

---

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО  
СКОПЈЕ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



**Кандидат:**  
М-р Емануела Есмерова

***ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАџЕРИТЕ И  
РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО  
ПРЕТПРИЈАТИЈАТА  
(докторска дисертација)***

**МЕНТОР:**  
Проф. д-р Љубомир Дракулевски

СКОПЈЕ, 2014

---



**Ss. Cyril and Methodius University  
Faculty of Economics - Skopje**



**Candidate:**  
**Emanuela Esmerova, M. Sc.**

***VALUE MANAGER'S SYSTEM AND HUMAN RESOURCE  
DEVELOPMENT IN THE ENTERPRISES***  
*(doctoral thesis)*

**MENTOR:**  
**Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.**

**С К О П Ј Е, 2014**

---

**Членови на комисијата:**

1. **проф. д-р Љубомир Дракулевски**  
**Економски факултет - Скопје**
  
2. **проф. д-р Кирил Постолов**  
**Економски факултет - Скопје**
  
3. **проф. д-р Бобек Шуклев**  
**Економски факултет - Скопје**
  
4. **проф. д-р Љупчо Евтимов**  
**Економски факултет – Скопје**
  
5. **проф. д-р Леонид Наков**  
**Економски факултет - Скопје**

**Датум на одбрана:** \_\_\_\_\_

**Датум на промоција:** \_\_\_\_\_

## ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАџЕРИТЕ И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

### *А н с т р а к т*

Вредносниот систем на менаџерите го сочинуваат вредностите што тие ги поседуваат, некои вродени, а некои стекнати и коишто настојуваат да ги користат. Сопствениите вредности ја определуваат самата личност, какви се тие способности, карактеристики и каков е моралот и авторитетот. Вредностите преку вредносниот систем опишуваат што се обидуваат менаџерите да постигнат преку работата и како мислат дека треба да се однесуваат низ многуте работни активности.

Во докторскиот труд се покажани вредностите што се користени и претпочитани од страна на менаџерите, нивниот вредносен систем од аспект на испитаните менаџери, од една страна, и испитаните вработени од друга страна, со цел да се осознае нивното влијание на развојот на човечките ресурси на вработените.

Вредностите се одлика за нашата свест за животот, за односите помеѓу луѓето и за постапки кои ги преземаме низ животни ситуации. Тие го прикажуваат нашето мислење за тоа што е добро и правилно, а што е лошо и неправилно.

Развојот на човечките ресурси, е од големо значење за стратешката предност на претпријатијата во конкурентската борба на пазарот, кој не треба да биде препуштен на случајот, ниту на личната проценка и иницијатива на поединците, и е потребно добро да биде организиран и воден од менаџерскиот тим на претпријатијата. Од развојот на менаџментот на човечки ресурси менаџерите добиваат потребни вештини, искуства и ставови кои ќе им користат да бидат успешни во своите претпријатија.

Обуката е континуиран процес на збогатување, проширување и облагородување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси кои ќе придонесат подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место и во практиката. Преку менторството од една страна им се овозможува на вработените (менторирани) помош во развојот и унапредувањето на нивните бизниси, а од друга страна од квалитето на знаење од своите ментори добиваат дополнителни вештини и партнерства. Со вклучување во тимот за менторство, менторите имаат можност да ја промовираат својата работа и постигнатиот успех во бизнисот и менаџирањето.

Обрзованието низ процесот на обука е интернационално, дидактички осмислено и системски организирано учење и искуство на единката кое се согледува во пораст на знаење и вештини (како по квалитет, така и по квантитет) но и во развојот на способностите на таа единка.

Пазарната, меѓународна и современа економија им дава шанса на менаџерите со добра визија и стратегија да изградат квалитетен вредносен систем, да се вклучат во конкурентската борба на меѓународниот пазар, да ја зголемат мотивацијата и задоволството на вработените и да успеат да постигнат задоволство, соработка со деловните партнери, купувачи и корисници на услуги и да применат и работат со вредносен систем со правилни вредности.

**Клучни зборови:** менаџмент, ресурси, развој, човечки ресурси, обука, претпријатија

## VALUE MANAGER'S SYSTEM AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE ENTERPRISES

### *Abstract*

The managers' system of values is comprised of the values they own, some of which are genetic and some are acquired with tendency to use them. The personal values determine the personality itself, its capabilities, characteristics, moral and authority. The values through the system of values give a description of managers' work and what they think, considering their behavior through their working activities.

Through the empiric research we can identify the values used and preferred by the managers, their system of values from aspect of the interviewed managers from one side, and the interviewed employees from another. The aim is to find out their influence on the development of the employees' human resources. Values are reflection of our awareness of life, of relationships between people and the actions we take through our life situations. They show our opinion about what is good and right and what is bad and wrong.

The development of human resources is of great importance to the strategic advantage of enterprises in the competitive market struggle, which should not be left on their own, neither to the personal judgment and initiative of individuals. It also should be well organized and run by the management team of enterprises. Since the development of human resources management, the managers obtain all the necessary skills, experience and attitudes in order to be successful in their businesses.

Training is a continuous process of enrichment, extension and refinement of knowledge, skills and behavior of the human resources that will contribute to better and more efficient performance of the work at the work place and in practice. The mentorship enables employees (mentored) with assistance in the development and promotion of their businesses, and on the other hand it enables to gain the quality knowledge from their mentors and additional skills and partnerships. The inclusion in the mentoring team means that mentors have the opportunity to promote their work and achieved success in business and management. Education through the process of training is internationally and systematically designed and organized teaching system and learning experience of the individuals which can be seen and presented in the growth of knowledge and skills (as in quality and quantity) and also in the development of capabilities of those individuals.

Market, international and modern economy provides managers with good vision and strategy a chance to build a good value system, to engage themselves in the competitive struggle on the international market, to increase motivation and satisfaction of employees and to succeed in achieving satisfaction, cooperation with business partners, customers and users of services and to implement and operate a system of values with the right and required values.

