедување можности за поединци да растат и се развиваат во организацијата и да помогне во оптимално искористување на главниот капитал кој се троши за управување со човечките ресурси (Ротвел, 2005:20-30).

<i>Некогашна реалност и барања</i>	<i>Нова - сегашна реалност и барања</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Луѓето ги бараат компаниите</i> ▪ <i>Машините, капиталот географската локација се конкурентски предности</i> ▪ <i>Подобри извршувања на некои разлики</i> ▪ <i>Недостаток на работа</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Компаниите ги бараат луѓето</i> ▪ <i>Талентирани поединци се конкурентска предност</i> ▪ <i>Висок талент - висок ризик</i> ▪ <i>Недостаток за таленти</i> ▪ <i>Вработените се мобилни,</i>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вработените се лојални кон компанијата, имаат заштита во работата ▪ Вработените прифаќаат стандарди и пакети кои ги нудат компаниите 	<p>имаат ангажмани на краток рок</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Вработените бараат многу повеќе
---	--

Табела бр.1. Нова реалност на барањата на човечки ресурси

Извор: Michaels, E., Jones, H.H., "The War for Talent", *Business & Economics*, 2004, стр.6.

Од табелата, како нова сегашна реалност на барања се барањата на автомобилските компании каде најзначајна конкурентска предност - рангирана на прво место е талентот. Табелата, исто така го бележи недостигот на таленти со кој се соочуваат компаниите, мобилноста на „создавачите на таленти“ и растечките барања на вработените од компаниите.

1.6. МОБИЛНОСТ И РАЗВОЈ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ТАЛЕНТИ ВО АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА

Во новата ера на интернационализација и глобализација на компаниите, талентот и силата на мозокот стануваат тековно предоминантни во нивната успешност. Традиционалната парадигма во менаџментот која била фокусирана на продуктивноста, ефективноста и ефикасноста во работењето на автомобилските компании била дизајнирана за економијата на 20 век и веќе претставува минато кое бара нови предизвици. Менаџирањето на талентите не е единствениот тип на талент кој на компаниите им е потребен за да бидат успешни, но тој е еден од „критичните“. Тој претставува епицентар околу кој се

фокусира талентот и е причина на борба за таленти во автомобилската индустрија.

Денес, најуспешните автомобилски компании располагаат со таленти од „висок калибар“. Најновите истражувања за расположливоста и потребата за таленти на глобални лидери – менаџери, во кои биле опфатени поголем број компании, покажуваат дека само 20% од нив располагаат со потребните талентирани менаџери, останатите имаат недостиг од ваков потенцијал. Границата на возраста кај овие менаџери се движела во рамките на 25 до 45-годишна возраст. Исто така, истражувањата покажале дека од испитаните лидери - менаџери, помладите менаџери покажуваат поголема мобилност и зафаќаат 60% од испитаниците кои потврдиле дека би ја напуштиле компанијата во скоро време, во однос на постарите менаџери. Од заклучоците во истражувањата очигледно е дека само некои од лидерите – менаџери создаваат услови и силни можности за градење и развивање глобален талент како извор во сопствената компанија.

Голем број студии биле посветени на автомобилски компании кои преживеале и проспирале во периодот на последните 25 години. Резултатите од овие студии истакнале шест значајни поглавја и групи на човечки ресурси, а тоа се:

- Компании и култури кои се ориентирани кон извршувања партикуларно свртени кон **премиум водечки групи**,
- Создавање високо ниво на **работна сатисфакција**,
- Регрутирање и развивање на **висококвалификувани потенцијали** и нивно разместување,
- **Ефективна инвестиција во работната компетиција** и развој на институционална компетенција,
- Работна **селекција** и
- **Евалуација** на процесот на процена на перформансата.

Талентираните менаџери денес мораат да ги следат промените во деловниот свет кој успешно се менува и развива. Меѓу другото, многу автомобилски компании почнале да ја препознаваат најзначајната улога на талентот и повеќето од нив имаат изградено стратегии за менаџирање на талентот. Лидерите на компаниите имаат потреба да го идентификуваат и да

инвестираат во „критичниот талент“, кој создава платформа за успех, раст и нови можности.

1.7. СОЗДАВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ НА ТАЛЕНТИ ЗА СОВРШЕН МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИЈА

За време на 1990 г. е извршено истражување од страна на ЛБА консалтинг груп, фокусирано на идентификување на факторите што најмногу придонесуваат во создавање и одржување на успешноста во компанијата. Во истражувањето биле опфатени компании кои преживеале и проспирале, како и оние кои пропаднале, во период од 25 години. Резултатите од истражувањето укажувале на тоа дека компаниите треба да се соочат со шест видови човечки состојби. Тие се: култура ориентирана на претставување, слабо свртување (особено во премиум групи на работници), високо ниво на работна сатисфакција, кадар од квалификувани замени, ефективно вложување во развој и компензација на работниците и употреба од институционални компетенции (фактори на успех) во селектирање на вработените и изведба на процесот на евалуација. Успешната компанија се фокусира на проактивно и систематско менаџирање на своите човечки ресурси. Компаниите кои не успеаја користат посекојдневен, традиционален пристап.

Успешните компании или јасно ги изговараат или интуитивно се фокусираат на три цели.

1. Идентификација, селекција, развој и задржување на талентирани менаџери. Талентираните менаџери се многу мала група индивидуалци кои покажале супериорни достигнувања, ги инспирирале другите да постигнат супериорни достигнувања и кои го претставуваат јадрото од компетенции и вредности на организацијата. Нивната загуба или отсуство го забавува растот на компанијата заради нивното непропорционално моќно влијание на моменталната и идната организациска структура. Бил Гејтс еднаш рекол, „Земете дваесет од

нашите најдобри луѓе и јас ве уверувам дека Микрософт ќе биде незачајна компанија“.

2. Идентификацијата и развојот на висококвалификувани замени за мала група позиции се смета како клуч во моменталниот и идниот организациски успех. Местата за замена на клучните позиции се високоутивачки, чинат многу и се одолговлекувачки за компанијата.
3. Класификацијата и инвестицијата во секој вработен врз база на неговата сегашност и потенцијал додава вредност на компанијата. Во групата на талентирани менаџери спаѓаат оние вработени кои енорно ги надминуваат очекувањата.

Кога компанијата ќе се фокусира на трите горенаведени цели, ќе треба внимателно конструиран процес на човечки ресурси кои ги поврзува основните елементи на планирањето на човечки ресурси (точки) и ги спојува во стратегии, политики и акциони планови. Во прилог, процесот мора да биде јасно разбран, веродостоен, да ветува ефективност на трошоците и ефикасност на времето.

1.8. ПРИСТАП ДО РИЗНИЦА НА ТАЛЕНТИ

Моделот што е презентираан тука се нарекува ризница на таленти. Неговата цел е да изгради база од високоталентирани луѓе способни за поддржување на сегашните и идните барања на организацијата во сооднос со трите претходно наведени цели. Ризницата на таленти има три главни компоненти:

1. Дизајнирање и градење на решенија за талентите;
2. Пакување на решенијата на талентите во софтвер;
3. Имплементирање на интегративниот процес на ризница на таленти (Ланс, А., 2004:6).

1.9. ДИЗАЈНИРАЊЕ И ГРАДЕЊЕ НА РЕШЕНИЈА ВО ДЕЛОТ НА РИЗНИЦАТА НА ТАЛЕНТИ

Најуспешните решенија на ризницата на таленти се предложени и создадени од извршен тим на директори со силен директорски придонес, надлежност и одобрување. Процесот е најчесто олеснет од најстарите директори на човечки ресурси и е поддржан од неговите вработени и ИТ професионалците. Консултантите се лица кои најчесто помагаат во водење на процесот во поголемите организации, но помалите честопати се осврнуваат главно на внатрешните вработени во координирање на ефектите. Со цел да се дизајнира инфраструктурата на процесот на човечки ресурси, тимот кој е фокусиран на дизајн и градење на решенија за потребите на ризницата на таленти собира информации за организациската структура, работната хиерархија, демографија на вработени, проектирани организациски и бизнис-планови (потенцијални нови работи), вредности на компанијата, културни објаснувања, истражувања на вработените, моментни политики и практики на човечки ресурси, годишни извештаи, моментни тренинзи и развои, индустриски студии и други релевантни податоци. Голем дел од овие податоци се веќе кодирани во документи на компанијата, но нивното значење и вредност се зголемува низ интервјуа со главниот извршен менаџер и членови на извршниот тим. Нивните набљудувања, препораки и поседување на основните елементи во решенијата на ризницата на таленти се потребни за да ги развијат и имплементираат алатките за проценка и менаџмент на таленти што ќе се користи во целата организација. Информациите развиени низ база на податоците и интервјуата се користи за развој на горенаведените алатки за проценка.

1.10. АЛАТКИ ЗА ПРОЦЕНКА ПРИ МЕНАЏИРАЊЕ НА ТАЛЕНТИ

Алатките за проценка на достигнувањата на менаџментот на таленти најчесто се користат во мерењето на реалните резултати постигнати во оние области во кои работникот се смета или се мисли дека има способности критични за

работата и успехот на организацијата. Вообичаените алатки со кои се проценуваат достигнувањата се следниве (Ланс, А., 2004:6):

1. Потенцијална прогноза: претпоставка за колку нивоа (организација/работа) работникот може да придвижи во компанијата врз основа на неговите минати и тековни проценки на достигнувањата, тренинг и развојни потреби, предности и актуелни и проектирани нивоа на компетенција.

2. Мапирање и надоместок на компетенции: мапирањето на компетенциите е процес кој се користи за идно диференцирање на дефинициите за компетенции во видови однесувања поврзано со секое ниво од организацијата. Тие овозможуваат проширување, јасност и поголема специфичност во дефинирањето на компетенциите. Поголемо ниво на специфичност може да се постигне со доделување на нумерички надоместоци до секое ниво на компетенција во работата, во конкретниот вид однесување. Подоцнежниот пристап може да биде сврзан, заменет или да почне систем на евалуација на работата. Компетенциите и надоместоците оперираат како клучен фактор во системот на евалуација на работата. Компензациските групи може да направат процена на сите работи во рамки на компетенции и надоместоци и да развијат комплетни поени за секоја работа.

Планот за менаџмент на таленти формално почнува кога супервизорот/проценувачот додава замена и податоци за планирање на кариерата до претходно развиената проценка на работникот. Нашето искуство покажува дека најдобро е да се постави целата база на планирање во една форма. Кога ќе се внесе целата база, се развива серија од посебни извештаи за човечки ресурси. Главни извештаи се: извештај за испитување на силите, извештај за замена и извештај за основни надлежности. Секој извештај донесува увид и води до стручњаци на резултати и курсеви поврзани со различни ситуации врзани со човечките ресурси.

Кога еднаш ќе се развие првиот нацрт на планот, стручњакот генерално се соочува со две ситуации: да ги подели информациите со колегите, да го прилагоди планот и да го презентира прилагодениот план на супервизорите или да го презентира директно до супервизорот. Потоа, процесот е повторен во секое ниво на организацијата додека не се развие севкупен план за целата организација. Кога ќе се развие целосниот план, процесот на комуникација се

свртува и се пренесува во организацијата додека сите управители не станат свесни за неколкуте промени и не развијат соодветен акционен план за имплементирање.

1.11. ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАЏМЕНТ НА ТАЛЕНТИ ВО АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА

Кога дефинициите за управување со талентите ќе се обединат тие служат како ДНК која ги поврзува следните дополнителни компоненти на решението на ризница на таленти, до секоја институционална надлежност: тренирање, обучување, развој и сл. Врската од дејството на имплементација до проценката на податоци им го обезбедува на менаџерите најдобриот совет, проследен низ организацијата за подобрување на достигнувањата, подобрување на компетенциите и напредок во кариерата. Додека водечките тренери се неопходни во подобрувањето на достигнувањата и способностите, за подобрување на мотивацијата и развојот во кариерата кај менаџерите исто така има потреба од група напатствија за да го интерпретираат и значењето на резултатите од индивидуалните проценки со цел планирање на човечки капитал, широк организациски тренинг и развој и планирање на кариерата. Планирање на човечки ресурси: искуството и истражувањето укажуваат дека постојат пет најголеми одредници кои мора да се додадат во планирањето на човечки капитал (Ланс, А., 2004:14):

1. Суфицит – повеќе од една замена за еден вработен.
2. Празнини – непостоење замена за работници (празнини за клучните позиции се критична грижа).
3. Блокади – неунапредени вработени на пат за една или повеќе високопотенцијални или унапредени задачи.
4. Проблемски работници, т.е. оние кои не ги пресретнуваат очекувањата на работодавецот.
5. Суперчувари – работници чии перформанси високо ги надминуваат очекувањата, кои ги инспирираат другите да ги надминат очекувањата и кои се вклопуваат во институционалните надлежности.

Повеќето планови за човечки ресурси се комплексни, затоа што вклучуваат комбинација од овие ситуации. За да се поедностави оваа состојба, тимот којшто работи на создавање на талентите т.е. ризниците мора да развие основни црти за помош на менаџерите во интерпретирање и управување со ситуации на човечкиот капитал.

Успешните автомобилски компании бараат да ги детерминираат актуелните или потенцијалните способности на секој вработен за да додадат вредност на организацијата. Ова им овозможува да ги максимизираат нивните придонеси низ соодветна инвестиција во тренинг и развој. Слабата алокација на компензација и тренинг може да резултира во несакани промени, морални и надлежни проблеми, особено кај оние работници кои не може да си дозволат да бидат изгубени. Вработените чии нивоа на способност и надлежност во голема мера ги надминуваат очекувањата, како и вработените чии нивоа на компетенција и надлежност ги надминуваат очекувањата, се најмногу склони кон разочарување кога не се развиваат и не се стимулираат доволно. Клучот кон прецизна проценка на способноста и оттаму соодветна инвестициска алокација лежи во детерминирање и проценка на идентификуваните способности. Секоја организација има уникатен сет од компетенциски – бихевиорални очекувања кои се витални во успехот на еден вработен и за успехот на самата автомобилска организација. Ова поглавје ги објаснува емпириските методи за развој на компетенциски модели кои се соочуваат со професионална и легална сигурност и законит критериум. Специфични чекори и обрасци се добиваат за квантитативни пресметки. Обезбедени се апликации, проценки, научно истражување за развој на моделот на компетенции и бизнис случаи. Во продолжение се појаснува процесот на управување како дел од севкупниот процес на менаџмент на таленти.

Во продолжение на разработката на овој магистерски труд, истражувањето ќе биде фокусирано во откирвањето на најголемите фактори кои ја заробуваат вредноста на човечка инвестиција на капиталот, со тоа што ќе се даде соодветен приод кон разбирањето на средствата кои може да дадат позитивни или негативни резултати. Достигнувајќи ги овие сили или водачи на поврзување, способности и ангажман, моќта преминува во рацете на директорите во организацијата. Ова поглавје го адресира прашањето на

предвидливост и контрола – важни фактори во управувањето со таленти. Се поставува прашање дали трите фактори на човечки капитал се предвидливи и може да се контролираат. Ако се предвидливи, кои се водачите на силите на контрола?

1.12 ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТ НА ТАЛЕНТИ ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО АВТОМОБИЛСКИТЕ КОМПАНИИ

Менаџмент на таленти во современата теорија за јакнење на капацитетите е познат како третата димензија или, со други зборови, најимпактната варијабла во остварување на бизнис целите во функција на производствениот процес и создавањето профит. Со самото ова, менаџментот на таленти има индиректно влијание врз вредноста на акциите од компаниите и финансиските перформанси. На пример, финансискиот учинок е типично повисок кога продуктивноста е висока и најдобрите изведувачи остануваат со организацијата. Високата продуктивност е постигната со присуство на соодветно вешти и мотивирани работници кои се навртка на најзначајните активности што генерираат вредност за организацијата.

Ценејќи дека менаџментот на знаење го претставува процесот на акумулирање на креативно и критично знаење - создадено, заштитено и одржувано, да се употреби тогаш кога е најнеопходно, предмет на овој труд ќе биде утврдувањето на можностите за зајакнување на позициите преку лоцирање на таленти, нивно привлекување и мотивирање, со цел менаџментот на знаење да се стави во функција и економски резултати. Воедно во овој магистерски труд ќе биде согледана потребата од менаџментот на таленти во компаниите, кој претставува процес на обезбедување таленти (и потенцијално квалитетни поединци), процес преку кој компанијата прави привлекување, задржување на потенцијалните и развивање на талентирани луѓе според потребите. Менаџерите директно влијаат во перформансите на компанијата, а преку тоа и на сите останати процеси на ниво на целата организација во компаниите.

1.13. РЕЗУЛТАТИ ОД ПРВИЧНИТЕ ОБЛИЦИ НА МЕНАЏМЕНТ НА ТАЛЕНТИ ВО АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА

Дон Фреј (Don Frey), инженер во истражувачките лаборатории на Форд (Ford Motor Company), секогаш работел на проекти кои изгледале нови и интересни. Меѓутоа, никогаш не зборувал со потрошувачите на Форд, и никогаш не бил вклучен во оперативно донесување одлуки што да им понуди на потрошувачите. Како резултат на тоа, тој и другите инженери за истражување и развој, многу години работеле на производи кои никогаш не достасале на пазарот, бидејќи работата на инженерите не била поврзана со потребите на потрошувачите. Фрустриран од недостигот на исплатливоста на неговата работа, Фреј почнал да ја испитува корисноста на корпоративната истражувачка лабораторија, која не била отстранета од операциите и пазарот. Во 1957 година ја напуштил истражувачката лабораторија за да го води одделението за дизајнирање на патнички автомобили на Форд, и да биде поблизу до операциите на пазарот. На новата позиција бил поблизу до потрошувачите и ги насочувал инженерите од неговото одделение да произведуваат иновации кои ги барале потрошувачите, и за кои биле подготвени да платат. Наскоро Фреј заклучил дека во бизнисот со автомобили најзначајно било истражувањето и развојот, од година во година, иновациите за подобро задоволување на потребите на потрошувачите за безбедност, луксузност или корисност, стануваат цел на развојот на производот. Исто така, тој согледал колку било важно да се искористат поплаките на потрошувачите, како водач за инвестирање на ресурси, за да се оствари најгола корист.

Збогатен со оваа нова перспектива за иновација, во 1961 година станал член на одборот за врвно планирање во Форд. Фреј и неговиот персонал веднаш ја согледале можноста за развивање на нов автомобил за „сегментот на спортски автомобил“ на пазарот за автомобили, и Фреј почнал да го пробива неговиот развој. Меѓутоа Форд само што го загубил богатството развивајќи го неуспешниот Едсел (Edsel), и Фреј не можел да го убеди врвниот менаџмент да ја поддржи неговата идеја. Сепак, тој одлучил да оди напред. Бидејќи немало корпоративна поддршка за идеите на Фреј, сите почетни работи од инженерингот и стилот на она што станало мустанг (Mustang), биле спроведени

со шверцувани средства - тоа се средства наменети за еден проект но употребени за нешто друго. Во 1962 година, Фреј и неговиот тим го произвеле првиот работен прототип на мустанг и верувале дека имале победник. Врвниот менаџмент и Хенри Форд II (Henry Ford II), не биле одушевени и не ја понудиле нивната поддршка, кои уште стравувале дека новиот автомобил може да ја доживее судбината на едсел. За среќа на тимот на мустанг, во 1962 година Ли Ијакока (Lee Iacocca) станал потпретседател и генерален менаџер на Форд и навлегол во концептот на мустанг. Верувајќи дека мустанг ќе постигне огромен успех, Ијакока го ризикувал својот углед, за да го убеди врвниот менаџмент да ја врати идејата. На крајот на 1962 година, по голем притисок, биле обезбедени средства за производство на автомобил.