**Key words:** Management, Resources, Development, Human Resources, Training, Enterprises

## СОДРЖИНА

---

<b>ВОВЕД</b>	<b>8</b>
<b>1. Актуелност на проблематиката</b>	<b>9</b>
<b>2. Предмет и цели на истражувањето</b>	<b>14</b>
<b>3. План за презентација на материјалот</b>	<b>16</b>
<b>4. Методологија на изработка на докторската дисертација</b>	<b>18</b>
<b>ГЛАВА I ВРЕДНОСЕН СИСТЕМ НА МЕНАџЕРИТЕ</b>	<b>22</b>
<b>1.1. Поим за вредности и вредносен систем</b>	<b>22</b>
<b>1.2. Културата и вредносниот систем</b>	<b>26</b>
1.2.1. Поим и функции на културата	30
1.2.2. Модели на културата	33
1.2.3. Усогласување на стратегиите на културата	38
1.2.4. Менување на култура	40
<b>1.3. Влијание на културните разлики на менаџерите</b>	<b>43</b>
1.3.1. Културни разлики на менаџерите во некои земји	45
<b>1.4. Култури и религии</b>	<b>48</b>
1.4.1. Германија	51
1.4.2. Франција	55
1.4.3. САД	59
1.4.4. Јапонија	64
<b>1.5. Претставници на вредносниот систем на менаџерите</b>	<b>69</b>
1.5.1. Шопенхауер и Ниче	71
1.5.2. Макијавелистичките стратегии	72
1.5.3. Роберт Грин	75
1.5.4. Хобсовите погледи	76
<b>1.6. Фактори што влијаат на вредносниот систем на менаџерите</b>	<b>76</b>
1.6.1. Окружувањето	76
1.6.2. Култура на работење	82
1.6.3. Фактори што влијаат врз вредносниот систем на личноста пред да стане менаџер	85
	<b>92</b>
<b>ГЛАВА II ОБУКА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА</b>	
<b>2.1. Поим и дефинирање на обуката</b>	<b>92</b>
<b>2.2. Процес на обука</b>	<b>101</b>
<b>2.3. Одредување на потребите и целите од обука</b>	<b>104</b>
2.3.1. Анализа на организацијата	106
2.3.2. Анализа на работно место	110
2.3.3. Анализа на поединецот-извршител на работата	114
<b>2.4. Проектирање и реализација на програмите за обука</b>	<b>117</b>
<b>2.5. Развивање обука за квалитетен вредносен систем</b>	<b>124</b>
2.5.1. Непристрасно себеосознавање	124
2.5.2. Развивање заедничка визија	129
2.5.3. Развивање добра комуникација	129

2.5.4.	Поттикнување на креативноста	130
2.5.5.	Работна клима и тимско работење	131
2.5.6.	Системско размислување	132
<b>2.6.</b>	<b>Стандарди за етички кодекс на обучувачот</b>	<b>133</b>
<b>2.7.</b>	<b>Евалуација на ефектите од обука</b>	<b>136</b>
	<b>ГЛАВА III РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ</b>	<b>143</b>
<b>3.1.</b>	<b>Дефинирање и развој на човечките ресурси</b>	<b>143</b>
<b>3.2.</b>	<b>Облици на традиционално образование</b>	<b>147</b>
<b>3.3.</b>	<b>Оценка на развојниот потенцијал на вработените</b>	<b>155</b>
3.3.1.	Мајер-бригзовиот индикатор	156
3.3.2.	Стандарди за споредување	160
<b>3.4.</b>	<b>Модел на развој на човечките ресурси</b>	<b>161</b>
3.4.1.	Систематски и системски модел	162
3.4.2.	Одговарачки- респонзивни модели	166
3.4.3.	Пренос на учење и знаење	169
3.4.4.	Ситуациски модели	173
3.4.5.	Моделот на Рандул и Шулер	174
3.4.6.	Механички и органски модел	176
3.4.7.	Политички и организациски модел	182
<b>3.5.</b>	<b>Работното искуство како фактор на развојот</b>	<b>188</b>
<b>3.6.</b>	<b>Меѓучовечките односи како фактор на развојот</b>	<b>190</b>
3.6.1.	Менторството и развојот на човечките ресурси	194
3.6.2.	Перспективи на менторството	196
	<b>ГЛАВА IV КРЕИРАЊЕ ВРЕДНОСЕН СИСТЕМ НА МЕНАџЕРИТЕ</b>	<b>202</b>
<b>4.1.</b>	<b>Посветеност кон професијата</b>	<b>202</b>
<b>4.2.</b>	<b>Патот кон градење вредносен систем</b>	<b>210</b>
<b>4.3.</b>	<b>Вредности на менаџерите</b>	<b>215</b>
4.3.1.	Морални особини	218
4.3.2.	Интелектуални особини	221
4.3.3.	Знаењето и искуството	224
4.3.4.	Хумана способност	227
4.3.5.	Концепциска способност	230
4.3.6.	Комуникациска способност	236
4.3.7.	Доверба и почит	238
4.3.8.	Правилно размислување и проценување	221
4.3.9.	Физички способности	240
4.3.10.	Пренесување знаење	240
<b>4.4.</b>	<b>Осознавање на вредносниот систем на менаџерите</b>	<b>245</b>
<b>4.5.</b>	<b>Активности на вредносниот систем на менаџерите</b>	<b>247</b>
4.5.1.	Менаџерите вршат функции	248
4.5.2.	Мисловни активности	251
4.5.3.	Менаџерите извршуваат улоги	252
4.5.4.	Усовршувачки активности	255
<b>4.6.</b>	<b>Обуки за градење вредносен систем</b>	<b>257</b>

<b>ГЛАВА V ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАџЕРИТЕ И ЕФЕКТИВНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ</b>	262
<b>5.1. Предмет и цел на емпириското истражување</b>	262
<b>5.2. Хипотеза за тестирање</b>	263
<b>5.3. Методологија на истражувањето</b>	264
5.3.1. Прибирање на податоците	264
5.3.2. Примерок на истражувањето	266
<b>5.4. Анализа на резултатите</b>	269
5.4.1. Вредности на менаџерите во претпријатијата	269
5.4.2. Наобразба и обука на менаџерите во претпријатијата	287
5.4.3. Стилони на раководење на менаџерите во претпријатијата	292
5.4.4. Фактори кои влијаат на развојот на човечките ресурси	297
5.4.5. Анализа на вредносниот систем на менаџерите и развојот на човечките ресурси со примена на методот на проста праволиниска регресија	319
<b>ЗАКЛУЧОК</b>	324
<b>ЛИТЕРАТУРА</b>	335
<b>ПРИЛОЗИ</b>	340
- <b>Прилог 1.</b> Список на анкетирани мали, средни и големи претпријатија по градови во кои се поднесени прашалници и е реализирано истражувањето	341
- <b>Прилог 2.</b> Прашалник: Кои теории на раководење со човечките ресурси ги применуваат менаџерите на човечки ресурси?	345
- <b>Прилог 3.</b> Прашалник: Кои карактеристики се застапени во Вашата компанија како вредности кои го изразуваат вредносниот систем?	346
- <b>Прилог 4.</b> Прашалник: Кои особини ги поседуваат менаџерите на човечки ресурси за успешен развој на ресурсите?	347
- <b>Прилог 5.</b> Прашалник за конфликти, наградување, казнување, работна атмосфера и ценење на способности.	348
- <b>Прилог 6.</b> Прашалник: Како гледате на работната средина во вашето претпријатие?	349
- <b>Прилог 7.</b> Прашалник: Кои мотиви ве мотивираат за да бидете успешен менаџер?	350
- <b>Прилог 8.</b> Прашалник: Што најмогу ве мотивира во вашето претпријатие?	351
- <b>Прилог 9.</b> Прашалник: Кои карактеристики ги препрочитате кај менаџерите на човечки ресурси во вашите претпријатија?	352