Со Фреј, како шампион за производ, само за 18 месеци, мустанг напредувал од неговото одобрување до достигнувањето на пазарот. Неговото воведување на пазарот во 1964 година било моментален успех, и биле продадени повеќе од 400.000 автомобили. Фреј продолжил да развива и други иновации на возилата на Форд, како што се сопирачките со дискови и радијалните гуми. Во однос на неговите искуства како шампион за производ, тој понудил некои правила за подучување на идните шампиони на производите: Иновацијата може да започне насекаде, дури и од малите почетоци, а шампионите за производ мораат да бидат подготвени да ги применат сите вештини кои ги поседуваат, за да ги соединат луѓето и ресурсите, и да даваат отпор на врвните менаџери и финансиски експерти кои ги користат бројките за да ги убиваат новите идеи. Како што наведува искуството на Фреј, иновацијата е ризичен бизнис, а шампионите за производ треба да дојдат до работ, за да излезат на крај со оние кои не им веруваат. Да се потврди глобалната перспектива за раст и развој на компаниите и да се прифати нивната единствена компаративна предност, која во современите текови на работење единствено се препознава во трка за привлекување глобални лидери, менаџери кои треба да бидат двигатели на развојот. Дополнително, истражувањето кое ќе произлезе од овој труд, треба да го покаже патот на имплементирање и интегрирање на стратегии или системи, кои се дизајнирани за растење и развивање на продуктивноста на работното место, преку развивање и усовршување на процесите на привлекување, задржување, искористување и развивање на

вработените, менаџерите со бараните способности и преференции во кои може да се сретнат тековните и идните бизнис потреби на компаниите.

1.14. МЕНАЏМЕНТ НА ТАЛЕНТИ ВО АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА

Консолидацијата и глобализацијата го менуваат лицето на автомобилската индустрија од една страна и тврдењето дека менаџментот на таленти како процес во целост ги јакне економските перформанси на компаниите, со сигурност може да се каже дека ова тврдење во продолжение ќе биде елаборирано преку спроведеното истражување со цел потврдување на поставената генерална хипотеза и останатите посебни хипотези. Целото истражување кое упатува на одбраната на појавата на менаџмент на таленти како резултат на глобализацијата и консолидацијата во автомобилската индустрија се базира на наменско спроведеното истражување, врз база на одговорите добиени по обработка на резултатите од прашалникот, изработен за потребите на овој магистерски труд.

Во трудов е дадено пошироко толкување и појаснување на ставот до кој степен глобализацијата ја менува традиционалната економска структура во автомобилската индустрија. Додека пак преку елаборирањето на ова прашање и современите текови на глобализација и консолидација во автомобилската индустрија, постепено се отвора прашањето: дали глобализацијата ја поткопува или ја зајакнува позицијата на менаџментот на таленти во автомобилската индустрија? Целото ова појаснување ќе биде направено со подлабок фокус кон обработката на прашањето за влијанието на човечкиот капитал врз перформансите, што е содржано во главната хипотеза од овој магистерски труд. Но пред да се даде одговор на ова, ќе се направи краток преглед на автомобилската индустрија, следејќи ги нејзините почетоци и развој, влијанието на глобализацијата и консолидацијата врз самата автомобилска индустрија во светот и во Р. Македонија, со цел да се навлезе во нејзиниот појдовен облик и еволутивен развој на формите и зачетоците на менаџментот на таленти како систем на управување. Со самото ова ќе се

одговори на прашањето, дали има и дали постои менаџмент на таленти во некаков облик или првично развојна форма во автомобилската индустрија.

2. РАЗВОЈ НА АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА

2.1. АВТОМОБИЛСКА ИНДУСТРИЈА, ПОИМ, ПОЧЕТОЦИ И РАЗВОЈ

Автомобилската индустрија е поим со широк опфат на компании и организации кои се вклучени во дизајнирањето, развивањето, производството, маркетингот и продажбата и одржувањето на моторните возила (влечните возила, камиони и автобуси, мотоцикли и мопеди). Станува збор за економска гранка која се развива на почетокот од XX век, а својата експанзија ја доживува по Втората светска војна. Од времето на своите почетоци до денес, таа претставува еден од најважните економски сектори во светот. Поимот автомобилска индустрија најчесто вклучува индустрии посветени на одржување на автомобилите проследено со достава до крајниот корисник, како што се сервисите за одржување и поправка на моторните возила и станиците за точење гориво.

Терминот автомобилска потекнува од грчкиот збор аутос - *autos* (self), што во превод е *само* и латинскиот збор мотивус - *motivus* (of motion) – движење, што претставива која било форма на самодвижечко возило.

Производството на првите автомобили, иако во тој период не може да се зборува за автомобилска индустрија, е забележено кон крајот на 17 век, поточно во 1678 година кога Фернанд Вербист го демонстрирал својот парен автомобил направен за кинескиот цар. Коњовото возило не нашло примена во Франција во тоа време, и затоа центарот за иновација се префрлил во Велика Британија, каде Ричард Тревитик во 1801 година ја демонстрирал првата локомотива. Ваквите возила биле во мода и некои од нив се користеле за јавен превоз.

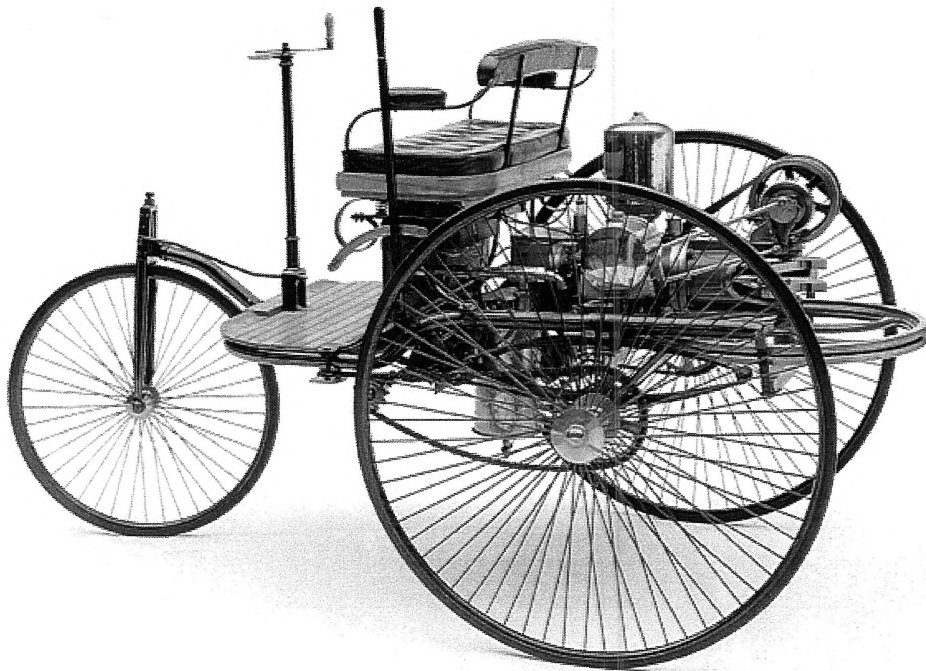
Еден прототип на автомобил е направен во САД од страна на Оливер Еванс (1789). Во 1804 Еванс го демонстрирал возилото кое не бил само првиот автомобил во Америка, туку и првото *водоземно* возило во светот.

Околу 1870 во Виена, изумителот Зигфрид Маркус вградил внатрешен мотор на течно гориво на едноставна рачна количка и со тоа станал првиот човек кој направил возило на бензин. Денес овој „автомобил“ е познат како „Прв Маркусов автомобил“.



1870, Виена, Австроунгарија: првото возило на бензин, т.н. „Прв Маркусов автомобил“

Општо прифатено е дека првите вистински автомобили како гориво за нивните мотори користеле бензин со внатрешно согорување. Првите мотори со внатрешно согорување биле креирани кон крајот на 19 век од страна на германски иноватори. Во 1885 година германскиот машински инженер, Карл Бенз го дизајнирал и го изградил првиот практичен автомобил во светот, кој се движел со мотор со внатрешно согорување (т.н. *Benz Patent-Motorwagen N1*). На 29 јануари во 1886 година, на Бенц му бил доделен патент за возилото, (DRP No. 37435) за автомобил на гас, возило кое било на три тркала и веќе во 1888 тој почнува со производство.



Првиот Бенцов автомобил

Својот прв автомобил на четири тркала Бенц го направил во 1891 година. *Бенц и компани* (Benz & Company), компанија основана од пронаоѓачот станала најголем производител на автомобили во светот. Во истиот период Готлиб Дајмлер и Вилхелм Мајбах (1889 година) во Штутгарт направиле автомобил со бензински мотор. Во 1890 година ја основал компанијата „*Дајмлер моторен-гезелшафт*“, која 26 години по неговата смрт се соединила со фабриката на Карл Бенц и била создадена компанијата „*Дајмлер-Бенц*“, која е производител на престижните автомобили „*мерцедес*“. Овие патенти биле револуционерни. Го промениле речиси целосно дотогашниот начин на живеење.

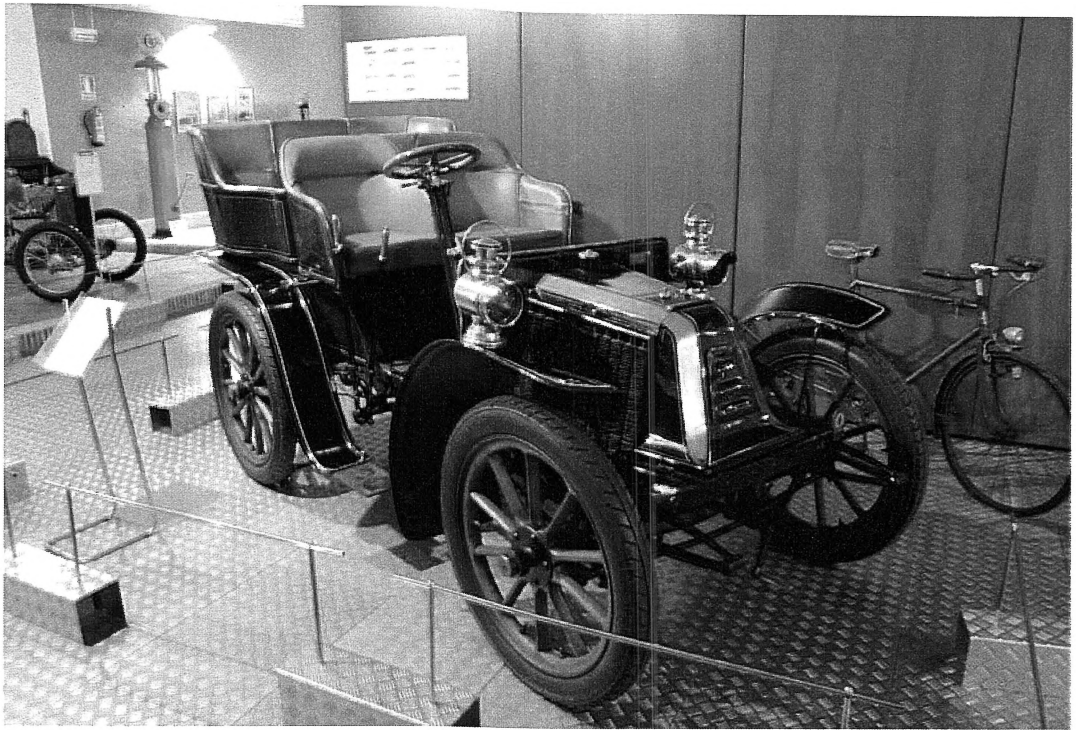
Со оглед на претставеното, за прв производител на автомобили се смета Карл Бенц во Германија. Но, набрзо со истата лиценца се произведуваат автомобили во Франција и во други европски држави.

Веќе во 1900 се забележува масовното производство на автомобили во Франција и САД. Првата компанија основана специјално за производство на

автомобили била „Панхар и Левасор“ во Франција (1889). Две години потоа на пазарот се појавуваат автомобилите на Пежо. 25 февруари 1899 година основана е компанијата Рено како (фр. *Société Renault Frères*), од страна на браќата Луј Рено, Марсел Рено и Фердинанд Рено. Луј бил амбициозен инженер кој веќе дизајнирал и изградил неколку модели. Првиот рено автомобил, *рено воитрете 1ЦВ*, продаден е на пријател на Лујовиот татко, додека имале тест-возење на 24 декември 1898. Клиентот бил толку импресиониран со издржливоста на малиот автомобил што веднаш го купил. „Леташе по улицата“ - рекол. Реноовите вложувања во иновации се практикуваат од самото основање на компанијата. Во тоа време автомобилите биле луксуз, а цената на најмалиот рено автомобил била 3000 германски франци што, отприлика, била просечна плата на работник кој имал десет години работен стаж. Во 1905 година компанијата ги вовела техниките за масовно производство, а многу подоцна и научниот менаџмент, во 1913 година.

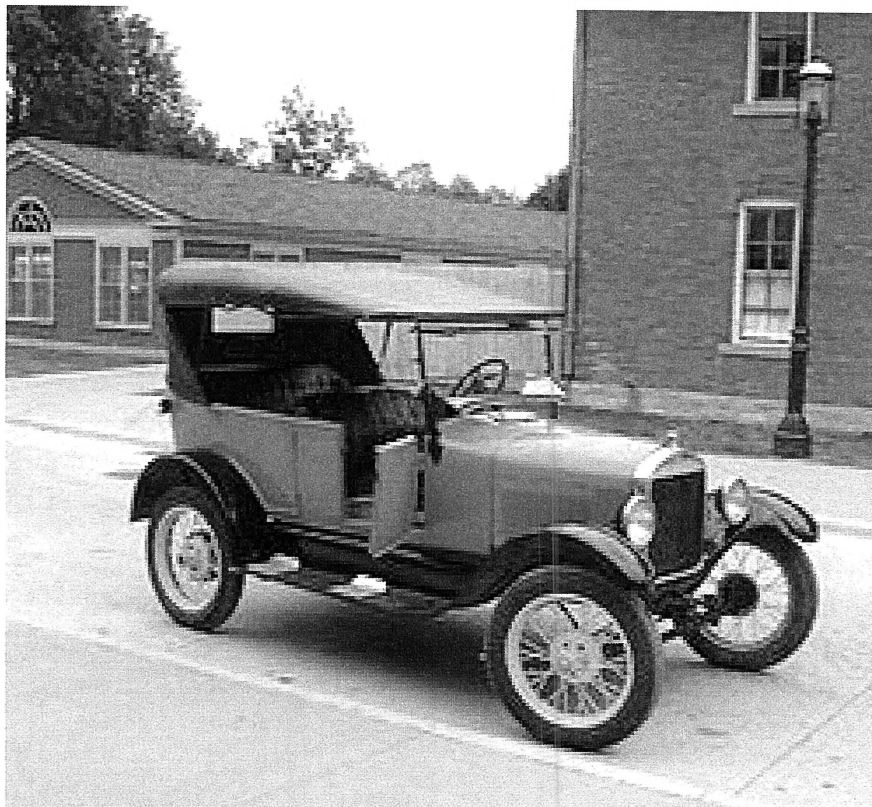


Реноовиот обичен автомобил



Рено 1902

Во САД, браќата Чарлс и Френк Дурјеа ја основале компанијата *Дурјеа Мото Вагон* во 1893 година и со тоа станале првите американски производители на автомобили. Меѓутоа, во овој период на автомобилско производство, доминантниот произведувач бил Олдсмобил. Веќе во 1902 година тие започнале со вистинско масовно производство. Во рок од една година, американскиот автомобилски концерн *Форд мотор компани* вовел големи реформи во масовното производство на автомобили користејќи ги идеите на Ели Вinton и Форд за производната трака и заменските делови, што овозможувало поевтино составување на автомобилите. Во раните години компанијата произведувала мали количини на автомобили во фабриката која се наоѓала во Детроит, и два-три работника вградувале делови нарачани од други производители. Во 1908 година се појавува познатиот модел Т.



Фордовиот урнек за автомобил, Форд Т

Од 1908 до 1927 година *форд Т* е најпроизведуваниот автомобил во тоа време. Користел планетарен пренос и имал педален контролен систем кој би бил збунувачки за денешните возачи.

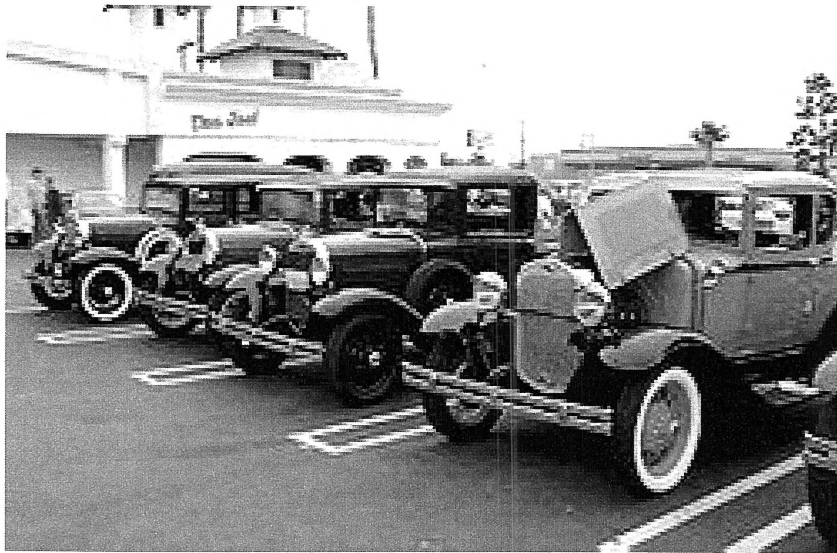
До крајот на 1913 година фабриката *Форд мотор компани* произведувала половина од сите автомобили во САД. За да ја задоволи потребата, Форд покренал масовно производство во фабриката. Размислувал – доколку секој работник остане на едно место со една точно определена задача, автомобилот ќе биде значително побрзо склопен, доколку истиот се движи од одделение во одделение и ќе се скратат многу вложени работни саати. За да се испроба оваа теорија, летото 1913 година, со коноп и вител шасијата од автомобилот била влечена по подот на фабриката во Хајленд Парк во Мичиген и така се „родило“ модерното масовно производство на автомобили. *Моделот Т* од производната лента излегувал на секои 10 секунди секој работен ден.



Подвижната лента во Форд мотор компани (1913)

Хенри Форд го разбранувал светот и со зголемување на минималната работничка дневница на 5 \$ дневно (повеќе од двојно од постоечката дневница). Форд размислувал дека произведувајќи повеќе евтини автомобили, може повеќе да се продаваат доколку и работниците можат да си купат. *„Можам да пронајдам метод на производство кој ќе овозможи високи надници“*. Моделот Т доживеа производство и продажба од 15.007.033 автомобили само во САД.

Во периодот 1927 – 1931 по долгото производство на моделот Т, Форд продолжиле со развој на новиот модел А. Биле произведени повеќе од 4 милиони возила и автомобилот го држи продажниот рекорд на своето време.

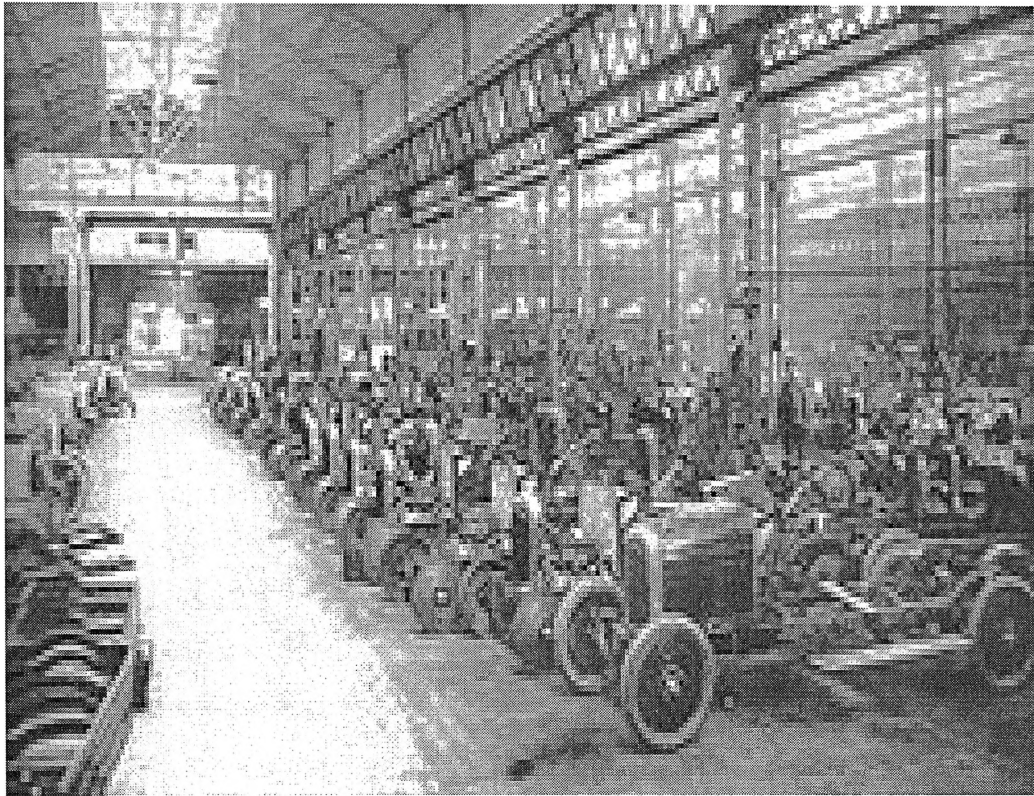


Форд модел А

До појавата на Форд, автомобилите биле занаетчиски или малосериски производ. Фордовиот концерн денес е третиот најголем светски произведувач на автомобили, по Генерал моторс и Тојота.