## ***ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАѢЕРИТЕ И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА***

### **ВОВЕД**

Вредностите претставуваат основно верување на поединецот дека одреден начин на однесување е лично или општествено корисен, поприфатлив од некој друг.<sup>1</sup> Тие се однесуваат на мислењата на поединците за тоа што е добро и правилно. Вредностите се добра основа за разбирање на ставовите, перцепцијата, личноста и мотивацијата на поединецот, коишто инаку влијаат на неговото однесување.<sup>2</sup> Системот на вредности ги определува приоритетите на поединецот според нивната релативна важност.<sup>3</sup> Треба да се има предвид дека поединецот настојува во текот на целиот живот да ги одржи и зачува вредностите стекнати уште од најраната возраст. Се работи за вредносните ставови околу тоа што е правилно, а што не, што е морално, а што не. Вредносните ставови се тесно поврзани со возраста, односно со времето во коешто биле формирани поединците и во коешто израснале. Со тоа се објаснува појавата повозрасните вработени да имаат една претстава за тоа што е добро во работењето, а помладите генерации друга претстава. Сето ова треба да им помогне на менаѢерите врз основа на возраста да ги предвидат вредносните ставови за прашањата во врска со работењето и да го насочат нивното делување во насока на активностите на претпријатијата, да бидат поддржани од вредносните ставови на вработените. Доколку ова не е случај, преземените активности нема да успеат. Вредносниот систем на менаѢерите го сочинуваат вредностите што ги поседуваат менаѢерите, некои вродени, а некои стекнати и коишто настојуваат да ги почитуваат. Сопствените вредности ја определуваат самата личност, какви се нејзините способности, карактеристики, моралот и авторитетот.

Развојот на човечките ресурси не е само што во практиката е висок мотивирачки фактор за вработените да дадат се најдобро од себе, но тој овозможува и на претпријатијата да покажат дека ги ценат своите кадри. Развојот на човечките ресурси низ своите процеси овозможува на менаѢерите и вработените обезбедување на учење, развој и можности за обуки, унапредување на поединечните, тимските и организациските резултати во работата.

## 1. Актуелност на проблематиката

Вредносниот систем на менаџерите претставува важен елемент во процесот на развојот и обуката на вработените во претпријатијата. Ова произлегува оттаму што вредносниот систем на менаџерот го чинат неговите вредности, коишто тој ги поседува и почитува. Вредностите претставуваат основно верување на менаџерот дека неговиот начин на однесување (за него и за другите) е поприфатлив од некој друг начин на однесување. Тоа значи дека сопствените вредности ја детерминираат самата личност, нејзините способности, карактеристики, морал и авторитет. Вредносниот систем на менаџерот го чини комплексот вредности што тој ги поседува, применува и претпочита при извршување на својата менаџерска улога во претпријатието. Всушност, вредностите претставуваат основно убедување на менаџерот дека неговиот начин на однесување е соодветен и тој се смета за најдобар. Способноста за успешно управување со човечките ресурси е еден од основните фактори за успешен менаџмент. Управувањето се врши врз група луѓе, со нивно насочување и координирање. Таквата улога претпоставува поседување изграден вредносен систем на менаџерите.

Општо гледано менаџерот, преку сопствените вредности, ги изразува своите интереси, желби и стремежи, како внатрешни елементи со коишто тој ги поттикнува своите сили и ги оправдува своите настојувања. Тие се негова важна внатрешна димензија, но и широка општествена рамка, со којашто тој најдобро ги мери своите достигнувања, своите материјални и духовни дострели, а пак организацијата, т.е. заедницата е таа што ги оценува, позитивно или негативно. Вредностите зборуваат што застапуваме, кон што сме определени, што ни се допаѓа и што сакаме да ни се случи, но и што нам ни е одбивно, за што немаме разбирање и го отфрламе. Вредностите се израз за нашата свест за животот, за односите помеѓу луѓето и за нашите постапки.<sup>4</sup> Тие се однесуваат на нашето мислење за тоа што е добро и правилно, а што е лошо и неправилно. Преку своите вредности ние се разликуваме меѓу себе. Збирот на вредности што го водат човекот во неговите постапки, однесувањето и дејствувањето го претставуваат неговиот вредносен систем. Всушност, вредносниот систем на човекот зависи од изборот и прифаќањето на одделни вредности. Нема универзален или заеднички стандард за вредносниот систем. Секој човек за себе е сопствен стандард. Разликата помеѓу луѓето, од аспект на вредносниот систем, доаѓа во зависност од нивната прифатеност и почитување на определени вредности. Слободно

може да се каже дека секој човек ги рангира вредностите според сопствени скалила. Од таа скала тој ги претпочита оние коишто се поважни за него и тие се наоѓаат на горните скалила. Додека оние вредности што се на пониски скалила, тој не ги смета за многу важни и поради тоа ги занемарува. Секој поединец се одликува со посебен стил на личноста кој се изразува преку неговиот начини на размислување и дејствување.

Меѓу другото тука до израз доаѓаат: претпочитањето одделни вредности, ставови, погледи и карактеристики. Секоја личност, како и на менаџерите, е карактеристична според нејзината комбинација на менталните и физичките карактеристики коишто, всушност, го даваат нејзиниот идентитет и е пожелно да користи систем на збогатување и проширување знаења, вештини и однесување со човечките ресурси. Знаењето го опфаќа тоа што поединецот треба да го знае за да ги извршува работните задачи. Вештините се однесуваат на тоа што поединецот треба да може да го извршува во остварување на работните задачи.

Однесувањата се поврзуваат со ставовите на поединците кон работните задачи и луѓето со кои се воспоставуваат меѓусебните односи при нивното извршување. Менувањето на однесувањето на човекот не може да настане без менување на знаењата, вештините и ставовите. Затоа тие се основен објект на процесот на обука на човечките ресурси.<sup>5</sup>

Обуката може да се дефинира како системски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.<sup>6</sup> Обуката на човечките ресурси претставува само еден од факторите што влијаат на ефикасноста на извршување на работата. Поради тоа, секоја активност во рамките на обуката треба да се заснова на внимателна анализа на цела низа фактори коишто, заедно со обуката, влијаат на извршување на работата. Резултатите на процесот на обука зависат од начинот на извршување на активностите.

Процесот на обука се состои од повеќе самостојни, но меѓусебно поврзани активности и тоа: одредување на потребите и целите на обуката на човечките ресурси, проектирање, организирање и реализација на програмите за обука и евалуација на ефектите на обука на човечките ресурси.<sup>7</sup>

Целта на обуката е да се покажат какви ќе бидат резултатите кои ќе ги постигнат претпријатијата, персоналните одделенија или поединецот, кога обуката ќе се заврши. Тие цели мора да бидат конкретни, мерливи и мораат да се формулираат писмено.<sup>8</sup>

Со оглед на тоа што менаџерот претставува прв човек во претпријатијата, пример за останатите, нивен водач, креатор и управувач на односите, произлегува дека и неговиот вредносен систем и развојот на човечките ресурси претставуваат важни компоненти за успешно функционирање на претпријатијата, за самите претпријатија да вложуваат повеќе средства, труд и време во организирање и реализација на различни програми за развојот на човечките ресурси.