Од крајот на Првата светска војна (1919) до колапсот на берзата на крајот на 1929, автомобилите со мотор со предна позиција станале доминантни со нивните затворени школки и стандардизирани контроли. Развојот на моторот со внатрешно согорување и понатаму продолжил со голема брзина. Ексклузивните модели имале повеќевентилски мотори со брегаста осовина, а најбогатите можеле да купат и автомобили со V8, V12, па дури и V16 мотори. Најпродавани модели во овој период се: остин 7 – автомобил кој практично ја започнал британската автомобилска индустрија и поставил пример (стандарди) за изработката на автомобили од БМВ до нисан; бугати тип 35 кој бил еден од најуспешните тркачки автомобили на сите времиња; кадилак V16 заедно со бугати ројал станале најлегендарните ултралуксузни автомобили во своето време. До 1930 речиси целата автомобилска технологија веќе била измислена, иако некои технологии биле подоцна измислувани повторно, заслугата му била доделувана на некој друг. На пример, предниот погон бил повторно воведен од страна на Андре Ситроен со лансирањето на тракшн аванти (Traction Avanti) во 1934 година, иако истиот модел се појавил неколку години пред тоа кај

моделите на марката алвис и корд. По 1930-тата, бројот на произведувачи на автомобили нагло опаднал како што таа гранка на производството се соединувала и зреела.

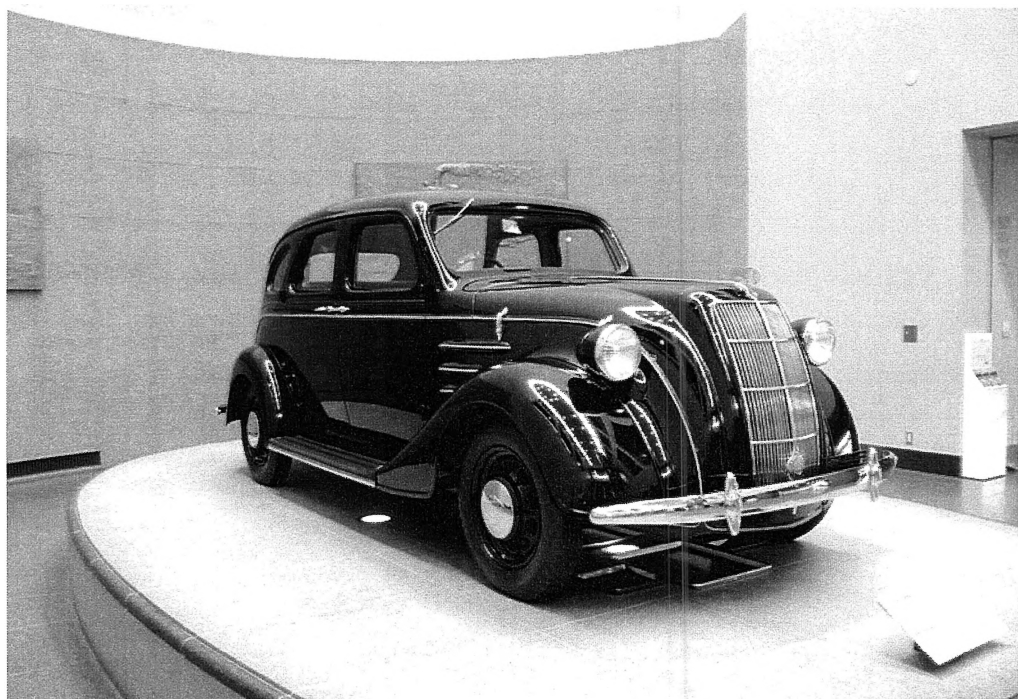


Производствена линија на Цитроен , 1918 (Citroën assembly line in 1918)

По Втората светска војна автомобилскиот дизајн конечно излегол од сенка. Во 1949, во САД почнале да се произведуваат V8 мотори со висока компресија и современи школки од страна на Генерал моторс (General Motors), олдсмобил и кадилак. Форд Конзул со неговата монококно колненеста амортизација му се приклучил на Морис Минор (1948) и Ровер P4 (1949) во освојување на британскиот пазар. Во Италија, Енцо Ферари штотуку започнал со неговата серија 250, а истовремено Ланчија ја произвеле својата револуционерна аурелиа со V6 мотор.

Во педесеттите години, моторната моќ и брзината на автомобилите се зголемила, дизајните станале поинтегрирани и попроникливи, и автомобилите се рашириле низ светот. Пазарот се променил за време на 1960-тите, кога

Детроит почнал да се вознемирува заради конкуренција од странство и европските пазари се привикнале на повисока технологија, и Јапонија станала сериозен производител на автомобили. На светската сцена се појавува тојота.



Првиот модел на тојота

Со големата светска повоена криза автоиндустријата трпела промени во побарувачката на автомобили, а со тоа и во нивното производство. Требало перманентно да се следат трошоците на производството. Главниот принцип било производство по нарачка на клиентите, со што се елиминира ризикот од залихи, грешки во производите и дефекти во машините. Во Тојота се зголемиле инвестициите за истражување и развој на автомобилите, во воведување на технички иновации и зголемување на квалификациите на работниците.

Како што системот за масовно производство на стандардни производи на Хенри Форд беше револуционерен, така и производствениот систем развиен во *Тојота фабрика Корото* – примена на принципите just-in-time – *точно на време*, ја започнаа втората драматична трансформација на автоиндустријата.

Човекот кој е двигател на овој систем е Кичиро Тојода (*Kiichiro Tojoda*), основач на *Тојота мотор компани*. Кичиро Тојода сфатил дека неговата фабрика мора да биде во можност да им понуди на своите клиенти автомобили за иста или

пониска цена од своите конкуренти. Тој тргнувал од она што купувачот е подготвен да плати.

Тојота едноставно не поседувал ресурси за да ги намалува производните трошоците со големи и нагли инвестиции во фабриката и голем обем на производството, како кај претпријатијата со стандардизирано и масовно производство. Наместо тоа, *Тојодината* идеја беше да се создаде ресурсно штедлив и флексибилен систем каде се произведуваат само онолку различни автомобили кои навистина ќе може да се продадат.

Ова барало ефикасен производствен проток без непотребно складирања. На овој начин било можно да се намали времето од нарачката до испораката на готов автомобил. На овој начин е можно да се поседува вишок капитал за да се продолжи производството.

За време на Втората светска војна работата во согласност со принципите „на-време“ биле прекинати, но останале прирачниците на Кичиро Тојода. По војната, неговите амбиции биле, исто така, актуелни. Таичи Охно (*Taiichi Ohno*) од новиот претседател Еиџи Тојода (*Eiji Tojoda*) добива задача и поддршка за повторно тестирање на принципите на Кичиро Тојода. Врз основа на оваа задача Охно изработил петнаесетгодишна програма за рационализација на производството. Во ова дело Охно, меѓу другите имал помош и од производствено-техничкиот консултант Шигео (*Shingoa*). Програмата за рационализација била огромен предизвик. Развојот се случувал чекор по чекор во повторувачки кругови во рамките на организацијата Тојота. Во 1962 година создаден е комплетен систем на производствени текови во првата фабрика. Тогаш е развиена т.н. Канбан (Kanban) систем на управување на побарувањата преку етикета - картичка со што се произведува во текот на раниот производствен тек и се испраќа токму она што е потребно во одреден момент. Кога работникот имал потреба од одредени делови пишувал на етикета и ја става во кошницата која одела до друг работник задолжен да ги снабдува со потребните делови другите работници. Во Тојота се развивал и натпревар меѓу вработените за подобри работни места (Каисен), како и Андон – сигнализација на производната линија која ја следат работниците.

Потоа, одвреме-навреме доаѓаат нови методи и техники кои се изградени врз принципите на производство, кое е усмерувано кон фактичката побарувачка. Во 1965 Тојота ги учи своите произведувачки компоненти на нови системи за производство. За десет години, од 1963 година до 1973 година, Тојота својот првобитен систем на производство, кој имал многу недостатоци, го има развиено до најефикасен систем во светот.

Следат години на современиот автомобил кој се одликува со поголема стандардизација и компјутерски дизајн. Современиот автомобил се карактеризира со три дизајни: хечбек, комбе и теренско возило. Постојат и други кои некогаш постоеле во еден облик, но денес се трансформирале во друг; теренски автомобил и спортски караван. Надоаѓањето на пикапите во САД и на теренските возила низ светот го изменил ликот на автомобилите. Денес акцентот паѓа на горивна ефикасност и моторни перформанси. Откако загадувањето било решено во компјутерски системи за мотори, моќта на автомобилите нагло се зголемила. Ако во 1980 моќен спортски автомобил имал 200 кс (150 kw) - само по 20 години, просечните патнички возила имаат и трипати поголема моќност.

Во тие години, Генерал моторс, Крајслер и Форд решиле да почнат со производство на радикално мали возила како А - школките, но не биле успешни. Затоа многу компании биле купени од поголеми компании. Така, до крајот на таа декада, светот на производство на автомобили станал многу помал.

Денешните критериуми за безбедноста и издржливоста на возилата се многу построги и попрецизни од кога и да било. Новите материјали доведоа до нови техники во конструирањето и дизајнирањето на автомобилите. Појавата и развојот на пластиката одиграа значајна улога во менувањето и усовршувањето на структурната безбедност како и во визуелниот дизајн на возилата, цената на изработка и продажбата на автомобилите. Овој напредок во користењето на пластичните материјали кај модерните возила е еден од најзначајните моменти за иднината на автомобилската индустрија.

Третата трансформација во автомобилската индустрија започнува во 1980-тите години, т.н. - ефикасен менаџмент (Total Performance Management) кој

бара таков стил на владеење во кој сите видови ресурси, и внатрешни и надворешни, од компанијата се користат со намера да се обезбеди континуирано подобрување на квалитетот на бизнисот.

2.1.1. Раст и развој на глобалниот пазар на автомобили

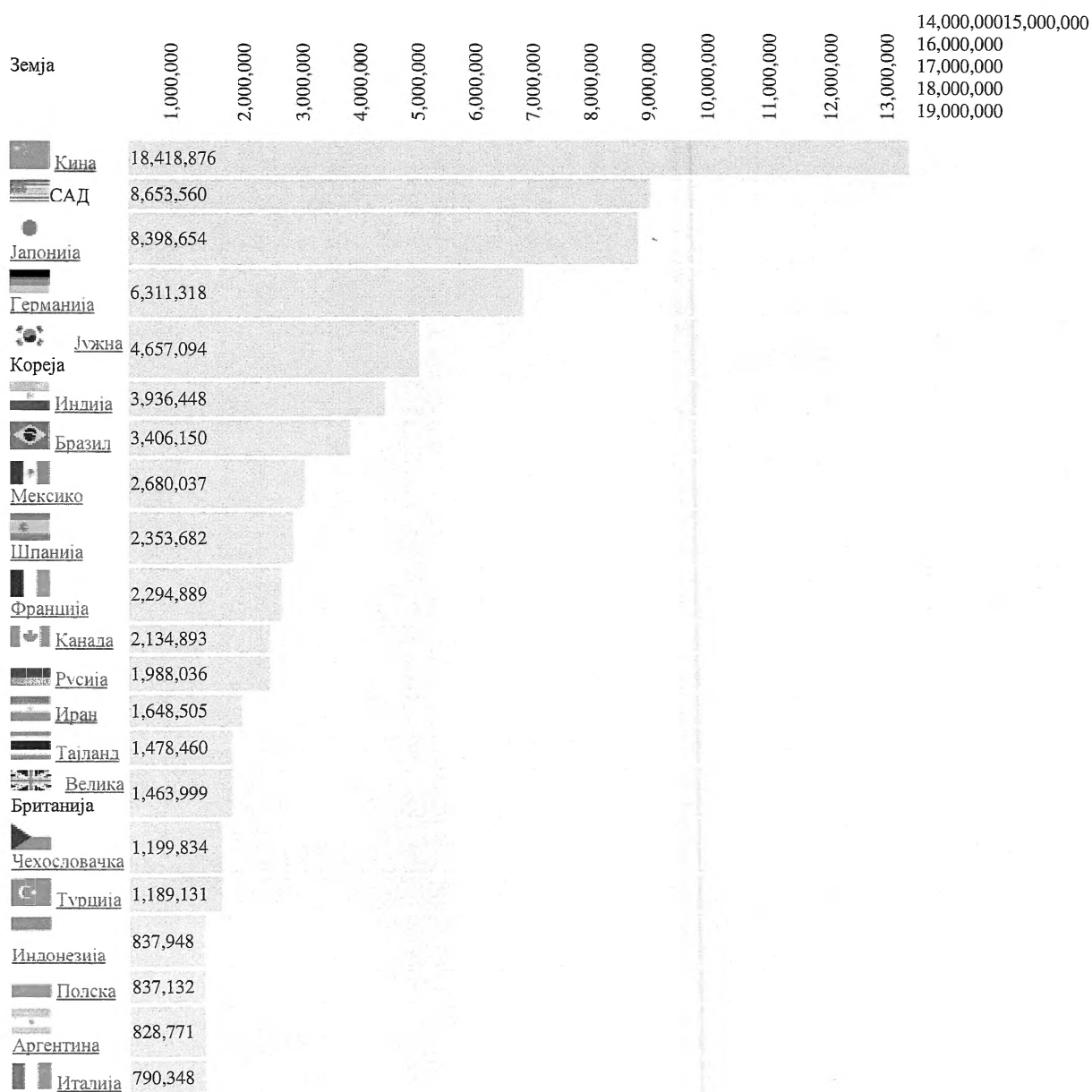
Водството во производството на автомобили со децении го имале САД. Во 1929 пред *Големата депресија*, во светот имало 32 милиони автомобили во употреба од кои 90% биле произведени во САД. Во тоа време во САД имало по 1 автомобил на 4,87 луѓе. Во 1980 водството го презела Јапонија, и повторно станува светски лидер во 1994. Во 2006 постои натпревар помеѓу Јапонија и САД кој да биде лидер во производството. И Јапонија успева да го добие тоа место, и тоа трае до 2009 со незначителна предност. Тогаш Кина се појавува со 13,8 милиони возила како врвен производител. Со 18,4 милиони возила произведени во 2011 година Кина имаше двојно повеќе произведени автомобили од САД со што таа го заземе второто место со 8,7 милиони произведени возила, додека Јапонија е на третото место со 8,4 милиони произведени возила. Квантитетот на тоталното производство е тешка задача поради честите промени во водството на компаниите.

Глобалното годишно производство на автомобили

Година	Производство	Промена	Година	Производство	Промена
1997	54,434,000		2005	66,482,439	3.1%
1998	52,987,000	-2.7%	2006	69,222,975	4.1%
1999	56,258,892	6.2%	2007	73,266,061	5.8%
2000	58,374,162	3.8%	2008	70,520,493	-3.7%
2001	56,304,925	-3.5%	2009	61,791,868	-12.4%
2002	58,994,318	4.8%	2010	77,857,705	26.0%
2003	60,663,225	2.8%	2011	79,989,155	3.1%
2004	64,496,220	6.3%			

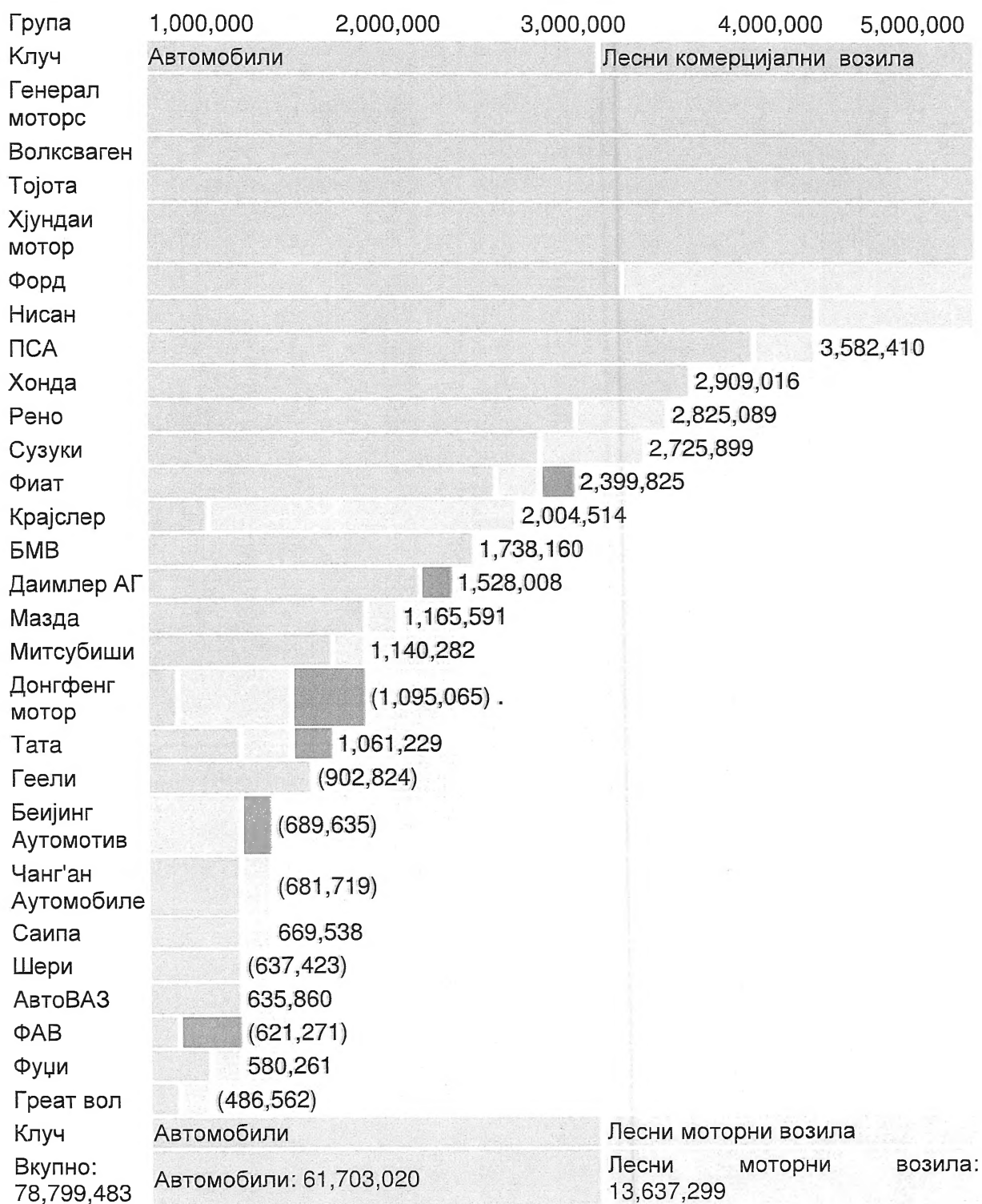
Листа на земји според глобалното производство на автомобили

Врвни 20 земји производители на автомобили во 2011



Табелата подолу ги покажува најголемите светски производители на моторни возила, заедно со нивните марки произведени од нив. Табелата е направена на крајот од 2010 годината од страна на Меѓународната организација на автопроизводители (OICA). Заедничките вложувања на автопроизводителите не се опфатени во оваа табела.

Најголемите светски производители на моторни возила (2011)



Референции: "World motor vehicle production by manufacturer: World ranking of manufacturers, Year 2011". OICA. Ноември 2012.

2.1.2. Нови тенденции во производството на автомобили

Одговорот за бизнис-модел во сценариото на „зелената револуција“ (“Green Revolution” scenario) е доста едноставен. Може да се рече дека еволуционо ова е следната фаза на денешниот бизнис-модел. Сè поголемиот притисок и строгите законски регулативи во областа за заштита на животната средина (емисијата на јаглениот диоксид, степенот на рециклирање итн.), потрошувачката на гориво и безбедноста на возилата, ги присилува производителите на автомобили да бидат повеќе општествено одговорни, да вложуваат огромни средства во истражувања, развој и нови технологии, да иновираат поради усогласување со строгите регулативи, но и поради одржување и подобрување на својата конкурентност.

Поради „зелената револуција“, повеќето автопроизводители се присилени да бараат алтернативни извори на енергија и да развиваат возила на хибриден погон (комбинација од бензински и електричен мотор или дизел и електричен мотор), на електричен погон, етанол, биодизел итн., а од друга страна да ги усовршуваат класичните мотори со внатрешно согорување. Европа повеќе е ориентирана кон дизел моторите, Бразил на етанол, а САД на бензин.

Во центарот на вниманието е продуктот (автомобилот). Автоиндустријата е под голем притисок да ја зголеми продуктивноста т.е. се наоѓа меѓу притисокот да иновира, развива и понуди нови безбедни и корисни особини на автомобилот од една страна, и притисокот да ги смали трошоците, од друга страна. Законските прописи во областа за заштита на животната средина сè повеќе конвергираат во различни делови од светот. Меѓутоа автопроизводителите мораат да ги усогласат своите автомобили не само со законските прописи, туку мораат да развиваат и лансираат на пазарот онакви автомобили кои ги задоволуваат потребите на купувачите. Потребата од брзите иновации секако дека била предводена единствено од промените во организационите структури, така што сè повеќе била присутна потребата за врвни кадри на водечки позиции.

Новата технологија со големо присуство на електрика и електроника, нови и модифицирани производни процеси и материјали покренуваат голем бран на иновации. Сè поголемото присуство на електрика – електроника во моторите

на автомобилите (во 2015 година ќе чинат 40% од вкупната цена на автомобилот), (Клинтстов, В., 2010:2), и растечката интеграција на електронски и механички делови, отвораат нови вештини во развојот на производот и нови барања кон вработените, а вредноста која автоиндустријата ја овозможи како целина ќе продолжи да се поместува од автопроизводителите кон доставувачите.

Дали структурата на вредносниот синџир ќе се промени со појавата на електричниот автомобил? Дали ќе стане повеќе профитабилен, на пример ќе се произведуваат повеќе електрични акумулатори во иднина со што ќе се замени моторот? Или, дали операцијата на електричните станици за напојување ќе бидат поголем конкурентен фактор отколку претставувањето на автомобили во ексклузивните изложбени салони?

Има и други прашања кои се појавуваат во врска со иднината на производителите на автомобили во сценариото на мобилната револуција (Mobility Revolution). Земајќи го предвид успехот на хибридниот автомобил тојота приус (Toyota Prius), сите водечки автопроизводители планираат свои прототипови и комерцијализација на возила со алтернативно гориво. Тоа главно ќе води кон промена и во снабдувачките ланци вклучувајќи ги доставувачите на делови, енергија и агенциите за дистрибуција.

Парадоксално е, како и што звучи, но сегашната ситуација на многу денешни автопроизводители кои прават интензивни обиди брзо да се вратат во профитабилната зона, нема да успеат ако немаат предвреме плански предизвици. Секој кој не знае како ќе опстане наредната година, многу веројатно е дека не размислува за подалечна иднина, и тоа можеби е причината зошто компаниите кои планираат предвреме – без оглед на ситуацијата – би биле оние кои ќе опстанат. Вредноста на автомобилските компании е сè поголема кога во својот тим ќе имаат врвни дизајнери, иноватори и креатори на светски трендови. Компаниите кои навреме го прифатиле ова како факт, предничат пред другите и се пионери во индустријата која се менува побрзо од сите други.

2.2. АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА И ГЛОБАЛНОТО ОКРУЖУВАЊЕ

Општо гледано, опкружувањето на една организација го сочинуваат влијанијата кои доаѓаат од надворешната страна на организацијата. Тие влијанија можат да бидат од непосредното окружување (општината, градот, локалниот пазар), од националниот контекст (националниот пазар, правната рамка на државата, политичкиот контекст), но и од глобалното окружување (глобалните услови на работа, глобалната конкуренција, глобалните цени). Се чини дека по 80-тите години на XX век глобалните фактори имаат големо влијание врз начинот на кој реагираат економските субјекти во автомобилската индустрија. Според аналитичарите глобалното окружување претставува збир на фактори и услови во светот, надвор од границите на организацијата, кои влијаат на начинот на кој таа работи и го обликуваат нејзиното однесување, (Боргеос, Л. Ј., 1985,:25-39). Овие фактори со текот на времето се менуваат правејќи ја економијата константно динамична. Оваа економска динамика влијае врз постојаната будност на компаниите, односно врз активниот пристап на менаџерите кои се принудени, не само да ги следат промените на светските пазари, туку и соодветно да реагираат во доменот на производството, продажбите и организацискиот контекст. Во спротивно - би ја загубиле конкурентноста. Меѓу промените во глобалното окружување се истакнуваат: развивањето на нова ефикасна производствена технологија; развивање на пазари со поевтини компоненти; отворање на нови глобални пазари; креирање различни видови партнерства или мрежни типови на организации; процеси на препродажба на интелектуална сопственост (марки, лиценци, брендови), ангажирање на експерти од висок ранг на светско ниво како и една глобална менаџерска елита добро позната во оваа индустрија. Овие аспекти влијаат врз можноста да се зголеми производството на автомобили, да се произведе со помал трошок, но со поголем квалитет и со перформанси кои одговараат на современите состојби. Меѓутоа глобалната конкуренција може да има негативни ефекти врз компаниите. На пример, економските кризи (рецесии), континуираниот недостигот на нафта и порастот на цените на нафтата ги принудуваат компаниите да наоѓаат различни начини за продажба на автомобилите. Во вакви услови акцентот не паѓа врз самиот

процес на производство, туку врз правење на маркетиншки стратегии со цел да се одржат приходите и профитите на издржливо ниво.

Глобализацијата, генерално, може да се определеи како збир на специфични и општи фактори кои функционираат заедно кои ги интегрираат економските, политичките и социјалните системи во земјите, културите или географските региони, така што нациите стануваат сè повеќе независни и слични. Меѓусебната поврзаност на светските пазари и бизнисите придонесува за поврзување на судбините на луѓето во различни земји. Еден од резултатите на глобализацијата, како што истакнува социологот Мек Луан е што светот станува „глобално село“. Производите или луѓето, услугите, можат да станат препознатливи низ светот.

Во услови на дејствување на законитостите на глобалната економија ни една од компаниите не дејствува според локалните принципи. Секоја од нив се трансформира во глобална организација која се натпреварува на светскиот пазар. Конкуренцијата во автомобилската индустрија е голема, може да се каже сурова, и се води со различни средства (технички, економски, психолошки, организациски).

Кога се разгледува влијанието на окружувањето во работењето на компаниите вообичаено се прави разлика меѓу општото окружување и посебното окружување. Општото окружување се однесува на широката лепеза на глобални економски, технолошки, социо-културни, демографски, политички, и правни фактори. За менаџерите на организациите е многу потешко да се идентификуваат заканите кои надоаѓаат од страната на општото окружување, а е уште потешко да се одговори на нив. Влијанието на посебното окружување полесно се препознава и многу полесно се реагира на него.

Посебното окружување е збир на фактори и услови кои се формираат од работењето со доставувачите на различни видови делови од кои се составуваат автомобилите, дистрибутерите, потрошувачите и конкурентите. Овие фактори влијаат на способноста организацијата да обезбеди влез на фактори за производство, да ги комбинира ресурсите, да ги контролира резултатите, како и да го организира целокупниот процес. Посебното окружување содржи фактори кои имаат најнепосреден и најдиректен ефект на менаџерите, бидејќи тие секојдневно врз нив вршат притисок.

Во 21 век исчезнала идејата дека светот е составен од збир на земји и пазари кои се физички, економски и културно разделени. Како резултат на намалувањето на трговските бариери, менаџерите го гледаат глобалното окружување како отворено, а тоа е окружување во кое компаниите имаат слобода да купуваат добра и услуги, но и да продаваат добра и услуги, на компании и земји кои ќе ги изберат. Исто така, тие имаат слобода меѓусебно да се натпреваруваат за да привлечат потрошувачи ширум светот.

2.2.1. Фактори на глобализацијата

Глобализацијата којашто е актуелен и динамичен процес вовеле значителна промена кон поотворено глобално окружување, во кое протокот на капитал е многу послободен, бидејќи луѓето бараат нови можности да создадат профит и богатство. Овие фактори водат кон забрзување на процесот на глобализацијата. Збир од специфични и општи фактори работат заедно за да ги интегрираат економските, политичките и социјалните системи низ земјите, културите, или географските региони, така што нациите стануваат повеќе независни и слични. Процесот на глобализација е унапреден со намалувањето на бариерите за меѓународна трговија и бариерите во оддалеченоста и културата. Специфичните економски, политички и законски промени, исто така го засилуваат темпото на глобализацијата. Патеката на глобализацијата е обликувана од намалувањето и протокот на капитал, кој е вреден генератор на богатството, бидејќи се движи низ компаниите, земјите и регионите во светот, барајќи негова најсигурна примена, а тоа е инвестицијата преку која капиталот може да оствари најголем приход. Менаџерите, вработените и компаниите како Форд (Ford), Крајслер (Chrysler), Генерал моторс (GM), се мотивирани да профитираат или да остварат корист, користејќи ги нивните вештини да произведуваат производи (автомобили) кои сакаат да ги купуваат потрошувачите ширум светот. Во оваа смисла, постојат четири главни форми на капитал кој тече меѓу земјите:

- Човечки капитал – проток на луѓе ширум светот по пат на доселување, селење и отселување.

- Финансиски капитал – проток на паричен капитал низ светските пазари низ прекуокеанско инвестирање, кредит, заем и помош.
- Капитал од ресурси – проток на природни ресурси и полуготови производи меѓу компаниите и земјите, како што се метали, енергија, микропроцесори, делови за автомобили.
- Политички капитал – проток на моќ и влијание ширум светот, со помош на дипломатија, агресија, убедување, за заштита на пристапот на земјата, светскиот регион или политичкиот блок.

Мнозинството промени поврзани со глобализацијата, се резултат на овие четири форми на проток на капиталот и интеракции меѓу нив, бидејќи земјите се натпревауваат на светската сцена за да ги заштитат или зголемат нивните животни стандарди, да ги унапредат политичките цели и социјалните причини кои се поврзани со нивните општествени култури.

Еден од факторите кои ја зголемиле стапката на протокот на капиталот меѓу компаниите и земјите е намалувањето на бариерите за трговија и инвестирање. По Големата депресија напредните западни индустриски земји, се посветиле на целта за остранување на бариерите за слободен проток на ресурси и капитал меѓу земјите, која била засилена со прифаќањето на принципот, дека слободната трговија, наместо царинските бариери, била најдобриот начин за одржување на здрава домашна економија и ниска невработеност.

Слободниот проток на луѓе и капитал како појава на глобалната економија, ги забрзало промените и во ефикасноста на автомобилската индустрија. Бариерите во оддалеченоста и културата, исто така го затвориле глобалното окружување и ги чувале менаџерите фокусирани на нивниот домашен пазар. Во последните 30 години, во глобалните комуникации настанала револуција, поттикната со развитокот на сателитите, дигиталната технологија, интернетот и глобалните компјутерски мрежи, како и видеотелеконференциите кои овозможуваат пренесување на огромни количини на информации, и дозволуваат сигурна, безбедна и моментална комуникација меѓу луѓето и компаниите, насекаде во светот. Оваа револуција ѝ овозможила на глобалната организација да извршува бизнис насекаде, во секое време, и да бара потрошувачи и доставувачи ширум светот.

Намалувањето на бариерите за трговија и инвестирање, како и намалувањето на бариерите во растојанието и културата, за компаниите создало огромни можности да го шират пазарот на нивните производи и услуги преку извози и инвестирања во прекуморските земји. Промената кон поотворена глобална економија создала не само поголеми можности за продажба на добра и услуги на пазарите во странство, туку и можност да се купува повеќе од други земји. Работата на менаџерот се соочува со поголеми предизвици во динамичното глобално окружување, поради зголемениот интензитет на конкуренцијата која оди рака под рака со намалувањето на бариерите за трговија и инвестирање. Според тоа, работата на просечниот менаџер во автомобилските компании, од средината на 1970-тите години станала многу потешка, како резултат на продирањето на ефикасните јапонски конкуренти на американскиот пазар. Автомобилската индустрија по својот карактер е глобална и годишно произведува повеќе од 50 милиони лесни возила, претставува столб на националната економија, и цврсто е поврзана со придружните индустрии како што се индустријата за компоненти, сировини и материјали, на кои има огромно влијание на национално ниво. Широм светот автомобилската индустрија вработува милиони луѓе директно и десетици милиони индиректно, па затоа е најважниот и единствениот економски феномен во 20 век. Според примарноста на оваа гранка, таа мора да се менува во целост, во сите нејзини димензии, особено во водечката сила – промените кај човечкиот фактор.

Автомобилската индустрија е позиционирана како стратешка индустрија во многу земји, таа често е симбол на националниот престиж, и во голема мера влијае врз обезбедувањето дополнителни вредности во општествениот бруто производ, вложува многу финансии во истражувањето и развојот, има капитален карактер, обезбедува големи фискални приходи и има огромно значење во развојот на надворешната трговија и директните странски инвестиции. Поради големото значење и влијанието на националната економија, владите на многу земји ја штитат локалната автоиндустрија со различни протекционистички мерки (царина, увозни квоти, тарифи, локално учество) и помага да опстане во периодите на криза и рецесија (на пр. ги стимулира купувачите на автомобили за купување на нови, со давање поволни заеми на автопроизводителите).

Автомобилската индустрија е интегрирана индустрија бидејќи се потпира на поддршката од другите индустрии кои произведуваат разновидни материјали и компоненти кои таа ги користи. Автомобилот најчесто е составен од 20.000 до 30.000 делови, а ниту најголемиот производител на автомобили не може самостално да ги произведе сите делови. Поради тоа, автопроизводителите мораат да наоѓаат надворешни извори за снабдување (*outsourcing*) или да купуваат готови производи (како што се гуми, акумулатори), вклучувајќи производи изработени во странство.

Производството на делови и на компоненти, како и завршната монтажа на возилата главно се поставени на оние пазари каде возилата и се продаваат (*model build-where-you-sell*) бидејќи клучните делови и модули (седишта, мотори, трансмисија, каросериски панели) се големи, тешки и често пати кршливи со што се зголемуваат транспортните трошоци, а од друга страна прифаќајќи го Тојотиниот принцип „на време“ (*just-in-time*) се задржа производството на делови блиску до фабриките за завршна монтажа заради брзата испорака и малите залихи. Заситените пазари и високите нивоа на моторизација поттикнувале на расфрлање на погоните за завршна монтажа шурум светот. Бидејќи развиените пазари се заситени, шансите за понатамошен раст се гледаат во пазарите во развој (Азиско-пацифичкиот регион, Источна Европа, БРИК – Бразил, Русија, Индија и Кина), а автопроизводителите мораат да развиваат посебна стратегија за зрелите пазари и за пазарите во развој.

Деловите и потсистемите тежнеат да бидат посебни за специфични модели на возила наспроти мемориските чипови и микропроцесори во електронската индустрија. Автоиндустријата е позната по жестоката конкуренција, долгиот животен циклус на автомобилите. Глобалната автоиндустрија се карактеризира и со зголемено влијание на надворешните извори на снабдување и со тесна поврзаност на автопроизводителите и нивните доставувачи како два најголеми играчи во ланецот на автомобилската вредност. Автопроизводителите извршуваат активности од областа за конструкцијата, технологијата и развојот, ги пренесуваат на своите доставувачи и со истите се во блиска соработка од самите почетни фази во развојот на новиот автомобил. Доставувачите (вклучувајќи ја и продажбата на резервни делови) произведуваат речиси две

третини од дополнителната вредност во автосекторот, а автопроизводителите кои се занимаваат со конструкција, монтажа на возила, маркетинг, го остваруваат остатокот.

Појавата на јапонскиот модел на организација на трудот - just in time и желбата за иновации кај автопроизводителите од Европа и САД предизвикале ригорозни стандардизации и унификации во производните платформи со што се овозможувало исти компоненти, модули и делови да се употребуваат во неколку различни модели на автомобили од иста класа кај еден производител или во рамките на една групација (на пр. групацијата Волсваген ја сочинуваат Волсваген, Сеат, Шкода, Ауди и нивните автомобили можат да делат иста шасија, мотор, менувач, но не мора да изгледаат исто и да имаат исти особини). На тој начин, автопроизводителите ги делат трошоците за развој и останатите фиксни трошоци на поголем број единици и ја искористуваат предноста на економиите.

Автоиндустријата минува низ важна трансформација во изминатите неколку години. Сè повеќе автопроизводители се обидуваат да станат глобални играчи за да го постигнат посакуваниот обем на производство во време кога некои од најголемите земји се соочуваат со пад на работните активности, пад на продажба на нови возила и со влегување на нови играчи од земјите во развој на глобалниот пазар. Пред сè, тука се мисли на силните локални влијанија во автоиндустријата (протекционистички мерки, побарувачката на возила најчесто има регионални карактеристики, разликите во законските регулативи во областа на екологијата и безбедноста по земји, разновидноста на возилата се разликува според побарувачката на пазарите, големата фокусираност на автопроизводителите на домашните пазари, промената на девизниот курс, поддршката на владите на земјите со локално производство).

Покрај тоа некои најголеми автопроизводители се соочуват со финансиски предизвици и предизвици на полето за квалитет. Меѓутоа автопроизводителите се свесни за фактот дека мораат да го достигнат одговарачкиот обем на производство за да се натпреваруваат на глобално ниво за да опстанат и да се развиваат на долг временски рок. За да се оствари ова автопроизводителите мораат да произведуваат нови возила со помала потрошувачка, возила кои ги

задоволуваат строгите законски регулативи во областа на екологијата и безбедноста, како и изменетите барања и потреби на купувачите.

2.2.2. Новиот бран на консолидација во автоиндустријата

Автопроизводителите кои немаат големина или извори да станат глобални производители, посебно ако се земат предвид технолошките промени, законските регулативи во областа за заштита на животната средина и бараниот обем, нема да останат конкурентни. Решение за ова е единствено некаков облик на партнерство, каде што некои брендови ќе ослабат. Но, вистинскиот предизвик е интегрирање на промени во организационата структура кај трудот и лоцирање на менаџментот на таленти како систем на управување.

Земајќи го предвид големиот број предизвици и можности со кои се соочува автоиндустријата, стратегиските алијанси и заедничките вложувања, се важните компоненти во целиот автомобилски ланец на вредности било да бараат опстанок на краток рок било на долгорочен успех.

Доцните 1990-тите и 2000-тите се години на интеграција т.е. консолидација, бидејќи производителите на возила тежнееле да остварат поголем економски обем, да го прошират своето присуство на странските пазари и да откупат нови брендови (на пр. корпорацијата Дајмлер и Крајслер, Форд го купи Волво и Ленд ровер, Хјундаи ја презема Киа моторс итн.)

2.2.3. Процесите на концентрација (интеграција на компаниите) во автомобилската индустрија

Процесот на консолидација кој се забележува во работењето на компаниите од доменот на автомобилската индустрија е процес на концентрација. Тој се остварува преку преземање (купување) на една компанија од страна на друга. Вообичаено тоа се прави преку купување на цели брендови или купување на акции на една компанија од страна на друга компанија, која навреме извршила

преструктурирање во системот на организациониот модел и се консолидирала во процесите на управување со менаџментот на таленти.