Најважните цели на развојот на човечките ресурси се: перманентно приспособување на квалификациите на вработените на потребите на работата, обезбедување и користење квалитетни потенцијали од интерни извори, обезбедување и зголемување на конкурентската способност на претпријатијата, остварување маркетиншки ефекти на надворешниот пазар на работна сила, зголемување на мотивацијата на вработените, зголемување на општествената одговорност на претпријатијата, стабилност на социјалниот статус на вработените, поттикнување на мобилноста внатре во претпријатието и на мултифункционалноста.<sup>9</sup>

Развојот на човечките ресурси, сфатен како фактор од исклучителна важност за стратешката предност на претпријатијата во конкурентската борба на пазарот, не треба да биде препуштен на случајот, ниту на личната процена и иницијатива на поединците, туку нужно е добро да биде организиран и воден од менаџерскиот тим на претпријатијата. Развојот на менаџментот на човечки ресурси е процес со кој менаџерите добиваат потребни вештини, искуства и ставови потребни да станат или останат успешни лидери во своите претпријатија.<sup>10</sup>

За таа цел, во современи услови, претпријатијата ги користат резултатите од оценување на перформансите на човечките ресурси и се организираат посебни состаноци помеѓу менаџерите и вработените. На овие состаноци вработените имаат можност да ги запознаат своите менаџери со личните интереси и планови на развојот. Менаџерот од своја страна ги презентира организациските цели и интереси и ги запознава вработените со барањата што пред нив ги поставува развојот на претпријатијата. За развојот на вработените претпријатијата најчесто користат стратегија што ги опфаќа највисоките нивоа на менаџерите: врвниот менаџментот, повисоките менаџери и вработените со исклучително висок развоен потенцијал. Менаџерите од средно ниво се најодговорни за тековното работење на претпријатијата и со оваа стратегија не се вклучени во програмите за унапредување на сопствениот развој. Најдобра стратегија за развој во современи услови е онаа што применува

индивидуален пристап и дава можности секој вработен самостојно да избира и да се вклучува во развојната програма којашто одговара на неговите цели и интереси.

За развојот на вработените менаџерите користат четири пристапи: традиционално образование, оценка на развојните потенцијали на вработените, искуството и меѓучовечките односи.<sup>11</sup> Успешниот менаџер, во вакви услови, се јавува како човек кој со својот личен авторитет и изграден вредносен систем може да ги поведе вработените во претпочитање на оние вистински вредности, кои се прифатливи и предизвикуваат нивна поефикасна ефективност за остварување на целите во претпријатието. При дефинирање на развојот треба да се стави акцент и на оспособување на вработените за извршување на постојните работи и задачи на нов начин и воопшто на извршување на промени.<sup>12</sup>

Управувањето со човечки ресурси претставува поседување способност со својот личен пример, да се влијае на другите за нивно совесно ангажирање во остварување на деловната стратегија на претпријатието. Да се влијае врз другите значи да се покаже какво однесување се очекува од блиските соработници односно од раководените.

Пазарната, глобална и модерна економија им овозможува на менаџерите со добра визија и стратегија да изградат квалитетен вредносен систем, да се вклучат во конкурентската борба на светскиот пазар, да ја подигнат мотивацијата и задоволството на вработените и да постигнат задоволство, успех, соработка со деловните партнери, купувачи и корисници на услуги.

Низ својот работен век менаџерите се сретнуваат со ситуациите што се многу сложени и комплексни и коишто бараат употреба на рационален и емоционален пристап. Воспоставувањето на целите и донесување одлуки за поголема ефективност е рационална активност, додека решавањето конфликти, надминувањето на стресни ситуации, исполнети со негативни емоции е активност којашто вклучува и емоционален пристап и емоционална контрола на емоциите на менаџерите и емоциите на другите.

Клучни особини на добрите успешни менаџери се: висок степен на комуникативност, самоувереност, самосвесност, сигурност, визионерство, приспособливост, отвореност на промени, кредибилитет, способност за донесување одлуки, аналитичност, политичка свест, енергија, сочувствување со другите, стратегиска дарба, свртеност кон луѓето и отворен дух. Емоционалната стабилност и зрелоста на менаџерите може да придонесе за поголема ефективност и поуспешна интеракција со другите и одржување на меѓучовечки односи, поголема мотивација,

поголеми способности, поголема способност за приспособување, поголема продуктивност и ефективност, како и подобро водење на комуникацијата и побрз развој на човечките ресурси.

За надминување на сите проблеми и постигнување ефикасен вредносен систем, менаџерите мораат целосно да се вложат себе си, со целиот свој интелектуален капацитет и вештини стекнати во своето работење.

Менаџерите не можат да надминат многу од проблемите што ги имаат само со користење на рационалното. Со други зборови, менаџерите во своето секојдневие се соочуваат со ситуации коишто се со голем емотивен набој, чести конфликти, нарушени социјални односи, недоверба и разочарување. Во тие моменти тие се доживуваат како некомпетентни да ги надминат тие ситуации, бидејќи нивното знаење е недоволно..

Оправданоста на истражувањето произлегува од самото значење на менаџерот во извршувањето на менаџерската улога и функцијата, како од аспект на сопствениот изграден вредносен систем, така и од аспект на развојот, обуката и кариерата на човечките ресурси.

Поаѓајќи од фактот што вредносниот систем на менаџерот го чини комплексот на вредности, но и многу модули на развој, обука и градење на кариера на човечките ресурси, доволно јасна е оправданоста од истражувањето на тие вредности, обуки, развој на човечките ресурси, коишто се користени од страна на менаџерот, изнесени во науката или аплицирани во практиката.

Но, заради целосна информација на тие вредности, при самото истражување се прави повеќестран осврт: од една страна, како на нив гледаат самите менаџери, од друга страна, како на нив гледаат вработените и од трета страна, каква е развојната компонента на човечките ресурси во претпријатијата.

## **2. Предмет и цели на истражувањето**

Предметот на истражување во докторската дисертација под наслов „Вредносниот систем на менаџерите и развојот на човечките ресурси во претпријатијата “ го претставува системот на вредности на менаџерите и нивното влијание на развојот на човечките ресурси во претпријатијата. Менаџерското знаење и развој се јавува како способност на едно лице да влијае на вработените во

остварувањето на целите на организацијата. Вредносниот систем на менаџерот претставува основно убедување на менаџерот дека неговиот начин на однесување е соодветен и се смета за најдобар. Секој поединец се разликува со посебен стил на личноста која се изразува преку неговиот начин на размислување и дејствување.