Како резултат на овие процеси денес ја имаваме следната состојба.:

- Дајмлер АГ (Daimler AG) поседува 20% акции во Еичер моторс (Eicher Motors), 10.0% акции во Камаз (KAMAZ), 10% акции во Тесла моторс (Tesla Motors), 6.75% акции во Тата Моторс (Tata Motors) и 3.1% и во Рено – Нисан Алијанса (Renault-Nissan Alliance).
- Донфенг мотор корпорација (Dongfeng Motor Corporation) е инволвиран во повеќе заеднички инвестиции во неколку компании низ светот вклучувајќи ги: Хонда - Јапонија (Honda - Japan), Хјундаи – Јужна Кореја (Hyundai - South Korea), Нисан - Јапонија (Nissan - Japan), Нисан – Дизел – Шведска (Nissan Diesel - Sweden), и ПСА Пежо цитроен - Франција (PSA Peugeot Citroen - France).
- Фиат (Fiat) поседува 90% акции во Ферари (Ferrari) и 61.8% акции во Крајслер (Chrysler).
- Форд мотор компани (Ford Motor Company) поседува 3% акции во Мазда (Mazda) и 12.1% дел од Астон Мартин (Aston Martin).
- Гели аутомобиле (Geely Automobile) поседува 23% акции во Манганез бронз холдингс (Manganese Bronze Holdings).
- Генерал моторс (General Motors) поседува 7% акции во ПСА Пежо цитроен (PSA Peugeot Citroen), Шангај Аутомотив Индустрин (Shanghai Automotive Industry Corporation - SAIC) и има инвестиции во Шангај Генерал моторс (Shanghai General Motors) и САИК - ГМ – Вулинг аутомобиле (SAIC-GM-Wuling Automobile). Тие имаат по 50% акции во Генерал моторс Индија прайват лимитед (General Motors India Private Limited). Исто така, Генерал моторс (General Motors) поседува 94% акции во ГМ Кореја (GM Korea) и во САИК Груп (SAIC Group) има 6% акции.
- Хјундаи киа аутомотив груп (Hyundai Kia Automotive Group) поседува 33.99% акции во Киа моторс (Kia Motors), помалку од 51% кои ги имаа во 1998.
- МАН СЕ (MAN SE) поседува 17.01% акции во Сканија (Scania).

- Порше автомобил холдинг SE (Porsche Automobil Holding SE) поседува 50.74% акции во Фолксваген груп (Volkswagen Group). Порше автомобилската индустрија ја купи целосно групацијата Фолсваген (Volkswagen Group).
- Рено (Renault) и Нисан моторс (Nissan Motors) имаат заеднички сојуз Рено – Нисан Алијанса (Renault-Nissan Alliance) кој вклучува две глобални компании поврзани со вкрстено поседување на акции (cross-shareholding), Рено (Renault) поседува 44.3% од акциите во Нисан (Nissan), и Нисан (Nissan) поседува 15% од акциите во Рено (Renault). Сојузот поседува 3.1% акции во Дајмлер АГ (Daimler AG).
- Рено (Renault) поседува 25% акции во Авто ВАЗ (AvtoVAZ) и 20.5% од акциите во Волво груп (Volvo Group).
- Тојота (Toyota) поседува 51% акции во Дајхатсу (Daihatsu), и 16.5% во Фуџи хеви индустис (Fuji Heavy Industries), примарна компанија на Субару (Subaru).
- Фолксваген груп (Volkswagen Group) поседува 37.73% акции во Сканија (Scania) (68.6% гласачки права), и 53.7% акции во МАН СЕ (MAN SE) (55.9% гласачки права). Фолксваген (Volkswagen) ги интегрира Сканија (Scania), МАН (MAN) и својот оддел за камиони во еден единствен оддел. Фолксваген груп (Volkswagen Group) има 19.9% акции во Сузуки (Suzuki), и Сузуки (Suzuki) има 5% акции во Фолксваген (Volkswagen).
- Пакар инц. (Paccar inc.) има 19% акции во Татра (Tatra).

Глобализацијата и консолидацијата на автопроизводителите предизвика глобализација и консолидација и на доставувачите во снабдувачкиот ланец.

Спротивно на ова, во последните години актуелен е и процесот на дезинтеграција, бидејќи неостварените синергии водеа кон продавање на претходно купените компании (Форд го продаде Волво на кинескиот Гејли, Ленд ровер на индиската фирма Тата моторс, Дајмлер поголемиот број акции ги продаде на Крајслер, ГМ ја оконча соработката со Фиат, итн.). Постојат бројни причини за неуспешните партнерски ангажмани, како што се културната различност, синергиите кои не се материјализирале, неспособност да се

спроведат промени во новата организација и судирот на стилови во управувањето со организациите.

Сепак, постоечкото опкружување, глобализацијата, зголемената конкуренција, недоволните приходи и скапите извори на финансирање во период на економска рецесија укажуваат дека понатамошната консолидација на автопроизводителите и доставувачите е неизбежна. Неизбежноста е уште поголема поради потребните промени кои се случуваат во организационата структура, и сето ова ја зајкнува потребата за појавување и согледување на зачетоците на менаџментот на таленти како филозофија или систем на управување.

Типот на аранжмани се разликува во зависност од целите и правците на делување на одредени автопроизводители. Пазарот во САД се стеснува и смалува и нема да овозможи продажба и профит кој беше достигнат во минатото поради сè поголемото присуство на надворешна конкуренција. Побарувачката во западна Европа е непроменета. Во суштина, погледите се вперени кон Кина, која има стабилен растеж. Иако порастот е огромен, сепак профитот на некои кинески автопроизводители тешко се заработува заради поинтензивната конкуренција, падот на цената и вишокот на капацитети. Според тоа автопроизводителите мора да одлучат како ќе достигнат големина и обем. Нема компанија која е во позиција да се соочи и да ги преземе сите овие промени онолку брзо колку што би посакувала. Затоа автопроизводителите создаваат локални партнерства со што ги дополнуваат своите слабости, а во форма на заеднички развој, заедничко производство и технолошка врска, со што промените во опкружувањето го навестуваат новиот бран на консолидација во автоиндустријата. Сите овие промени на пазарот предизвикуваат големи преместувања на богатствата и економските сили од развиените кон земјите во развој со што се започнуваат меѓународни активности од запад кон исток во иднина. Со добивањето на технологиите и интелектуалната сопственост автопроизводителите од земјите во развој се во можност подобро да ја здволат домашната побарувачка и да ги задоволат сите строги прописи во областа на екологијата и безбедноста. Зејинг Гили (Zhejiang Geely), на пример, се надева дека тоа ќе го постигне со купување на Фордовата марка волво. ГМ (GM) и Шангај аутомотив индустри корпорација

(Shanghai Automotive Industry Corporation - SAIC) ги објавиле своите заеднички инвестиции за да можат да продават евтини возила во Индија што би можело ја трасира соработката меѓу ШАИК (SAIC) и индиските автокомпании. Ова покажува дека ангажманите на пазарите во развој ќе добиваат поголемо значење.

Перспективата на партнерските аранжмани зависи од повеќе фактори, но сè уште приматот во промените го има потребата од усовршување на моделите на управување и промените во организационите структури. Оваа крупна промена како досега, така и отсега само во системски облик, ќе биде најголемиот двигател на успешност во автоиндустријата која се наоѓа во фаза на реструктурирање. Истовремено оваа појава во автомобилската индустрија е значајна во делот на консолидацијата за да се зголемат недоволните приходи во целост, да се достигне обем, да се обезбедат средства за иновации во индустријата и да се елиминира вишокот на капацитети како и неразумната конкуренција која постои во многу потсектори.

Паралелно со воведувањето на промените во системот на управување и организација на трудот, јакне и свеста за подобра алокација на трудот и јакнење на продуктивноста, поточно се влегува во зачетоците на менаџментот на таленти како стратегија за подобрување на перформансите во автомобилската индустрија.

2.3. ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ ПРОДУКТИВНОСТА НА ТРУДОТ ВО АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА

Аналитичарите кои се занимаваа со состојбите во автомобилската индустрија во 80-тите години истакнуваа дека тоа е периодот кога американската економија се најде пред силната јапонската конкуренција. Криза со епидемски размери се закануваше на американското производство, и тоа не само на американската конкурентност, туку и во суштината на американскиот сон. Американските компании, особено автомобилските компании, заостанаа зад странските конкуренти. Како еден од процесите кои значително ја засили економската рецесија претставуваше деиндустријализацијата т.е.

зголемување на продуктивноста на трудот во доменот на производството (индустријата) и развојот на секторот на услугите. Услужниот сектор придонесе за подем на нови квалитативно ориентирани ефективни производствени системи. Новите мерки со кои настапуваа јапонските производители и со кои постигнуваа поголема конкурентност беа поврзани со квалитетот на производите, конкурентната цена, производствената ефикасност и потрошувачките вкусови. Ударот врз американската автомобилска индустрија истовремено претставуваше удар врз целокупниот американски производствен сектор.

По една денценија, отакако Американците ги проучија факторите на јапонскиот економски успех дојде до видливи промени во пристапот, односно до целокупната производствена и пазарна концепција која видливо ја промени целокупната американска економија. Во периодот на 90-тите година на XX век стапките на невработеност во САД значително се намалуваат. И во наредните децении американските работници продолжуваат да бидат најпродуктивни во светот, а американската индустрија најиновативна во однос на другите. Во некои клучни области на економската активност, особено во примената на информатичката технологија и интернетот, американските фирми се многу понапред од странските конкуренти.

Во исто време во Европа се одвиваше реструктурирање слично на она кое се однесуваше за Америка. Во Европа, како резултат на високите тарифи и отпорот кон странските директни инвестиции (СДИ), продорот на пазарот од страна на јапонските автопроизводители беше побавен во споредба со очекувањата.

Останатиот дел од светот т.е. Азија, Русија и Латинска Америка многу потешко се извлекуваа од кризата останувајќи континуирано на работ на рентабилноста. Денес, триесет од педесет најголеми светски автомобилски доставувачи се американски, а само пет се јапонски. Иако би било погрешно да се каже дека американската автомобилска индустрија успешно ја надминува конкурентната закана од Јапонија, јасно е дека и европските производители сè уште се во трката на конкуренцијата. Полето е отворено и секој може да победи или да изгуби.

Како се објаснува оваа ситуација? Дали американските и европските производители на автомобили се во постојан натпревар со нивните јапонски конкуренти, во поглед на производствената ефикасност и квалитетот на производот?

Податоците од производствените перформанси на производителите на автомобили покажуваат дека јапонските фабрики продолжуваат да произведуваат возила со повисок квалитет и имаат поголема ефикасност од американските или европските фабрики (Fine and St. Clair, 1996), пред сè поради интегрирање на современите системи на управување на трудот и воведувањето на менаџмент на таленти како императив во организационите структури. Додека има уште многу простор за подобрување на производството јасно е дека тоа што е „сигурно“ повеќе не е доволно. Поради брзото ширење и воведување на најефикасните модели на управување со менаџмент на таленти и алокација на трудот, светот е соочен со големиот истражувачки потенцијал и усовршување на развојните форми на моделите на системите за управување во компаниите.

Во меѓувреме, правилата за конкуренција во индустријата се преиспитуваа според забрзувањето на процесите на глобализацијата.

Кога приливот од јапонскиот увоз радикално ја зголеми конкуренцијата во САД и Европа, американските и европските автомобилски производители поставија агресивни програми за намалување на оперативните трошоци. Од особено значење во поглед на економската географија имаа регионалните интеграциони стратегии, со што производството се префрли на нископлатени локации во континентални размери.

Функционалната интеграција на пониските трошоци за производство во локации како Канада, Мексико и Шпанија создадоа моќни оперативни „градиенти“ на трошоци кои ги пренасочиле инвестициите на овие „периферни“ локации од 1980-тите години. Сепак, потенцијалот на оваа инфраструктура е во голема мера неискористен до неодамна, кога „интратериторијалниот“ извоз од овие пониско платени локации драматично се зголеми.

Во 1990 се обновени напорите од страна на производителите на автомобили да се рационализира работењето на глобално ниво, особено во областа на

производство и автомобилскиот дизајн. Но, таквите напори се во тек со децении.

Новото лице на глобализацијата најдобро е откриено од страна на подемот на глобален снабдувач. Ваквите компании како Бош (Bosch), Денсо (Denso), Џонсон контролс (Johnson Controls), Лир Корпорација (Lear Corporation), TRW, Магна (Magna) и Валео (Valeo), станаа преферирани доставувачи за автопроизводителите ширум светот. Некои производители на делови за автомобили, особено американски фирми, се комбинираат за да се пренасочат во „модуларно“ конечно составување со зголемена екстернализација, давајќи им зголемена одговорност на првото ниво доставувачи за модуларен дизајн и второто ниво извори. Повеќето добавувачи од „прво ниво“ одговориле на бранот на вертикалната интеграција (преку спојувања, преземања и заеднички вложувања) и на географската експанзија и се стекнале со способност да обезбедат модули за своите корисници на глобално ниво. Се појавија трендови на девертикализација (deverticalization) од автопроизводителите и вертикална интеграција меѓу првичните доставувачи коешто во комбинација со глобализацијата, помага да се создаде нова глобална скала која е оспособена да ги поддржи активностите на конечните „автомонтери“ на светско ниво.

Географскиот растеж на првичните доставувачи (supplybase) заедно со новоформираните линиски фабрики прават сегашниот бран на географска експанзија да се разликува од автомобилската индустрија во минатото. Со промените во производствените процеси во автомобилскиот сектор, каде што немаше намалување на вработеноста, дојде до намалување на квалитетот на вработувањето, особено во САД, каде што овој тренд е најизразен. Доставувачкиот сектор, беше и е динамичен извор на работни места. Со добивање на поголемо значење на доставувачите коишто поставуваа глобални активности, квалитетот на работните места во автомобилскиот сектор може да продолжи да „еродира“. Придобивките на продуктивноста добиени од автомобилските производители во САД, во текот на минатата деценија кои не биле задоволени од страна на снабдувачите, укажува на тоа дека многу од трошоците поврзани со ефикасното автопроизводство се во сооднос и со ефикасноста на доставувачите.

Новите притисоци на доставувачите за да ја задоволат глобалната цена, квалитетот, стандардите на испорака, може да доведат до продуктивност и до намалување на работни места во секторот за делови. Сепак, ако зависноста од големи, високоспособни глобални доставувачи стане победничка стратегија во новата глобалната арена на конкуренцијата, предноста на американските снабдувачи во овој поглед може да ги натера производителите на автомобили од Европа и Јапонија сè повеќе да купуваат од нив. Со тоа американската автомобилска индустрија може да го врати своето водство во светот на автопроизводителите.

2.4. ЕФЕКТИТЕ ОД ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ ВРАБОТУВАЊЕТО

Процесот на глобализација создава и укинува работни места, но и го зголемува и намалува квалитетот на работата. Влијанието на глобализацијата на работните места е тешко да се разграничи од ефектите на технолошките промени, организациските промени, и „секуларните“ демографски промени врз помладите работници со поголемо образование. Решението за овој проблем не лежи во ограничување на странските инвестиции и трговијата, туку во инвестициите во технологијата, образованието и преквалификација на веќе вработените, со што ќе се создаде нова работна сила со нови вештини и знаења, а со тоа се влијае врз глобалната економија. Ефектите на глобализацијата во вработувањето го маскираат фактот дека глобализацијата е создавање нови можности, но исто така постојат и пропусти во истакнувањето на вработените низ целиот свет. Работните места не мигрирале подалеку од САД или другите напредни индустриски земји, но довербата во ниско платените локации како што се Индија, Кина, Мексико, Канада, Шпанија, а можеби и Источна Европа сè повеќе расте и би можело да го промени центарот на автоиндустријата во текот на подолг период. Се појавуваат различни можности за вработување „надвор од дома“ и раселувањето ќе стане сериозно со подобрувањето на условите за работа во овие земји. Оваа последна точка е особено релевантна во однос на зголемувањето на

глобализацијата и на понудата којашто ветува забрзан процес на локализација.

Странските директни инвестиции го менуваат квалитетот и квантитетот на работните места во земјите каде се инвестира и со тоа се менува структурата на активности во локалните фирми. Создавањето на врски помеѓу СДИ поврзани со локалните фирми преку синџирот на снабдување генерира работни места за локални работници. Надворешните и раширените СДИ фирми имаат чести интеракции со локални доставувачи, вклучувајќи различни форми на насоки, обука и трансфер на технологија. Таквите ширења ја подобруваат умешноста кај работниците во локалните доставувачи, а со тоа и се зголемуваат нивните плати и други повоности.

Сепак, работните места кои се создадени се со крајно висок квалитет на локалните стандарди. Мнозинството од работниците добиваат премија покрај своите индустриски плати и се изложени на напредна организација на работата и на контрола на квалитетот во практиката.

Со нови инвестиции автопроизводителите можат да користат „методи на интензивен труд“. Замената на капиталот со труд доведе до пораст на платите. Сè додека линиското производство останува исто, трудот речиси секогаш може да се замени за капитална опрема. На пример, заварувањето може да биде спроведено од страна на работниците или од роботи. Во фабриките со интензивен труд има зголемени можности да се спроведат практики на работа со високи перформанси. Друга причина да се користат процеси на интензивен труд е да се генерираат вработувања, нешто што домашната влада го цени. Всушност, со оглед на малиот капацитет и малите пазари, интензитетот на трудот е нешто што автопроизводителите би требало да го генерираат со значителен број вработувања, што може да го оправда одобрувањето на стимулации од страна на домашните влади.

Со поголемото присуство на странски компании, поседувањето на работници и менаџери со искуство во работа со високи перформанси станува почеста практика не само за да се обезбеди персонал за во фабриките од странска сопственост, туку и како претприемачи со способност да започнат бизниси кои се во согласност со светските стандарди за квалитет и перформанси.

2.5. ЕФЕКТИВНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ТАЛЕНТИ ВО АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА КАКО ПОСЛЕДИЦА НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА И КОНСОЛИДАЦИЈАТА

Индустијата на услуги е ориентирана кон опслужување на луѓето во поглед на правилно управување на вработените кои работат во овој сектор. Успехот на која било индустрија е во зависност од придонесот на вработените и нивната посветеност (Baum and Kokkranikal, 2005). Растот и успехот на една компанија не може да се мери само со добивката која ја заработува. Во денешната висококонкурентна и комплексна деловна средина, талентот кој организацијата го поседува во форма на ефективност на своите вработени, односно на нивните вештини и компетентност го определуваат успехот на организацијата (Локвуд, 2006). Од перспектива на човечки ресурси, вработените кои работат ефективно го рефлектираат следново однесување во организацијата:

- Верба во организацијата и нејзините цели;
- Желба за работа да се направи нешто подобро;
- Правилно разбирање на бизнис контекстот;
- Да се биде почитуван и корисен ;
- Подготвеност да се сработи нешто повеќе од очекуваното и
- Да се биде во тек со последните случувања.

Организацијата треба да следи сеопфатен пристап за менаџмент на таленти, почнувајќи од изборот на вработените, до нивно задржување, развој и унапредување на повисоки нивоа.

Човечките ресурси можат да ја подобрат продуктивноста во бизнисот, особено кога фирмата комбинира комплементарни практики (Армстронг, 2000 и Бекер 2001). Боуен и Шнајдер (Bowen и Schneider, 1988) сугерирале дека услужните фирми мора да ги обучат своите вработени по прашања од човекова природа. Обуката ја зголемува нивната вештина, а со тоа луѓето се развиваат за да се постигнат целите на организацијата (Шнајдер, 1994). Објавените резултати на одделот за човечки ресурси за перформансите на вработените може да ù

помогнат на компанијата да се соберат податоци со кои може да се провери нивната ефикасност (Фриман и Дјуб, 2000).

Ефикасноста е мерило за тоа колку добро или колку продуктивно се користени ресурсите за остварување на целта (Кампбел, 1997). Организациите се ефикасни кога менаџерите го минимализираат количеството на влезни ресурси, како работна сила, суровини или составни делови или количеството на работно време потребно за да се произведе дадениот учинок на добра или услуги.

Ефективноста е мерило за соодветноста на целите кои менаџерите одбрале да ги извршуваат за организацијата, и степенот до кој таа организација ги остварува тие цели. Работата на менаџментот е да □ помогне на организацијата да ги користи нејзините ресурси на најдобар начин за да ги оствари своите цели. Тоа се постигнува со извршување на четирите суштински менаџерски задачи: планирање, организирање, водење и контролирање.

Колку добро менаџерите ги извршуваат овие задачи, определува колку ефикасни и ефективни се нивните организации.

Планирање: За да ја извршуваат задачата планирање, менаџерите идентификуваат и избираат соодветни организациски цели и правци на акција. Трите чекори вклучени во планирањето се: одлучување кои цели организацијата ќе ги извршува, одлучување кои правци на акција да ги усвои за постигнување на тие цели и одлучување како да се алоцираат организациските ресурси за постигнување на целите.

Организирање: Тоа е задача која менаџерите ја извршуваат за да креираат структура на работни односи која им овозможува на членовите на организацијата меѓусебно да влијаат и соработуваат за да ги остварат организациските цели. Организирањето вклучува групирање на луѓето во одделенија според видовите на специфичните работни задачи кои ги извршуваат. Во организирањето, менаџерите ги распоредуваат авторитетот и одговорноста меѓу различни поединци и групи, и одлучуваат како најдобро да ги координираат организациските ресурси, особено човечките ресурси.

Водењето: Во водењето, менаџерите артикулираат јасна визија за да можат членовите на организацијата да ја остварат, и им даваат енергија и можност на вработените да ја разберат улогата која тие ја играат во остварувањето на

организациските цели. Лидерството се врти околу поттикнување на сите вработени да функционираат на високо ниво, за да ѝ помогнат на организацијата да ги оствари нејзините цели и визија. Друг резултат од лидерството е високомотивирана и посветена работна сила.

Контролирање: Кај контролирањето, задачите на менаџерите се да оценат колку добро организацијата ги остварила нејзините цели. Резултатот од процесот на контролирање е способноста точно да се измери извршувањето и да се регулираат организациската ефикасност и ефективност.

За да им бидат во функција на организациите да делуваат поефикасно и поефективно, на добрите менаџери им се потребни трите вида вештини – концептуални, човечки и технички. Отсуството дури и на еден вид менаџерска вештина може да води кон неуспех. Еден од најголемите проблеми со кои се судруваат денешните компании е недостатокот од соодветни концептуални и ефективни човечки вештини. Амбициозните менаџери постојано се во потрага по најновите образовни придонеси кои би им помогнале во возвојот на концептуални, човечки и технички ресурси потребни да ги извршуваат на високо ниво во денешното променливо конкурентско глобално опкружување. Последниве години задачите и одговорностите на менаџерите драматично се менуваат. Главните фактори кои доведуваат до овие промени се глобалната конкуренција и достигнувањата во новата информациона технологија. Силната конкуренција за ресурси од организациите како дома така и во странство, го зголемува притисокот над менаџерите за да ја подобрат ефикасноста и ефективноста. Врвните менаџери сè повеќе ги поттикнуваат своите вработени да се насочат кон целите на организацијата, да се подобри нивното организациско извршување, да им овозможат на вработените да станат повешти, поспецијализирани и попродуктивни.

Бидејќи светот рапидно се менува, менаџерите и другите вработени низ организацијата мора да функционираат на сè повисоки и повисоки нивоа (Баум Х. Г., 2002:31). Во последните дваесетина години, ривалството меѓу организациите кои се натпреваруваат внатрешно (во иста земја) и глобално (во земјите во странство) драматично се зголемува. Порастот на глобалните организации, организации кои работат и се натпреваруваат во повеќе од една земја, наметнале сериозен притисок на многу организации, да идентификуваат

подобри начини за користење на нивните ресурси да го унапредат нивното извршување. За да ја зголемат ефикасноста и ефективноста, многу организации го промениле начинот на делување. Менаџерите ги реструктурирале и намалиле операциите, и ги преселиле активностите во странство, за да ги намалат трошоците. За да ја зголемат ефикасноста и ефективноста, компаниите ја овластиле нивната работна сила, користејќи ги самоуправувачките тимови.

Актуелните трендови покажуваат дека организациите согледуваат дека луѓето се нивните најзначајни ресурси, и дека развивањето и заштитата на човечките ресурси е значаен предизвик за менаџментот во конкурентското глобално опкружување.

2.5.1. РАЗВОЈОТ И МЕНАЏИРАЊЕТО ВО ФОРДИЗМОТ

Менаџментот на таленти се фокусира на усогласување на луѓето и задачите за максимизирање на ефикасноста, на тоа како менаџерите треба да ја водат и контролираат работната сила за да го зголемат извршувањето да им помогне на менаџерите да го мерат и контролираат организациското извршување. Најдобар пример за развојот на една компанија со менување на менаџментот во структурата е компанијата Форд и промените кои Хенри Форд ги воведувал во текот на работењето.

Во текот на изминатите години, производството на автомобили драматично се променило, откако менаџерите примениле различни принципи на менаџмент, за да ги организираат и контролираат работните активности. Пред 1900-тите години, соработувале мали групи на стручни работници, кои рачно изработувале автомобили, со делови, кои често морале да бидат преправани и изменувани, за да бидат заедно склопени. Овој систем, еден вид на мала производна серија бил многу скап, за составување само на еден автомобил биле потребни значително време и напор, а стручните работници можеле да произведат само неколку автомобили дневно. Иако овие автомобили биле со висок квалитет, тие биле премногу скапи. За да ја зголемат ефикасноста, да ги

намалат трошоците и да продаваат повеќе автомобили, на менаџерите од првите автомобилски компании им биле потребни подобри техники. Хенри Форд направил револуција во автомобилската индустрија. Во 1913 година, Форд во својата фабриката за автомобили Хајленд парк во Детроит го произведува моделот Т форд, а неговиот тим од менаџери за производство станал пионер во развојот на масовно производство, систем кој придонесол системот на мала серија преку ноќ да застари. Зголемената побарувачка на автомобилите барало и зголемено производство. Хенри Форд судрувајќи се со проблемот, а бидејќи бил човек од практиката пронашол решение за зголемување на ефикасноста на работниците. Во својата фабрика, во моментот кога орд Т бил најбаран на пазарот тој ја вовел т.н. подвижна лента – машина која автоматски врши пренос на предметот од едно работно место на друго. Работникот стои на едно место, а предметот е поставен на подвижна лента и се движи со одреден ритам. Работникот ја повторува операцијата безброј пати во текот на денот, не се губи време на „шетање“, и се добива максимален учинок. Форд експериментирал за да го открие најефикасниот начин секој работник да ја извршува поставената задача. Како резултат на тоа секој работник извршувал една тесно специјализирана задача, како што е затворање на вратите или прицврстување на рачки на вратите, и работите во фабриката за автомобили станале многу повторливи. Тие барале мала употреба на вештини на работниците (Форд, Х., 1926). Фордовиот пристап кон менаџментот ја зголемил ефикасноста (пред овие промени за да се монтира популарниот модел Т биле потребни 2 часа, а подоцна ова време било намалено за час и половина) и ги намалил трошоците до толкав обем, што до 1920 година, бил во можност да ја намали цената на автомобилите за две третини, и да продаде повеќе од два милиони автомобили годишно (Едвард, Р., 1976). Форд станал водечка автомобилска компанија во светот, а конкурентите побрзале да ги усвојат новите техники на масовно производство.

2.5.2. МЕНАЏМЕНТОТ ВО ТОЈОТИЗМОТ

Следната промена во размислувањето за менаџментот во однос на составување автомобили се случила во Јапонија, кога Охно Таичи (Ohno Taiichi), инженер за производство во Тојота, во 1960-тите, станал пионер во развитокот на флексибилното производство, по обиколката на американските фабрики на трите големи автомобилски компании. Филозофијата во менаџментот која стои зад флексибилното производство, е непрекинато да се наоѓаат методи за подобрување на ефикасноста во процесот на производство, со цел да се намалат трошоците, да се зголеми квалитетот и да се скрати времето за составување на автомобилите. Флексибилното производство е базирано на идејата, дека доколку сите непрекинато учествуваат во процесот на донесување на одлуките, нивните вештини и знаење можат да бидат искористени за зголемување на ефикасноста.

Во флексибилното производство работниците работат на подвижна производна линија, но се организирани во мали тимови, од кои секој е одговорен за определена фаза од составувањето на автомобилот, како што е инсталирање на системот за пренос или електричен довод во автомобилот. Од секој член на тимот се очекува да ги научи задачите на сите членови од тој тим, и секоја работна група е одговорна само за составување на автомобилите, туку и за постојаното барање на начини за зголемување на квалитетот и намалување на трошоците. Во текот на 1970-тите години, јапонските менаџери толку ефикасно го примениле новиот систем на флексибилно производство, што произведувале висококвалитетни автомобили со пониски цени отколку нивните соработници во САД. До 1980-тите години, јапонските компании доминирале на глобалниот автомобилски пазар.

За да се натпреваруваат со Јапонците, менаџерите од американските производители на автомобили ја посетиле Јапонија, да ги научат новите принципи во управувањето за флексибилното производство. Како резултат на тоа, компаниите како Генерал моторс (GM), ја основале фабриката Сатурн, за да експериментираат со овој нов начин на вклучување на работниците; GM, исто така, воспоставиле заедничко вложување со Тојота наречено Ново обединето производство на автомобили (NUMM), за да научат како да ја остварат користа од флексибилното производство. Во меѓувреме, Форд и

Крајслер почнале да ги менуваат нивните работни процеси, за да остварат предност од вештините и знаењето на работниците.

Во 1990-те години, глобалните автомобилски кампании го зголемиле бројот на работи употребувани на производната линија, и почнале да користат напредна информациона технологија, за да го изградат и да го следат квалитетот на автомобилите кои биле произведувани. Всушност, некое време се чинело дека во иднина повеќе роботите отколку вработените би произведувале автомобили. Меѓутоа, Тојота во нејзината целосно роботизирана фабрика за автомобили открила нешто интересно. Кога автомобилите ги правеле само роботите ефикасноста не растела постојано, бидејќи за разлика од луѓето, роботите не можат да обезбедат влезни средства, за да го унапредат процесот на работа. Клучната работа е да се најде вистинска рамнотежа меѓу користењето на луѓето, машинеријата, компјутерите и информациската технологија.

Во 2000-те години, глобалните автомобилски компании продолжуваат сурово да се натпреваруваат, за да унапредат и усовршат подобри начини за производство на автомобили. Тојота постојано меѓу првите открива нови начини на управување со нејзините линии на составување, а другите јапонски производители на автомобили, како што се Хонда и Нисан брзо ги достигнуваат. Во последната денација, Форд, Крајслер и ГМ, исто така, направиле големи чекори напред, и ја затвориле празнината во квалитетот со Тојота и Нисан. Меѓутоа, во 2000-тите години, американските производители на автомобили, биле оптоварени со прекумерни трошоци, поради фактори како што се пензиите на вработените и здравствените бенифиции, кои го дополнуваат трошокот на секој автомобил што го произведуваат. Дополнително на тоа, јапонските производители на автомобили воведуваат популарни модели на автомобили со побрзо темпо, и основаат американски фабрики, за да ги направат поефикасни. Поради непрекинатото губење на пазарното учество менаџерите на Форд и ГМ се натпреваруваат да развијат автомобили кои денес купувачите ќе ги купуваат, ќе бидат ефективни, и да ги направат сигурни и со ефективни трошоци, да бидат ефикасни. Од сè ова може да се заклучи дека натпреварот меѓу компаниите бил фокусиран во подобрување на организационите модели и нивно усовршување до ниво на сигурен успех предводен од менаџмент на таленти како систем на управување.

3. АВТОИНДУСТРИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

3.1. *Историски преглед на македонската автоиндустрија*

Автоиндустријата во Македонија има зачетоци во 1960 година. Во тој период Република Македонија егзистира во рамките на СФРЈ која е држава составена од 6 самостојни републики, но сепак сите функционираат во рамките на една федерација, со исти закони и слободни економски граници. Во рамките на СФРЈ постоеше единствен производител на автомобили – Застава во Крагуевац (Република Србија), Фас 11 Октомври – фабрика за автобуси од Скопје. За да ги задоволи потребите на овој бивш југословенски автопроизводител, крагуевачка Застава, во Македонија функционираа фабрики кои изработуваа делови и помошни материјали. Автомобилската индустријата до падот на социјализмот, а може да се рече и со распадот на Југославија беше на пониско ниво бидејќи изборот беше ограничен, се возеа главно автомобили кои се составуваа во фабриката Црвена застава од Крагуевац или по некој вработен во Западна Европа би донел по некое странско возило, а имаа одредена понуда на автомобилите и од земјите од источниот блок најповеќе од Русија (Лади, Волги). Главно, сè беше во државно сопствеништво (освен можеби по некој мал сервис). Како најзначајните фирми во Република Македонија за автоиндустрија беа: Автомакедонија, Технокомерц, Агросервис, Дубровкиња, Руен Кочани која произведуваше ламели и дискови и Фас 11 Октомври – фабрика за автобуси. Корените на фабриката за автобуси и возила „Санос“ - Скопје датираат уште од 1930 година, кога фабриката била работилница за репарација и производство со повеќе од 30 работници. Самата фабрика е формирана 1946 година како државна фабрика под името ФАС „11 Октомври“ АД Скопје. ФАС зафаќа површина од 142.000 м² со погони за производство и сервис, административни згради, складишта, хали и комплетна инфраструктура. Големиот труд и ентузијазам на комплетниот тим од производство и менаџмент придонесоа со време фабриката да се трансфомира во една од најголемите производители на автобуси и возила во Европа и на глобално ниво. Под заштитената марка санос, во фабриката биле

произведувани сите типови на автобуси, средни автобуси, возила, специјални аеродромски возила и тролејбуси со кооперанти што успешно траеше сè до 2001 година кога производството привремено беше стопирано. Во април 2004, „Унитаерс“ ја купија фабриката и благодареејќи на искуството на сопственикот и интересот во производство во автомобилната индустријата, фабриката беше брзо рестартирана под новото име – Фабрика за автобуси и возила „Санос“ и производството беше обновено и модернизирани постигнувајќи квалитет кој може да се мери со најновите светски стандарди во производство на автобуси и возила. Производството е главно водено од софистицирана електроника што овозможува лесно управување и контрола на целиот систем. Користејќи го искуството и знаењето придобиено низ повеќе декади при постоењето на фабриката и соработката со Мерцедес бенц започната уште од 1967 со лиценциран договор за техничка и технолошка соработка, оваа компанија продолжува да произведува моќни возила во кои се имплементирани најновите достигнувања во големото поле на јавниот сообраќај. Бидејќи Република Македонија беше во состав на Југославија, има сè уште заостанато голем број возила произведени во крагуевачка Застава. Бидејќи беа во заедничка држава, давачките за овие автомобили беа пониски, одредени фабрики беа дисперзирани низ цела Југославија, вклучувајќи ја и Македонија (Руен од Кочани – производство на ламели), а се користеа и рудите феросилициум од Јегуновце, сачма од Демир Хисар и Македонија имаше финансиска корист од работењето на оваа фабрика. Најпрепознатливите модели им се: застава 650 (фиќо), југо 45, југо 55, застава 101 кои имаа и свои подмодел, но кои многу не напреднаа од првичниот дизајн. Дел од овие автомобили доживеаја и ѕвездени моменти со остварениот извоз на одреден континент на американскиот пазар. Со промената на економскиот систем и отворањето на пазарите, регионално и глобално, промените кои настапиле се состојат во промени во сопственоста, потоа промени во организационите структури, зајакнување на економските перформанси и настап на глобалниот пазар преку кооперантскиот систем на производство.

3.2. Промените во автомобилската индустрија во Република Македонија

Како и сите останати индустриски гранки и промените кои настануваат под влијание на глобалните текови, така и автомобилската индустрија во Македонија забрзано се менувала под влијание на глобалниот пазар. Најпрвин автомобилската индустрија во своите развојни фази се движела според сите економски правила на тогашниот актуелен политички ситем на плански развој, за подоцна со промената на тогашниот систем да премине во индустриска гранка која се менува според влијанијата на глобалниот пазар и е водена исклучиво од економската логика за ефикасност и рентабилност. Промената на раст и развој во автомобилскиот сектор во РМ доаѓа повеќе до израз со отворањето на домашниот пазар и либерализацијата и владеењето на притисоците и влијанијата на глобалниот пазар. Тоа значи дека постоеле голем број мали фирми со мал број вработени кои извршуваат определени бизниси од доменот на набавка, одржување, препродажба на автомобили, но и производство на делови за автомобилската индустрија.

Со текот на времето овие процеси забавено но сигурно се придвижиле кон промените на окрупнување и навлегувањето на странските директни инвестиции, особено во последните две години.

Политиката на Владата на РМ за поттикнување на странски инвестиции и создавање клима за развој на оваа гранка, е предводена од постоењето и суфицитот на високопрофилиран кадар кој може да се интегрира во сите фази од финалните процеси на производство (сигурносни ремени, воздушни перничиња), електроника (сензори и борд-компјутери), прецизно изработени делови, пластични производи, фарбарски материјали и сл. Либералниот пристап за влез на странските инвеститори и промените во процесот на приватизација доведоа бројни компании да бидат купени од страна на странски инвеститори и продолжуваа со производство на разновидни делови за автомобили, автобуси, камиони и локомотиви. По сите овие промени, постоечките производители на делови во Македонија се изборија да ги снабдуваат европските, руските, турските и африканските пазари. Со своето производство македонските фабрики за автоделови имаат капацитет да ги

задоволаат потребите на 650 милиони луѓе во светот. Еден од нив е Џонсон контролс кој инвестирал 40 милиони долари во фабриката изградена во областа Бунарџик во близина на Скопје, фабрика за производство на електронски делови за автомобили. За потребите на фабриката 165 студенти се на обука на странскиот универзитет во Јава.

Од овој преглед на состојбите во автомобилската индустрија во Македонија се гледа дека таа е во подем и со растечки тенденции за во иднина.

3.3. Компании кои оперираат во секторот производство на автомобилски делови

Денес во Мекедонија има околу 50 компании кои оперираат во автомобилскиот сектор произведувајќи сигурносни ремени и делови за нив, разновидни автомобилски делови, како и делови за автобуси и за железнички возила (возови). Компании кои се инволвирани во ова производство се: МЗТ Леарница – која произведува делови за менувач, ЛТХ Леарница – делови за сопирачки и амортизери за ОЕМ. Сигурносните ремени и нивните делови се изработуваат во Сипо, Велмакс и Еуротехника. Каросериски делови за автобуси и минибуси изработуваат Брако - Велес (товарни приколицы), КГЛ Системс (каросериски делови). Други придружни автоделови се произведуваат во Џонсон контролс (разводни табли), Хај тек корпорейшн (HI-TECH Corporation Skopje) Автоматски и електронски разводни табли, ЕИН СОФ Скопје (дијагностички софтвер), Елко електромеханика (автоелектрика), СТД од Нов Дојран (свеќици за автобуси и камиони), МЗТ опрема за возила (федер платна за камиони), РУЕН интернешнл технолоџис (ламели, потисни плочи, друг лагер), Сигурносно стакло (ветробрански стакла, блиндираны стакла), Те- Те пласт Скопје (калапи и пластични делови), Весна САП Пробиштип (акумулатори), Јонсон Метју (катализатори), Мирипласт (пластични автоделови и акцесорис), Технопродукт (гумени црева и делови). Интерес за окрупнување пројавуваат одредени бизнисмени со што би им се зголемил профитот бидејќи тие настојуваат да ја обединат продажбата на автомобилите, продажбата на деловите,

продажбата на козметика за автомобилите како и сервис и одржување со што би го заокружиле бизнис процесот. Гледано од страна на корисниците на тие услуги одредени работи се поволни но одредени не се. Поволно е тоа што сите услуги се добиваат на едно место, сервисот е стручен, деловите се оригинал, но со тек на времето тие автомобилски куќи можат да завладеат на пазарот па скапо да ги наплаќаат своите услуги, па она почетното добро коешто го носат за своите корисници може да се претвори во уцени и скапи и лоши услуги.