Покрај научно - теоретско проучување, предметот на истражувањето го опфаќа и осознавањето на користените вредности при практичното извршување на менаџерската улога во процесот на обучувањето и развојот на човечкиот потенцијал на вработените во некои наши претпријатија.

Со емпириско истражување се идентификуваат вредностите што се користени и поседувани од страна на менаџерите, нивниот вредносен систем од аспект на испитаните менаџери, и испитаните вработени со цел да се осознае нивното влијание на развојот на човечките ресурси на вработените.

Основна цел на ова истражување е да се согледа посебната улога на вредносниот систем на менаџерот кој придонесува за квалитетен развој и усовершена обука на човечките ресурси, да се верифицираат резултатите и да се истакнат можностите за примена на концепциите на раководење, засновани на претпочитање на вистинските вредности во нашите работни средини.

Заради поуспешно извршување на поставената цел, таа е опфатена како комплексност од неколку поединечни цели и тоа: научно - теоретски, практично - искусвени и општествено корисни.

Научно теоретските цели се засновани врз проучување на постојната литература од областа на менаџментот - обука и развој, од каде што се третирани вредностите коишто до сега се користени од многубројните менаџери низ практиката, а особено денес, со посебен осврт во земјите со развиени пазарни економии и современи стопански системи.

Целта на проучувањето на овие поединечни цели се разработува преку елаборирање определени конкретни задачи и тоа:

- согледување на улогата на вредносниот систем на менаџерите во развојот на вработените, особено преку разбирање на луѓето, нивната мотивација, комуникација, информираност, демократичност и правилно решавање на конфликти во работењето со помош на обуките за човечки ресурси.

Практично - искусвените цели во ова истражување се разработуваат преку емпириско истражување, проучување и целосно осознавање на актуелните состојбите на менаџментот со човечки ресурси во претпријатијата.

Како конкретни задачи на проучувањето се поставуваат:

1. согледување на профилот на менаџерите, од аспект на користените и претпочитани вредности, организирани од самите менаџери, од една страна, и од вработените од друга страна;
2. согледување на развојните потенцијали на вработените на работните места во остварување на целите на претпријатијата, согласно нивната мотивираност, комуникација, информираност, задоволство од раководењето и состојбата на меѓучовечките односи и вредности; и,
3. синтетизирање и верифицирање на резултатите од емпириското истражување, преку согледување на корелационата зависност помеѓу улогата на вредносниот систем на менаџерите и развојот на човечките ресурси.

Корисноста од истражувањето се согледува од систематизираните придобивки и тоа:

1. Изградени модели за креирање организациска култура, заснована на користење и претпочитање на вистинските вредности коишто влијаат на ефикасноста на развојот и обуката на ресурсите во претпријатијата;
2. Воведување обука на менаџерите и вработените во претпријатијата за избор на вистинските вредности; и,
3. Дизајнирање на организациската култура заснована на вистинските вредности и нејзино имплементирање во работните средини.

Преку разработување на вака поставените задачи се согледува посебната улога на вредносниот систем на менаџерот за ефикасно применување на човечките ресурси и се дефинира можноста за примена на овие концепции во нашите претпријатија преку тренинзи, обуки, семинари, менторство, предавања и презентации.

#### **4. План за презентација на материјата**

Материјата презентирани во трудот е систематизирана во глави, точки и потточки, коишто по логичен редослед ја прикажуваат содржината на теоретските и практичните истражувања.

Во првата глава, „**Вредносен систем на менаџерите**“, се изнесени сознанија од научно - теоретско истражување за вредностите што се применуваат и претпочитаат од страна на менаџерите во одделни земји, а особено денес во развиените земји во светот,

каде што се применува современ менаџмент. Во овој дел е даден приказ и на вредносниот систем и на културата во развиените земји, поточно како менаџерите опстојуваат во германската, француската, американската и јапонската култура секоја со свои карактеристики и обележја на вредностите во нивните претпријатија.

Покрај ова, направена е анализа како да се владее со луѓето преку познатите Хобсови погледи и сфаќања. Обработени се и претставниците на вредносниот систем на менаџерите: макијавелистичките стратегии, погледите на Роберт Грин, Шопенхауер и Ниче. Образложени се и факторите што влијаат на вредносниот систем на менаџерите преку окружувањето, културата на работење и прикажани се погледите и видувањата на изграденоста на вредносниот систем на личноста пред таа да стане менаџер.

Во втората глава, „**Обука на човечките ресурси во претпријатијата**“, се образложени појмовните дефинирања на обуката на човечките ресурси, разграничувањата на врските и односите помеѓу обуката на човечките ресурси и развојот на човечките ресурси. За оваа цел се остварени и анализирани и одредувањата на потребите и целите на обуката низ активности на процесот на обука, и избор на менаџери кои ја вршат обуката. Покрај тоа, опфатени се и потребите за обука со помош на анализа на претпријатието, анализа на работата на работното место и анализа на поединецот - извршител на работата. Исто така дадена е проекција на содржината и структурата на програмите за обука и методите на обука во претпријатијата преку развивање квалитетна обука за успешен вредносен систем. Успешноста на вредносниот систем се презентира низ работната клима и тимското работење, поттикнување на креативноста, развивање добра комуникација и системско размислување. Образложени се и анализирани стандардите за етичкиот кодекс на обучувачот, ресурсите за реализација на обуката, предавачите за реализација на истата и дадено е објаснување на различните пристапи за евалуација на ефектите од обуката.

Во третата глава, „**Развој на човечките ресурси**“, се дефинирани концепциите на развојот на човечките ресурси, за да се види разликата помеѓу развојот и обуката на човечките ресурси, како и одредување на целите на развојот на човечките ресурси. Во оваа глава е даден акцент и на облиците на традиционалното образование и оценка на развојните потенцијали на вработените со помош на Мајер - бригзовиот индикатор како еден од најпсихолошките тестови на вработените во претпријатијата и стандардите за споредување, којшто е инструмент дизајниран за мерење на факторите битни за успешноста на менаџерите. Покрај ова обработени се и моделите на развој на

човечките ресурси меѓу кои попознати се: системски и систематски модел, одговарачки модели, ситуациски, механички и политички модели, како и моделите на Рандул и Шулер. Обработена е и согледана улогата на работното искуство во развојот на човечките ресурси и запознавање со различните начини на користење на работното искуство за развојот на вработените. Објаснети се и меѓучовечките односи за тоа како можат да се искористат за развој на човечките ресурси, преку менторството, перспективите, функциите, етичките правила на менторот и неговиот придонес за развојот на човечките ресурси.