Покрај светските брендови на автомобили кои се продаваат преку нивни дилери (Порше Македонија застапници за Ауди, Волсваген, Шкода, Порше; Кадис – Сеат; Аутомакедонија – Опел, Шевролет; Аутомобиле Ск – Фиат, Ланџиа, Алфа Ромео, Џип (Јеер); Мак Ауто Стар – Мерцедес Бенз, Митсубиши; Мак Кар – БМВ, Ланд Ровер, Мини; Макпетрол - Хонда; Ми Да Моторс - Форд; Ми Да Ауто - Волво; Аутомотив груп – Рено, Нисан, Дачија; Автонова - Цитроен; Еуроимпекс - Пежо; Цилаз – Шери (Chery); Каргомакс - Ивеко; Тојота Македонија – Тојота, Лексус; Киа Моторс – Киа, Дајхатсу) во Македонија влегуваат и инвестиции од светски познатите компании кои произведуваат делови за автомобили. Во моментов веќе изградените фабрики на Џонсон контролс и Џонсон Мети произведуваат и извезуваат електронски делови за автомобилските производители во светот. Во иднина се планира и производство на гумени црева, кабли, тапацири, ретровизори и други делови што се користат во автомобилската индустрија. Германската Дрекслмајер груп планира да гради фабрика за електроника и електронски кабли за автомобили во Кавадарци, кои ќе бидат наменети за германскиот пазар. Главен клиент на Дрекслмајер груп е Мерцедес, а соработува и со сите премиум автомобилски брендови од Германија. Компанијата има фабрики на четири континенти Европа, Африка, Азија и Северна Америка и е присутна на 28 локации. Исто и германската корпорација Кромберг и Шуберт која се занимава со производство на кабли за автомобилии веќе има 23 фабрики низ светот, а ќе градат фабрика во индустриската зона Жабени, Битола.

Постоечките дилери на автомобилските брендови во Македонија покрај продажба на автомобили имаат и сервиси за нивно одржување како и увоз на делови. Но, има и голем број увозници само на делови за автомобилите (Автолидер, ЛПР Македонија, Мега Ауто Партс, Макуни, Крис и Том, Мақдел, Дубровкиња, Стиринг трејд, Мултипартс, Новус, Едел пром, Мотоцентар, Шеќер, Ико труст, Филто, Тексако, Орбико, Матрикс, Процит, Ез комерц- Е Јасмина, Ез комерц – 3 Јасмина, Интеркар, Номинал, Џакова, Ото трејд). Во Македонија нема производител на автомобил, но затоа има многу мали сервиси кои вршат поправки и одржување на моторните возила. Некои се специјализирани за еден вид возила, а други работат на сите модели, некои работат само механика, други само лимарски поправки.

4. АКТУЕЛНИТЕ СОСТОЈБИ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО Р.МАКЕДОНИЈА ВО СЕКТОРОТ АВТОИНДУСТРИЈА

Актуелните состојби на пазарот на трудот во секторот автоиндустрија не соодветствуваат со реалните потреби на организациите кои работат во оваа дејност. Струките автомеханичари, автолимари, автоелектричари, автофарбари и сл. претставуваат суфицит во Агенцијата за вработување во Република Македонија, и податоците кажуваат дека тие имаат статус на невработени лица. Оваа состојба на овој голем број на невработени не кореспондира со реалните потреби во однос на нивната квалификација. Учениците од средните стручни училишта во земјава, по нивното завршување на образованието не се подготвени да ги задоволат барањата на работодавачите и да ги преземат обврските кои ги бара работното место како квалификувани работници. Тие влегуваат неквалификувани на пазарот на трудот со недостиг на квалитет, знаење и вештини. Оваа системска бариера со себе повлекува огромен труд, време, материјални средства и посветеност од страна на работодавачот за да ги обучи нововработените. Обуката во оваа смисла не се однесува на дообразование и доквалификација на веќе научен кадар, туку се однесува на одново учење на овој занает.

Во оваа смисла се идентификува недостиг од вешт и образован кадар на пазарот на трудот во Република Македонија во сферата на автоиндустријата, особено во малите претпријатија. Важно е да се истакне дека државата, поточно Министерството за образование и наука, Агенцијата за вработување и невладиниот сектор во соработка со бизнис-секторот во оваа дејност треба да се обединат во изнаоѓање соодветни решенија, здружени програми и законски одредби со кои ќе ја зајакнат својата институционална положба од една страна, и адекватно ќе одговорат на потребите на малите работилници. Покрај тоа, на овој начин би се создала опсежна база на човечки ресурси како подготвен кадар со свои знаења, вештини и практики. Ваквиот пристап продуцира развој на ризница на таленти која ќе овозможи во иднина да се пронајдат талентирани поединци со добри перформанси и да се постават на

соодветното работно место. Со тоа компанијата ја подобрува својата конкурентност на пазарот и го одржува квалитетот како водечки принцип на глобалната економија.

5. АПЛИКАТИВНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ТАЛЕНТИ ВО АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА

Предмет на истражување во овој магистерски труд е согледување на резултатите од глобалната економска криза во автомобилската индустрија, со посебен осврт на причините и последиците кои доминантно влијаат на оваа појава. Ценејќи дека менаџментот на знаење го претставува процесот на акумулирање на креативно и критично знаење создадено, заштитено и одржувано, да се употреби тогаш кога е најнеопходно, предмет на овој труд ќе биде утврдувањето на можностите за зајакнување на позициите преку лоцирање на таленти, нивно привлекување и мотивирање, со цел да се стави во функција менаџментот на знаење за да се постигнат економски резултати.

Ерата на глобализација и интернационализација, каде што талентот и силата стануваат најдоминантна потреба во изминатите две децении, целосно го изменија традиционалниот менаџмент и дизајнот на моделот за профитабилност и продуктивност кај компаниите. Самиот феномен им наметнува на компаниите сето внимание да го упатат кон најкруцијалниот фактор талентот, менаџмент на таленти и феноменот „борба за таленти“. Меѓу другото, многу организации ја препознале круцијалната улога на талентот за нивниот успех и почнале плански да го развиваат менаџментот на знаење, да лоцираат таленти, да привлекуваат глобални менаџери. Успешните компании постојано се во трка за привлекување на глобални лидери, менаџери кои треба да бидат двигатели на развојот.

Како што некогаш умешноста на трговецот била најзначајна и претставувала главна тајна за успехот во трговијата, така денес тајната не е како и колку инвестирате капитал, туку значајно е колку и како компаниите инвестираат во своите вработени, своите менаџери. Сите земји во светот, почнувајќи од водечките САД, Кина, Јапонија, Индија, а и европските, ќе се соочуваат со недостиг на талентирани професионалци во иднина.

Целта на овој труд е да ја потврди глобалната перспектива за раст и развој на компаниите, и да се прифати нивната единствена компаративна предност, која

во современите текови на работење единствено се препознава во трка за привлекување на глобални лидери, менаџери кои треба да бидат двигатели на развојот. Дополнително, истражувањето кое ќе произлезе од овој труд треба да го покаже патот на имплементирање и интегрирање на стратегиите или системите кои се дизајнирани за растење и развивање на продуктивноста на работното место преку развивање и усовршување на процесите на привлекување, задржување, искористување и развивање на вработените, менаџерите со бараните способности и преференции во кои може да се сретнат тековните и идните бизнис потреби на компаниите.

Во науката многу често заедно се разгледувале менаџментот на таленти и менаџментот на знаење. Како што карбонот (јаглеродот) при спојување со железото создава многу силен елемент – челикот, така, некои научници менаџментот на таленти и менаџментот на знаење го претставуваат како амалгам со кој компаниите можат успешно да се снајдат на глобалниот пазар. Овој идеален спој на менаџментот на таленти и менаџментот на знаење тие го сублимираат во т.н. *smart talent management* или интелигентен менаџмент на таленти. Тој, кај нас наједноставно се преведува како „ефективен менаџмент на човечки ресурси“. Поради тоа, во овој магистерски труд од аспект на научната цел, менаџментот на таленти е претставен како унапредување во однос на другите слични поими кои се употребуваат во менаџментот на човечки ресурси за да се дојде до важноста на оваа проблематика која ќе се потврди во практичната цел како многу важен елемент за зголемување на продуктивноста на работното место во автомобилската индустрија.

Практичната цел на овој труд произлегува од научните сознанија што ќе бидат добиени дополнително, за да може да ја утврдиме важноста на менаџментот на таленти како процес кој влијае директно на перформансите во секторот на автомобилската индустрија.

Од практичен аспект, дефинирањето на менаџмент на таленти се движи преку приближување и развивање на потребите на компаниите кон потребите на вработените, менаџерите. Поради тоа ќе се докаже како практично менаџмент на таленти претставува имплементирани и интегрирани стратегии или системи, кои се дизајнирани за растење и развивање на продуктивноста на работното место, преку развивање и усовршување на процесите на привлекување,

задржување, искористување и развивање на вработените, менаџерите со бараните способности и преференции во кои може да се сретнат тековните и идните бизнис потреби на компаниите. Менаџмент на таленти претставува повеќе од нешто да се направи (to do). Тој значи (to be), начин на работење и успевање и заедничко приближување кон долготраен успех. Релевантните податоци собрани во текот на истражувањето треба да ни овозможат да ги потврдиме или отфрлиме хипотезите поставени на почетокот на истражувањето.

5.1. Управувањето со талентите ја зголемува продуктивноста на работните места во автомобилската индустрија.

Разработката на генералната хипотеза почива на извадоци од обработката на поединечните хипотези и тоа дека кај нас нивото на застапеност на менаџмент на таленти е на многу ниско ниво и дека не може да се говори за резултатите, особено кога тој не е интегриран во работните процеси и кога не се познати придобивките. Но генерален е ставот кој е познат кај повеќето раководни кадри дека управувањето со талентите ја зголемуваат продуктивноста на работното место, од што зависи и развојот на самата компанија.

5.2. Привлекување и мотивирање на таленти, со цел да се подигне продуктивноста во секторот на автомобилската индустрија

Во насока на појаснување на првата посебна хипотеза со помош на обработените одговори од прашањата, во поголемиот број компании испитаниците се изјаснија дека процесот на управување со таленти е малку интегриран и застапен во нивните компании и дека со него не се доволно запознаени. Воедно во компаниите каде што раководните кадри се запознаени со овој процес, сигурни се во неговите придобивки и веруваат во влијанието на овој процес врз економските перформанси. Генерално, одговорите упатуваат дека секаде каде што вреднувањето на менаџментот на таленти како процес е

на некакво првично ниво, постојат одредени резултати во насока на јакнење на економските перформанси. Особено кај нас во автомобилската индустрија, процесот на менаџмент на таленти е малку застапен и е невозможно да се зборува за конкретни придобивки врз продуктивноста. Главниот проблем е лоциран во процесот на регрутација и откривање таленти и тој не се одвива со соодветна методологија и во континуитет, едноставно, не е практика во компаниите.

5.3. Создавање одржливи економски резултати и посакувана профитабилност во компаниите, која ќе се оствари со помош на плански развој на менаџментот на таленти во функција на продуктивноста

Дадените одговори на прашањата кои се во насока на одржливи економски резултати говорат дека во услови на намалена ефикасност, границата на профитабилноста на компанијата е во директна зависност со планскиот развој на менаџери и таленти во компаниите. Во услови на намалена ефикасност компаниите свесно прибегнуваат кон развој на менаџмент на таленти, бидејќи тоа на долг рок обезбедува одржливост и профитабилност кај компаниите. Генерално, и онаму каде што е застапен менаџмент на таленти како процес сè се одвива стихијно, дури и активностите поврзани со развојот. Но сепак едно е сигурно, а тоа е дека посакуваната профитабилност која е во директна зависност од менаџментот на таленти мора да се одвива плански за да даде некаков резултат на подолг период.

5.4. Застапеноста и експлоатираноста на менаџментот на таленти во автомобилската индустрија

Понатамошната обработка на упатените одговори добиени преку нестандардизирано интервју, говори на фактот дека застапеноста на овој процес е на многу ниско ниво, а воедно и дека неговата експлоатираност е

многу мала. За да се дојде до поголемо искористување на процесот, најпрвин треба да се прифати како потреба, да се интегрира во компаниите за потоа да се направи негова експлоатација. Сè до моментот додека првото ниво на менаџери не го интегрира процесот како неопходен и не ги адаптира придобивките на секојдневните промени, ползата на искористување ќе биде на многу ниско ниво.

При истражувањето се користени поголем број општи и посебни научни методи. Во согласност со поделбата на методите и нивната примена во функција на спроведеното истражување во овој магистерски труд, најпрвин е застапен историскиот метод, компаративниот и статистичкиот.

Со примената на историскиот метод беа проучени условите и околностите кои придонесле да се зголеми потребата за менаџмент на таленти, причините кои делувале менаџментот на таленти да стане основен сегмент на зголемување на ефикасноста на вработените.

Компаративниот метод придонесе за согледување на развојот на менаџментот на таленти во различни системи, нации, држави, општества, региони и нивно споредување. Овој метод доминира во спроведеното истражување, особено во деловите каде што е вршена споредба меѓу одредени структури, функции, или однесување на две појави, две класи, или две групи лица, со цел да се утврдат сличностите и да се утврди дали новите појави имаат некаква поврзаност или сличности со познатите појави, како олеснето поставувањето на хипотези за новата ситуација.

Примената на статистичкиот метод е од квантитативен карактер, и е применет за собирање податоци, сумирање и изведување заклучок и резиме. Истражувањето беше изведено врз недлабинско квалитативно, нестандардизирано интервју, а како примерок за интервјуирање беа употребени приватни компании - носители на автомобилската дејност во Македонија, помали сервиси, увозници на делови, каде што препознавањето, селекцијата и активирањето на соодветните кадри на вистинските работни места, резултирал или има можности да резултира во зајакнување на економските перформанси кои директно влијаат на продуктивноста во оваа индустриска гранка. Со оглед на избраниот примерок на истражувањето, со претставници на претпријатија носители на оваа дејност, се водеше разговор

со лицата (управителите, менаџерите и одговорните лица во секторот за човечки ресурси во селективно избраните автомобилски компании) кои се одговорни за успешноста на компанијата. По согледување на одговорите од интервјуираните лица и обработката на водените разговори, се очекуваше да се види во колкав процент е застапен менаџментот на таленти во автомобилската индустрија и дали ефектите од менаџментот на таленти се носечки во зајакнување на капацитетите.

По спроведеното недлабинско, квалитативно, нестандардизирано интервју и согледување на одговорите од интервјуираните лица се доби една слика за состојбите и размислувањата кај автомобилските претставници во Македонија, во продолжение на одговорите што следат по обработката на нивните одговори. Со нестандардното интервју беа опфатени раководни кадри од автомобилската индустрија на средни и големи претпријатија, вклучувајќи производството на делови и дилери на светски познати брендови на автомобили. Структурата на анкетираниите лица во најголем дел се припадници на машки пол, старосна граница над 35 години со висока стручна спрема.

6. ОБРАБОТКА НА ОДГВОРИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО НЕСТАНДАРДНО ИНТЕРВЈУ

6.1. Постоене на мотивациска стратегија во претпријатието и нејзино влијание врз ефективноста на вработените

Во најголемиот број од компаниите во текот на разговорите беше истакнато дека мотивациската стратегија има огромно влијание врз ефективноста на вработените што доминантно влијае во остварувањето на зацртаните цели во компанијата. Од разговорите беше заклучено дека компаниите каде што не постои мотивациска стратегија беше мал или постои, но не е дефинирана како таква. Генерално, заклучоците упатуваат на тоа дека единствено механизмите на мотивација имаат директно влијание врз ефективноста на вработените, особено формите на мотивација во паричен облик, а потоа и сите нематеријални форми на мотивацијата.

6.2. Фреквентност на одржување на тренинзи и едукацијата во компаниите и нивното влијание врз ефективноста на трудот

Одговорите на второто прашање упатуваат на еден среден просек на застапеност на тренинзи и едукации, каде се вршеше испитувањето и онаму каде е континуирана активноста на тренинзите има јасно делегирање на работните задачи што има повратно влијание врз резултатите од извршените задачи, а со тоа и врз ефективноста на трудот. Влијанието првично се однесува од прецизното пренесување на описот на работните задачи и нивното прифаќање што резултирало врз ефикасноста на работењето. Резултатите упатуваат на директна поврзаност помеѓу континуираното одржување на тренинзите и ефикасноста. Притоа постоењето на континуитет е забележан само во компаниите со директни странски инвестиции кои вложуваат во развојот на човечкиот потенцијал и вршат тренинг врз целиот процес на учење во рамките на активностите на компанијата.

6.3. Постоене сектор за човечки ресурси кој креира политиката за влијание во компаниите

Од збирно добиените одговори по водените разговори, испитаниците одговориле дека постои служба за човечки ресурси која е дел од правниот сектор и постои како кадрова служба која не ги следи и спроведува во целост политиките за човечки развој, или во превод, се доби заклучок дека не постои издвоен сектор за човечки ресурси, при што процесот на регрутација и откривање таленти не се одвива доволно методолошки. Најчесто во одговорите беше присутно дека политиката врз ефективноста се креира во секторот за продажба, план и анализа, што индиректно не може да помогне во лоцирање и привлекување на соодветен кадар за одредени работни места .

6.4. Следење на личниот развој кај вработените кој има одредено влијание врз менаџментот на таленти

Одговорите на ова прашање се поврзани со целината на одговорите од претходното прашање, каде што поврзаност се гледа дека фирмите се трудат да го следат личниот развој, но во повеќето случаи не го прават тоа методолошки, процедурално, бидејќи не постојат издвоени специјализирани служби. Сепак, следењето на личниот развој е фаза во зачеток која има тенденција да се развива на повисоко ниво. Најчесто овој процес е доминантно присутен повторно во компаниите со директни странски инвестиции, кои ги мерат резултатите според учинок во единица време.

6.5. Препознавање на предностите од процесот на менаџмент на таленти и партиципација во него

Немањето континуиран процес на менаџмент на таленти беше повеќекратен случај во компаниите каде што беше изведено ова нестардазирано интервју, и

упатува на фактот дека вработените не ги познаваат предностите од талентот и управувањето со него, при што партиципираат и го поддржуваат менаџментот на таленти како процес до степенот на неговата застапеност во компанијата, со исклучок во средните и големи претпријатија со странски капитал.

6.6. Влијание на квалитетот кај работната сила врз ефикасноста на компанијата

Утврдувањето на квалитетот од обработката на одговорите на ова прашање којшто опфаќа правилно поставување на вработените на работните места во согласност со знаењата, компетенциите и вештините, упатува на висок степен на важноста врз ефикасноста на работната сила. Воедно влијанието врз ефикасноста е сè поголемо како што расте квалитетот на работната сила. Сепак оваа категорија е димензионирана од растот и развојот на човечкиот потенцијал и од гледањето на ова како долгорочна инвестиција која има директно влијание во ефикасноста на компанијата.

6.7. Влијание на корпоративната култура врз ефикасноста кај работната сила

Во текот на разговорите беше истакнато дека нивото до која е пренесена корпоративната култура преку тренинзи и едукација има огромно влијание врз ефективноста на работната сила. Влијанието се однесува на степенот на прифаќање на корпоративните вредности и нивно пренасочување во работни задачи. Колку што е поголемо нивото за свесноста и постоењето на корпоративната култура, толку е посилно и поистакнато влијанието и придобивките од постоењето на таа култура врз резултатите на компанијата.

6.8. Посветеноста кон клиентите и нејзиното влијанието врз ефикасноста на компанијата

Одговорите на ова прашање упатуваа на фактот дека компаниите коишто имаат јасно дефинирани цели во насока на остварување на годишните планови на продажба и истовремено комуникација на овие интерни цели пред вработените оствариле силно влијание врз ефикасноста кај нивните вработени. Сепак, ова е повратна спрега и едноставно е мерењето на ефектите врз влијанието на компанијата.

6.9. Постоене систем за откривање и водење на менаџмент на таленти како процес

Заклучокот кој произлезе од одговорите на ова прашање упатува на недоволно спроведување на системот на откривање на менаџмент на таленти што беше појаснето и во некои од горните прашања. Заклучокот упатува кон тоа дека компаниите немаат систематски научен пристап кон ова прашање. Но со самото тоа се отвора огромен простор и потреба од воведување кој директно влијае на економските перформанси на компанијата и јакнење на нејзината пазарна позиција.

6.10. Поврзаноста на менаџментот на таленти со останатите клучни процеси во секторот за човечки ресурси, како вреднувањето, регрутирањето, препознавањето и наградувањето на вработените

Со оглед дека менаџментот на таленти е недоволно применет процес во компаниите и е посветена недоволна важност, тој има за последица вреднување, регрутирање, препознавање и наградување на вработените да се

одвива како стихијна активност, а не како активности од коишто е детерминиран успехот на процесот на менаџмент на таленти.

6.11. Поврзаноста помеѓу влезните и излезните вредности (инпутите и аутпутите) за секоја од фазите на процесот менаџментот на таленти, кој се одразува на профитабилноста и економските перформанси на компанијата

Со оглед дека во повеќето компании отсутуваше менаџментот на таленти како процес, не постоеше јасен став за поврзаноста на влезните и излезните вредности за секоја од фазите на менаџментот на таленти, но генерално преовладува стојалиштето за познавање на ефектите од постоењето на менаџментот на таленти како процес.

6.12. Инвестирање во менаџмент на таленти, собирање, архивирање и правилно искористување на податоците за менаџментот на таленти во цели за развој на ефективни лидери во компанијата

Од воденото интервју се дојде до заклучок дека компаниите минимално инвестираат во менаџмент на таленти како процес. Согласно нивото на инвестирање од страна на компаниите во менаџмент на таленти, компаниите го немаат развиено сопствениот капацитет за собирање, архивирање и правилна употреба на податоците од менаџмент на таленти коишто имаат за цел развој на ефективни лидери во компанијата.

Во продолжение се дадени прашањата од интервјуто кое беше спроведено кон лицата селектирани во изработката на овој магистерски труд.

Управувањето со талентите како стратегија за пораст на продуктивноста на работното место во автомобилската индустрија.

Секој објективен одговор, ќе помогне во едно ново истражување од соодветната област, коешто ќе резултира со нов научен придонес.

1.	Дали постои мотивациска стратегија во Вашето претпријатие и дали сметате дека таа влијае врз ефективностa на вработените?
2.	Дали често се одржуваат тренинзи и едукацијата во Вашата компанија и колку тие имаат влијание врз ефективностa на трудот?
3.	Дали во вашето претпријатие постои сектор за човечки ресурси кој креира политиката за влијание врз ефективностa?
4.	Дали Вашата фирма го следи личниот развој кај вработените кој има одредено влијание врз менаџментот на таленти?
5.	Дали вработените ги познаваат предностите на процесот на менаџмент на таленти и колку го поддржуваат и партиципираат во него?
6.	Во колкава мера квалитетот кај работната сила има важност врз ефикасноста?
7.	Колку корпоративната култура има влијание на ефикасноста кај работната сила?
8.	Колку фокусираноста кон клиентите има влијание на ефикасноста кај работната сила?

9.	Дали во Вашата компанија постои систем на откривање и водење на менаџмент на таленти како процес?
10.	Дали менаџментот на таленти е поврзан како процес со останатите клучни процеси во секторот за човечки ресурси, како вреднувањето, регрутирањето, препознавањето и наградувањето на вработените?
11.	Дали имате јасен став во врска со влезните и излезните вредности за секоја од фазите на Вашиот процес менаџмент на таленти, кој се одразува на профитабилноста и економските перформанси на компанијата.
12.	Дали Вашата компанија инвестира во менаџмент на таленти? Дали Вашата компанија има капацитет да ги собере, да ги архивира и да ги искористи правилно податоците за менаџмент на таленти во цели за развој на ефективни лидери во компанијата?

ЗАКЛУЧОЦИ

1. Комплексот на функции кој во еден организациски систем (фирма, компанија, претпријатие, установа или друг организациски систем) е задолжен за дефинирање на целите, определување на патиштата за достигнување на целите и водење кон остварување на тие цели, односно за управување е менаџментот.

Менаџментот на човечки ресурси претставува стратегиски и современ концепт за управување со ресурсите во организациите, а тоа се сите вработени кои поединечно или тимски придонесуваат за остварување на организациските цели.

Основна грижа на денешните менаџери на човечки ресурси е осигурување на соодветна организациска структура во нивните компании пополнета со вработени кои во целост ги задоволуваат нивните кадровски потреби.

2. Светскиот процес на глобализација доведе до значајни промени во начинот на водење на бизнисот во речиси сите стопанства во светот. Развојот на технологиите, појавата на интернетот, намалувањето на трговските бариери, овозможиле голем број погодности за компаниите како што се: подобрувањето на квалитетот на производите и услугите, зголемување на продажбата, намалување на производните трошоци, можност за стекнување на сопственост во друга земја и сл. Сето ова придонесува компаниите да изнаоѓаат различни начини за следење и приспособување кон новонастанатите услови, изнаоѓање на ефективни тактики во „војувањето“ со немилосрдната конкуренција посветувајќи посебно внимание кон стратегиско планирање на човечките ресурси за да се обезбеди сигурен опстанок на пазарот.

3. Истражувањето на појавата и потребата од воведување на процесот на менаџмент на таленти во автомобилската индустрија која е поттикната од

појавата и влијанието на глобализацијата, ги даде погореобразложените резултати од истражувањето.

Воедно, резултатите од докажувањето на главната хипотеза упатуваат на фактот дека глобализацијата предизвикува промени во изворот на конкурентскиот притисок, и неизоставна е потребата од воведувањето на менаџмент на таленти како процес во автомобилската индустрија. Потребата за фокусирање и приоритетно избирање на оваа тема за научно истражување беше иницирана од фактот што автомобилската индустрија го достигна критичниот праг во својот развој кога се појави процесот на консолидација, кој овозможи таа да остане на врвот.

4. Особено димензионираноста и развојот на европската автомобилска индустрија која има исклучително хетерогена структура во однос на големина, продукт, портфолио на бренд, го поттикна полето и потребата на ова истражување со цел да се исцрта траекторијата на понатамошниот развој и раст на европската автомобилска индустрија. Едноставно сите досегашни бизнис модели на развој и напредок во автоиндустријата се истрошени, чиишто ефекти се крајно маргинализирани во однос на потребата да се гради, имплементира и развива менаџментот на таленти како процес, што беше потврдено и во резултатите од истражувањето на овој магистерски труд.

Единствено резултатите упатуваат на потребата од имплементирање на менаџментот на таленти како процес со цел да се вратат во профитабилната зона на долг временски период. Притоа сите компании од автомобилската индустрија во услови на поевтини вградивни компоненти, отворање на нови глобални пазари кои на одреден начин се закана за постоењето на компанијата, глобална економска рецесија, својот спас го гледаат во интегрирањето и ползувањето на ефектите од воведувањето на менаџмент на таленти како процес.

5. Притисокот и ефектите на глобализацијата само го зацврстуваат верувањето за имплементација на процесот на менаџмент на таленти за што побрзо ползување на неговите ефекти, кој во одредена мерка ќе ги амортизира притисоците на економската рецесија. Повеќе не постои дилема дали треба да

се имплементира процесот на менаџмент на таленти, на против прашањето кое се поставува е степенот и начинот кој е оправдан и прифатлив за имплементација во автомобилските компании, а притоа да не се врзат големи финансиски средства или пак ресурси со кои располага компанијата.

Истовремено, на долг рок на имплементацијата на менаџмент на таленти во автомобилската индустрија, се гледа и како на вреден генератор на богатството, бидејќи се движи низ компаниите, земјите и регионите во светот, барајќи негова најсигурна примена, а тоа е инвестицијата преку која капиталот може да оствари најголем приход.

Како во блиска, така и во далечна иднина од сите форми на капитал, првата форма човечкиот капитал и е единствениот кој може да го намали притисокот за финансиска одржливост и зачувување на пазарите од страна на автомобилската индустрија.

6. Независно што истражувањето е направено за перспективите и развојот на нашата автомобилска индустрија, со сигурност може да се каже дека овие процеси се одамна имплементирани во американската автомобилска индустрија, јапонската и европската. Со сигурност може да се каже дека во овие индустрии има уште поголем простор на подобрување на производството со континуираното подобрување на ефектите од воведувањето на менаџмент на таленти како процес. Едноставно, сè повеќе предизвиците за автомобилските индустрии лежат во надминување на ефектите од воведувањето на менаџментот на таленти како процес.

Всушност, повратната спрега од ефектите на глобализацијата и намалувањето на продуктивноста е влечната сила која ги турна цели економии да размислуваат за потребата од имплементирањето на менаџмент на таленти како процес.

7. Современите сфаќања на националните економии и влади системот на имплементација на менаџмент на таленти како процес го рангираа во приоритети, со цел навремено да ги премостат разликите во поставените стандарди на ефикасност во автомобилската индустрија.

Светската економија ја рангираше автомобилската индустрија како индустрија каде што бројот на производители е во постојан пад и постои активен процес на окрупнување или преземање на автомобилските брендови од неколку големи имиња во автомобилската индустрија. Одреден временски период постои мислењето дека бројни производители „исчезнале“, но вистината е дека тие биле преземени од други, поголеми индустрии. Оваа појава само ги убрзала појавите и потребата за имплементација на менаџмент на таленти како процес, што во својот појавен облик за првпат е присутен во 60-тите и 70-тите години во јапонските и американските автомобилски производители.

8. Појавата е позната како консолидација во автомобилската индустрија, која предничи со големи профити, големи промени и големи реструктурирања.

По сите овие крупни глобални настани, појавата и прифаќањето на менаџмент на таленти како процес во автомобилската индустрија, повеќе не е нов и непотребен. Напротив, тоа е процес кој ја зголемува ефективноста на автомобилската компанија и го редизајнира пазарот на лидери во автомобилската индустрија според остварените резултати.

Генерално, имплементацијата и воведувањето на менаџмент на таленти како процес со сигурност можат да ја подобрат продуктивноста, а со тоа и да се постигнат целите на организацијата.

9. Ефикасноста е мерило за тоа колку добро или колку продуктивно се користени ресурсите за остварување на целта. Организациите се ефикасни кога менаџерите го минимализираат количеството на влезни ресурси, како работна сила, сировини или составни делови или количеството на работно време потребно за да се произведе дадениот učinok на добра или услуги.

Ефективноста е мерило за соодветноста на целите кои менаџерите одбрале да ги извршуваат за организацијата, и степенот до кој таа организација ги остварува тие цели.

10. Работата на менаџментот е да ѝ помогне на организацијата да ги користи нејзините ресурси на најдобар начин за да ги оствари своите цели. Тоа го прават со извршување на четири суштински менаџерски задачи: планирање,

организирање, водење и контролирање. Сите овие суштински базични задачи се интегрирани во процесот на менаџмент на таленти.

Еден од најголемите проблеми со кои се судруваат денешните компании е недостатокот од соодветни концептуални и ефективни човечки вештини. Амбициозните менаџери постојано се во потрага по најновите образовни придонеси кои би им помогнале во развојот на концептуални, човечки и технички ресурси потребни да ги извршуваат на високо ниво во денешното променливо конкурентско глобално опкружување. Ако тоа досега се реализирало без систем и неплански, од самото постоење и за цело време ова прашање системски се решава со воведувањето на менаџмент на таленти како процес. Врвните менаџери сè повеќе ги поттикнуваат своите вработени да се насочат кон целите на организацијата, да се подобри нивното организациско извршување, да им овозможат на вработените да станат повешти, поспецијализирани и попродуктивни.

11. Денес сè повеќе организации согледуваат дека луѓето се нивните најзначајни ресурси, и дека развивањето и заштитата на човечките ресурси е значаен предизвик за менаџментот во конкурентското глобално опкружување. Менаџмент на таленти се фокусира на усогласување на луѓето и задачите, за максимизирање на ефикасноста, на тоа како менаџерите треба да ја водат и контролираат работната сила за да го зголемат извршувањето да им помогне на менаџерите да го мерат и контролираат организациското извршување.

Суровоста на глобализацијата и промените на консолидација во автомобилската индустрија ги наведуваат автомобилските компании на понатамошни мерки за имплементација и зајакнување на ефектите од воведувањето на менаџмент на таленти како процес и по 2000 година, каде што глобалните автомобилски компании продолжуваат сурово да се натпреваруваат, за да унапредат и усовршат подобри начини за производство на автомобили.

12. Најуспешните автомобилски компании на денешницава располагаат со таленти од „висок калибар“. Најновите истражувања за расположливоста и потребата за таленти на глобални лидери – менаџери, во кои биле опфатени

поголем број компании, покажуваат дека само 20% од нив располагаат со потребните талентирани менаџери, останатите имаат недостаток од ваков потенцијал.

Границата на возраста кај овие менаџери се движела во рамките од 25 до 45-годишна возраст. Исто така, истражувањата покажале дека од испитаните лидери - менаџери, помладите менаџери покажуваат поголема мобилност и зафаќаат 60% од испитаниците кои потврдиле дека би ја напуштиле компанијата во скоро време, во однос на постарите менаџери. Од заклучоците во истражувањата очигледно е дека само некои од лидерите – менаџери создаваат услови и силни можности за градење и развивање глобален талентиран извор во сопствената компанија.

13. По спроведеното истражување и обработката на прашањата со кои се настојуваше да се докаже главната и посебните хипотези, се дојде до сосема поинакво и очекувано видување за фазата на имплементација на менаџментот на таленти како процес.

Со огромна сигурност од резултатите може да се заклучи дека сè уште не е актуелно стојалиштето дека продуктивноста кај автомобилските компании во прв ред е димензионирана од менаџментот на таленти како процес. Реалноста е дека ова е нова димензија која штотуку влегува во слухот на македонските менаџери со тоа што улогата на овој процес е маргинализиран во однос на очекуваните ефекти од него по неговото воведување и прифаќање како неопходност.

Заклучокот е во насока на тоа дека компаниите минимално инвестираат во менаџментот на таленти како процес и во согласност со нивото на инвестирање од страна на компаниите во менаџмент на таленти, компаниите го немаат развиено сопствениот капацитет за собирање, архивирање и правилна употреба на податоците од менаџмент на таленти коишто имаат за цел развој на ефективни лидери во компанијата. Притоа проблемот не е само во прифаќањето на овој процес туку и во непостоењето на издвоени сектори за човечки ресурси што е иницијално инхибирачки момент за понатамошен развој и имплементирање на менаџментот на таленти како процес. Во компаниите каде што постоеја сознанија за постоење или пак некакво третирање на

менаџментот на таленти како процес, се дојде до сознание дека не сите вработени се упатени во придобивките на самиот овој процес и главно вработените не ги познаваат предностите од менаџментот на таленти при што сакаат да партиципираат и го поддржуваат менаџментот како процес.

14. Генералниот заклучок е дека овој процес не е доволно интегриран во македонските автомобилски индустрии, и дека недоволно се спроведува системот на откривање на менаџментот на таленти што беше појаснето и во некои од горните прашања. Заклучокот упатува кон тоа дека компаниите немаат систематски научен пристап кон ова прашање. Кога би се работело на лоцираните слабости од нестарањето на менаџментот на таленти како приоритет од кој ќе ефектуираат резултатите во компаниите и ќе расте продуктивноста, со мало или доволно прифаќање и имплементирање на предностите од менаџментот на таленти во светските автомобилски индустрии, ќе се редимензионира матрицата за продуктивноста која потекнува од работната сила и ќе се даде нова сила на раст и развој на македонската економија, особено во секторот на автомобилската индустрија.

Фактите говорат дека нема назад и нема дилема дали треба да се воведат и интегрираат системот на менаџментот на таленти. Единствено резултатите упатуваат на потребата од имплементирање на менаџмент на таленти како процес со цел да се вратат во профитабилната зона на долг временски период. По овој пат за зголемување на ефективност и продуктивноста во автомобилската индустрија, мора да тргне и македонската економија. Подоцна или порано, може само да се намали притисокот од влијанието на светските стопански текови.

Користена литература

1. Armstrong, M. (2003) "A Handbook of Human Resource Management", Business & Economics.2003.
3. Burce, R.J., Cooper, C.L., (2004), "Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions", Routledge.
4. Cannon,J.A. and Mc Gee,R. (2007), "Talent Management and Successing Planing", CIPD,London.
5. Cheese.P, Thomas,R.J.,Grain,E., (2008), "The Talent Powered Organization", Business & Economics.
6. Dowling, P. , (2007), "International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context", Paperback, 5 Ed.
7. Dr. Jeevan Jyoti., Prof. R. D. Sharma., Ms. Jyoti Sharma., Impact of Talent Management on employee effectiveness
8. Harris. H and Dickmann, M.,(2005), "International Management Development", Guide, London. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
9. H. Ford, (1926), "Progressive Manufacture", Encyclopedia Britannica, 13th ed. New York: Encyclopedia Co.,.
10. H. G. Baum, A. C. Joel, and E.A. Mannix, (October 2002), " Management Challenges in a New Time", Academy of Management Journal 45, 916 - 31.
11. J.P.Campbell, (1977), " On the Nature of Organizational Effectiveness, " in P.S. Goodman , J. M. Pennings, et al., New Perspectives on Organizational Effectiveness (San Francisco: Jossey – Bass).
12. Koontz, H., Weihrich, H., (1988), "Management", McGraw-Hill Book Company, p.4.
13. Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, (2004), "The Talent Management Handbook", McGraw-Hill, page 4.
14. Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, (2004), "The Talent Management Handbook", McGraw-Hill, page 6.
15. Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, (2004), "The Talent Management Handbook", McGraw-Hill, page 14.

16. Lance A. Berger, Dorothy J., (2007), "Talent Management", Business & Economics.
17. L. J. Bourgeois, (1985), " Strategy and Enviroment : A Conceptual Integration", Academy of Management Review 5, p. 25-39.
18. Lucas, R. Lupton, B. and Mathieson, H., (2006), "Human Resource Management in an International Context", Published by CIPD, London.
18. Michaels, E. Jones, H. H., (2004), "The War for Talent", Business & Economics.
20. OICA, (November 2012), "World motor vehicle production by manufacturer: World ranking of manufacturers. Year 2011".
21. Pat Joynt, Bob Morton, (1999), "The Global Human Resource Manager", (Creating the seamless organization), CIPD, London.
22. R. Edwards, Contested Terrain, (1979), □The Transformation of the Workplace in the Twentieth Centry□, New York: Basic Books.
23. Reilly, P., Tomkin,P., (2007), "The Changing Human Resource Function: Transforming Human Resource ", Cipd, London.
24. Sparrow, P., Brewster, C., Harris, H., (2004), "Globalising Human Resource Management", Routledge.
25. Sparrow P.R. (2008), "Performance Management Systems: A Global Perspective".
26. Vlad Vaiman, Charles M.Vance, (2008), "Smart Talent Management", Business & Economics, p.48.
27. Whitlock, C. R., Krumme, R. D., Crivellone, (1990), □Just do it menagment□, p.138.
28. Ангелоска-Галевска, Н., (2009), Планирање на научно истражување - интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет.
29. Бојациоски, Д., (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје, стр.32,33.
30. Ѓуровска Милева, (2008), Социологија на организациите, Авторизирани предавања, Скопје.
31. Кралев Тодор, (2007), Основи на менаџментот, стр. 4,5.
32. <http://www.automotivtraning.net/abaut-menagement.htm>
33. <http://www.businessmonitor.com/automotives>
34. <http://www.cqm.rs/2008/pdf/35/12.pdf>

35. [http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/2000-The World-That-Changed-The-Machine-Globalization-And-Jobs-In-The-Automotive-Industry.pdf](http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/2000-The%20World-That-Changed-The-Machine-Globalization-And-Jobs-In-The-Automotive-Industry.pdf)
36. <http://www.denesen.mk/broj82/files/3.html>
37. http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/industrial-policy/article_11043_en.htm
38. http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=6115&lang=sl&tpa_id=148&title=European-automotive-industry-gears-up-for-21st-century-
39. <http://www.globalautoindustry.com/>
40. http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/casopis/2011_1/5_Vladan_Madic.pdf
41. <http://ipc-lis.mit.edu/globalization/automotive.pdf>
42. <http://www.laceberger.com/TalentMgtHandbook.shtml>
43. http://www.pretpriemac.com/2009/05/04/pregled-na-sostojbi-vo-avtomobilaska-industrija/dragan_sutevski
44. <http://www.sanos.com.mk/>
45. <http://see-industry.com/industrial-statiieng.aspx?br=51&rub=286&id=805>
46. <http://www.successfactors.com/info/en/talent-menagement/?source> 42.
47. <http://www.toyotaclubserbia.com/forum/topic/473-uopsteno-o-auto-industriji-kao-i-o-toyoti-uopste/>
48. http://mk.wikipedia.org/wiki/Istorija_na_avtomobilot
49. http://mk.wikipedia.org/wiki/Kategorija:_Avtomobili