Во четвртата глава, **„Креирање на вредносен систем на менаџерите“**, е анализирано значењето на посветеноста кон професијата и патот на креирање вредносен систем. Посебен акцент е ставен на вредностите со коишто треба да располага менаџерот, како што се: свесност, високо развиена социјална свест, социјално чувство, духовна издигнатост, чувство на одговорност, смисла за бизнис, претприемчивост, одлучност и толерантност. Исто така, се образложени и интелектуалните способности (методичност во мислењето, образование, едукација, реалност, знаење, искуство и успешност). Покрај ова, даден е акцент и на човечките способности, концепциската способност, комуникациската способност, способност за привлекување на вниманието кај вработените, способноста за создавање доверба и почит, правилно размислување и проценување. Објаснети се и активностите на менаџерите со вистински креиран вредносен систем како што се: менаџерите кои мислат, вршат функции, играат одделни улоги и постојано учат, односно се издигнуваат со помош на раководните, мисловните, извршните и усовршувачки активности.

Во петтата глава, **„Вредносниот систем на менаџерите и ефективноста на вработените“**, е презентираан, низ истражување, концептот на вредностите во работните средини, вредностите на менаџерите во раководењето, како и концепциите на раководење на менаџерите. Прикажани се низ истражување и истражувачки резултати, основните фактори за ефективноста на вработените: мотивацијата, демократичноста, информираноста, начинот на решавање конфликтни состојби, меѓучовечките односи и задоволство на вработените, односно клиентите. Во овој дел е остварено и емпириско истражување на вредносниот систем на менаџерите и тоа преку примена на концепциите на раководење, владеење на вредностите во претпријатието и користење на соодветен вредносен систем од страна на менаџерите. Покрај ова даден е и приказ и на истражувањето на развојот на човечките ресурси

преку состојбите коишто влијаат на мотивацијата, демократичноста, информираноста, начинот на решавање на конфликтните ситуации, меѓучовечките односи и задоволството на вработените. Направено е синтетизирање на сознанијата за вредносниот систем на менаџерите преку емпириски истражувања за мотивираноста, информираноста, меѓучовечките односи во претпријатието.

На крајот од трудот се дадени заклучоците коишто произлегуваат од целиот труд, издвојувајќи ги најбитните сознанија во теоријата и практиката во областа на вредносниот систем на менаџерите и развојот на човечките ресурси во претпријатијата.

Литературата којашто е користена во овој труд изобилува со книги и материјали од повеќе различни земји, во најголем дел од англиско говорно подрачје.

Во прилог се ставени и прашалниците што се користени во истражувањето спроведено во Р. Македонија.

## **5. Методологија на изработка на докторската дисертација**

Заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, што е предмет на овој труд, се пристапува со посебен интегрален приод кон комбинирање на квалитативните и квантитативните методолошки постапки и методи.

Врз основа на претходно проучуваната научно - теоретска содржина и согледуваните состојби во практиката направена е анализа на застапените вредности во изграденоста на вредносниот систем на менаџерите и нивната улога во развојот на човечките ресурси на претпријатијата.

Методот на индукција има за цел да ја истражи и претстави сета расположлива домашна и меѓународна литература од областа на вредносниот систем на менаџерите и развојот на човечките ресурси во претпријатијата. Методот се користи со цел согледување на општите особености на вредносниот систем на менаџерите, обуката, развојот и кариерата на човечките ресурси во претпријатијата.

Со употреба на методот на дедукција се извлечени заклучоци за потенцијалот од употребата на најкористените методи за вредносен систем на менаџери и развој на човечките ресурси во претпријатијата. Употребната вредност на овој метод расте како резултат на согледување на можноста за зголемена употреба и на меѓународни компаративно-истражувачки мрежи за системот на вредности и развојот на човечките ресурси.

Анкетата како метод се користи за истражување на применуваните вредности во концепциите на менаџментот, вредности што владеат во претпријатијата и вредностите што ги имаат менаџерите, а и оние коишто се барани од страна на вработените да ги имаат и применуваат нивните менаџери. Заради добивање поцелосни сознанија анкетаирањата се извршија од општ аспект, од аспект на менаџерите и од аспект на вработените. Анкетните листови се формулирани со соодветно јасно дефинирани целосни и еднозначни прашања, со можност за одговор (заокружување на јасно изразените карактеристики на вредностите и состојбите на развојот на човечките ресурси), пред сè, во согласност со научниот метод и искуствата на многубројните консултирани еминентни личности. Основното истражување во анкетните листови опфати и се спроведе во три посебни групи и тоа:

Првата група ја опфаќа застапеноста на вредностите во применуваните концепции на менаџментот од страна на менаџерите, застапеноста на вредностите во работната средина и изграденоста на вредносниот систем на менаџерите со соодветни вредности.

Поединечните анкетни листови се состојат од:

- применувани концепции на менаџментот од страна на менаџерите во претпријатијата, застапени со едно генерално прашање и можност за одговор со заокружување на неколку од дванаесетте концепции;
- застапените вредности во работните средини, со едно основно прашање и можноста за одговор на некои од повеќе наведени вредности;
- застапените вредности во вредносниот систем на менаџерот, со едно генерално прашање и можност за одговор на некои од повеќето наведени вредности;
- посакуваните вредности за изграденост на вредносниот систем на менаџерот со едно генерално прашање и можност за одговор за некои од повеќето наведени вредности.

Втората група прашања се однесува на состојбите за развојот и обуката на човечките ресурси, во согласност со начинот на извршување на менаџерско - лидерската функција и улога на менаџерите во работната средина. Анкетните листови ги опфаќаат следните домени што се од значење за развојот и обука на човечките ресурси меѓу кои се:

- пристапот кон решавање на конфликтните состојби и проблеми при работењето во претпријатијата;

- показатели за мотивираноста на вработените како израз на применуваните принципи на раководење, мотивираноста од плата, оценување и почитување на способноста на личноста и односот на менаџерот, како фактор за внатрешна мотивација на вработените;

- демократичноста во мислењето и изразувањето;

- информираноста на вработените за состојбата на работењето;

- состојбата на меѓучовечките односи и грижата на менаџерот, менаџерскиот тим за развивање добра деловна клима во претпријатието и унапредување на кариерата;

- изразеното задоволство на вработените од раководење на состојбите во претпријатието, односно задоволството на клиентите од производите и услугите во претпријатието; и,

- за истражување на сите овие состојби анкетирани лица одговараат со заокружување на еден од понудените алтернативни одговори.

Третата група прашања што се разгледуваат се од областа на мотивацијата и тие се групирани во два анкетни листови:

1. Основните мотиви за постигнување успех во професијата менаџер со едно генерално прашање и можност за заокружување на некои од многуте наведени мотиви;

2. Основните мотиви во работењето, застапени со едно генерално прашање и можност за заокружување на некои од наведените мотиви.

Со оглед на третираната проблематика, анкетањето се спроведе на случајно избрани лица (претходно непознати) на работни места и се заснова на непристрасен, анонимен и дискретен приод.

Анкетирањето минуваше низ следниве фази:

- прибирање податоци;

- анализа и групирање на податоците;

- компјутерска обработка на податоците;

- табеларен приказ;

- пресметување и анализа; и,

- графичко обликување.

Интервјуто се спроведе со цел да се добие појасна претстава за состојбите при користените вредности, вредносниот систем на менаџерите и развојот и обуката на човечките ресурси во претпријатијата. Разговорот преку интервју се насочи согласно

анкетните прашања. Целта е да се добие поцелосна и појасна претстава за состојбите во претпријатијата. Затоа, преку конкретни разговори, се настојуваше да се создаде пријателска и доверлива атмосфера.

Статистичката обработка на податоците, како метод на истражување, се направи преку извршено директно средување на податоците и со помош на компјутерска програма „Excel“, што овозможува рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на обработените податоци.

Методот на синтеза ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите, ограничувањата на различни програми за усовршување на системот на вредности и поуспешен развој на човечките ресурси. Неговата корисност се состои и во создавање на основа за примена на методот на споредба, односно компарација, бидејќи ги соединува и теоретските и практичните искуства за поодделни развојни модели.

Компарацијата како метод, се користеше со цел да се направи споредба меѓу добиените сознанија од истражувањето, согласно искажувањата на менаџерите и искажувањата на вработените. Пред да бидат применети сите наведени методи ги имаа предвид нивните предности и недостатоци.

По пат на квантитативна и квалитативна методолошка постапка се доставени анкетни прашалници на претпријатијата од областа на мобилната телефонија и претпријатијата од областа на осигурителните претпријатија

## **ГЛАВА I ВРЕДНОСЕН СИСТЕМ НА МЕНАѢЕРИТЕ**

### **1.1. Поим за вредности и вредносен систем**

Способноста за успешно управување со човечките ресурси е еден од основните фактори за успешен менаџмент. Управувањето означува остварување влијание врз група луѓе, нивно насочување и координирање. Таквата улога бара да се има изграден вредносен систем со соодветни вредности. Вредносниот систем на менаџерот го чини комплексот на вредности што тој ги поседува, применува и ги претпочита при извршувањето на својата менаџерска улога во претпријатието. Всушност, вредностите претставуваат основно убедување на менаџерот дека неговиот начин на однесување е соодветен и тој го смета за најдобар.

Вредностите ни ја кажуваат целта што менаџерите се обидуваат да ја постигнат преку работата и какво е нивното изградено мислење за тоа кои се најдобрите начини за нивно однесување. Преку вредностите дознаваме како менаџерите се однесуваат, како реагираат кон другите учесници во работењето и придонесуваат за зголемување на ефикасноста на претпријатијата и развојот на човечките ресурси преку планирање, водење, организирање и контролирање.<sup>13</sup>

Постојат два вида вредности:<sup>14</sup>

- Временски; и,
- Инструментални.

Временска вредност е лично убедување за долготрајни цели. Инструменталната вредност е лично убедување за посакувано однесување или начин на однесување.

Milton Rokeach, еден од водечките научници во областа на човечките вредности, открил 18 временски и 18 инструментални вредности коишто го опишуваат системот на вредност на секој човек (табела 1-1). Релејќи ги временските вредности од 1 (најважни водечки принципи во нечиј живот) до 18 (најмалку важен водечки принцип во нечиј живот), а потоа релејќи ги инструменталните вредности од 1 до 18, лицето дава јасна слика за својот систем на вредности што се обидува да го постигне во животот и како сака да се однесува. Тој може да ги разбере своите сопствени вредности релејќи ги прво временските вредности, а потоа инструменталните вредности. Неколку од временските вредности наведени во табелата 1-1 се особено важни за менаџерите - како на пример, чувството за постигнување (траен придонес), еднаквост (братство, еднакви можности за сите) и самопочит.

Табела 1-1 Временски и инструментални вредности

Временски вредности	Инструментални вредности
Возбудлив живот (стимулативен, активен живот)	Амбициозност (голем труд, стремеж)
Чувство на постигнување(траен придонес)	Со широки погледи (отворен)
Свет во мир (без војни и конфликти)	Среќен (добродушен, радосен)
Свет на убавина (убавина на природата и уметноста)	Чист (уреден)
Еднаквост (братство, еднакви можности за сите)	Храбар (се бори за своите уверувања)
Семејна сигурност (грижа за саканите)	Простува (сака да им прости на другите)
Слобода (независност, слобода на избор)	Помага (работи за доброто на другите)
Среќа (задоволство)	Искрен (чесен, отворен)
Внатрешна хармонија (слобода од внатрешен конфликт)	Имагинативен (креативен, се осмелува)
Зрела љубов (сексуална и духовна приватност)	Независен (се потпира врз себе, доволен е за себе)
Национална безбедност (заштита од напади)	Интелектуалец (интелигентен, рефлексивен)
Задоволство (удобен живот)	Логичар (конзистентен, размислува)
Спас (сигурен, вечен живот)	Емотивен (нежен, покажува љубов)
Самопочит	Послушен (има почит и презема должности)
Општествено признание (почит, восхит)	Учтив (љубезен, со добри манири)
Вистинско пријателство (другарство)	Одговорен (врз кого можеш да се потпреш)
Мудрост (зрело сфаќање на животот)	Самоконтрола (самодисциплина, воздржаност)
Удобен живот (просперитетен)	Благосостојба

**Извор:** М. Rokeach: *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, 1973, p.112

Менаџерите кои сметаат дека чувството за постигнување е најважно, може да се фокусираат кон остварување траен придонес за претпријатието, создавајќи нова производна линија или отворајќи нова странска подружница. Менаџерот што смета дека еднаквоста е најважна од неговите временски вредности може да е предводник и на обидите на претпријатието при обезбедување еднакви можности за сите вработени, како и кон пронаоѓање изменета работна сила.

Некои од менаџерите сметаат дека се важни другите вредности а тоа се: удобен живот, возбудлив живот (поттикнувачки, активен живот), слобода (независност,

слобода на избор) и општествено признание (почит, восхит). Релативното значење што менаџерите го даваат на секоја временска вредност помага да се објасни што всушност се обидуваат да постигнат со своето претпријатие и врз што ќе ги фокусираат своите напори. Некои од инструменталните вредности наведени во табелата 1-1 се важни компоненти на однесување на менаџерите: да се биде амбициозен (голем труд, стремеж), со широки погледи (отворен), способен (стручен, ефективен), одговорен (врз кого можеш да се потпреш) и што има самоконтрола (самодисциплина, воздржаност).

Покрај ова, релативното значење што менаџерите на човечки ресурси го ставаат пред овие и други инструментални вредности, може да е важна определба за нивното однесување на работното место. На пример, менаџерот што смета дека вредноста да се има фантазија (креативен, се осмелува) е најважна, ќе биде поиновативен и ќе презема повеќе ризици од менаџерот што смета дека тоа не е толку важно (или дека еднаквоста е најважна). Менаџерите кои сметаат дека искреноста (чесноста) е најважна, ќе ја стават во преден план задачата за преземање неопходни чекори со цел сите членови на одделот или претпријатието да се однесуваат етички.

Разгледани се вредностите на Кинезите каде што над 55 милиони Кинези работат надвор од Кина, раководат со трговија и инвестиции во цела Источна Азија (освен Кореја и Јапонија) и сега се прошируваат надвор од Азија, во Европа и САД. Често наречени Кинези преку море, тие се истакнати во бизнисот со недвижности и инвестиции во земји како Сингапур и Малезија. Тие се успешни во она што го работат, толку успешни што некои од нив сега водат мултимилијардерски компании. U.C. Wang е основач и претседавач на Formosa Plastics Group, со седиште во Тајван, којашто изградила фабрика од 2,1 милијарди долари за производство на пластика и петрохемија во Поинт Комфор Тексас во 1994 година.<sup>15</sup> Cheng Yu-tong, менаџер на недвижности од Хонг Конг, е сопственик на синцирот хотели Stouffer и Renaissance во САД, и има контрола врз некои работи за недвижности на Donald Trump во New York City President Enterprises, тајванска прехранбена компанија, којашто произведува колачи Girl Scot во осум пекарници во САД и исто така е сопственик на пекарница што произведува колачи со чоколадни зрна Famous Amos.<sup>16</sup>

Една типична карактеристика на Кинезите преку море, без оглед дали управуваат со банка во Хонг Конг или вистинска глобална организација, се нивните вредности. Над сè тие ценат напорна работа, амбиција, цврсти семејни врски, семејна сигурност, одговорност, самоконтрола и стручност. Милијардерот U.C Wang никогаш немал земено слободен ден, а Kao Chin-yen, потпретседавачот на President Enterprises,

говорел дека ќе се разболи ако нема што да работи. Многу од управуваните бизниси биле и во сопственост на Кинези преку семејни бизниси, а родителите работат многу да им обезбедат образование и потребно искуство за децата со цел тие да преземат важни позиции во нивните компании. Дека Кинезите се многу дисциплинирани и одговорни, како и многу стручни менаџери, е видно од нивниот успех насекаде во светот. Тие, исто така, сметаат дека најважни принципи се да се осмелуваат да преземат многу нешта и да се креативни, како што може да се види од нивните милијардески инвестиции насекаде во светот. Во Тајван, Y.C.Wang ги изградил едни од најголемите објекти за производство во светот со вредност од околу 9 милијарди американски долари.

За овие менаџери, претприемачи, се важни и следните вредности: почит, восхит и општествено признание. Многу од деловните зделки меѓу претпријатијата што се во сопственост и што се раководени од Кинези преку море се водат преку мрежи на менаџери кои имаат тесни врски на заемна доверба и почит со децении. Лажните односи и врски изградени врз почит и восхит се нарекуваат „guanxi“ и претставуваат модус операции за многу Кинези преку море. Слично „xiniyong“ значи да се има добра репутација и добар кредитен рејтинг, и тоа е најзначајна предност за многу менаџери Кинези преку море.

Затоа за менаџерите вредностите на поединците се значајни и тие влијаат преку:<sup>17</sup>

- Начинот на којшто се гледа на другите поединци и групи кои влијаат на меѓучовечките односи;
- Одлуките и решенијата на настанатите проблеми што ги избира поединецот;
- Перцепција на ситуацијата и проблемите како аспекти на поединецот;
- Границите за определување на она што е, или што не е етичко однесување;
- Големината до којашто поединците го прифаќаат или се спротивставуваат на целите и притисоците во претпријатијата; и,
- Перцепцијата на поединечниот организациски успех.

Поединците можат да се категоризираат според личните вредносни и животни ставови во неколку нивоа:<sup>18</sup>

1. Ниво I - Реактивно. Поединците кои немаат претстава за себе и не се свесни за себеси или другите како човечки суштества и реагираат врз основа на физиолошките потреби. Ова е карактеристика за новороденчиња.

2. Ниво II - Племенско. Поединците кои се карактеризираат со висока зависност од традицијата и од моќта на авторитетите.

3. Ниво III - Егоцентрично. Поединци кои веруваат со суров индивидуализам, кои се агресивни и себични, а не реагираат на моќ.

4. Ниво IV - Конформистичко. Поединци со низок степен на толерантност кои тешко прифаќаат ставови на луѓе чии вредности се различни од нивните и сакаат другите да ги прифатат нивните вредносни ставови.

5. Ниво V - Манипулативно. Поединци кои настојуваат да ги остварат своите цели преку манипулација со луѓето и работата. Тоа се материјалисти кои тежнеат кон повисок статус и признание.

6. Ниво VI - Социоцентрично. Поединци кои имаат таков став и држат до себе да бидат сакани и да се сложуваат со другите отколку да одат напред притоа имајќи негативен пристап кон материјализмот, манипулацијата и конформизмот.

7. Ниво VII - Егзистенцијално. Поединци со висок степен на толеранција за луѓето со различни вредносни судови и за различноста воопшто. Тие директно и отворено се спротивставуваат на нефлексибилноста на рестриктивна политика, на статусни симболи и на произволната примена на овластувањата.

Кога се прави категоризирање на вработените според вредносните ставови може да им се помогне на менаџерите да ги согледуваат вредностите на поединците во однос на оние вредности коишто се доминантни и актуелни во претпријатијата. На пример, поединец кој се карактеризира како егоцентричен тешко ќе се вклопи во претпријатијата коишто од вработените бараат конформизам.

## **1.2. Културата и вредносниот систем**

Говорејќи за улогата на културата во развивање на вредносниот систем на менаџерот не може, а да не се направи нејзино поодделно дефинирање. Фигуративно погледнато, зборот култура означува: развивање, образование, усовршување, оплеменување, збогатување на духот, стручна и особено општа образованост и начитаност.<sup>19</sup> Додека пак, етичката култура значи подигнување на поединците и целото општество до степен на којшто ќе му бидат идеали: правичноста, вистинитоста, човечноста и взаемното почитување.<sup>20</sup>

Па така, културен човек значи негуван, одгледан, развиен, усовршен, оплеменет, човек кој има стручно и особено општо образование, начитан, морален и други позитивни особини. Во тој поглед, таа негуваност кај човекот и поврзаност за она што е вредно во развојот на човештвото доведува до сфаќањето на културата како термин за

сè она што човештвото го создало и како вредност го задржало во текот на својот развој.<sup>21</sup> Всушност, со поимот култура се означува духовното наследство: религијата, уметноста, вредностите, верувањата, легендите и слично. Општо употребата на зборот култура упатува на сите постигнувања на човечкото општество, и тоа: духовна култура, национална култура како и образованост, воспитание и владеење.

Пред сè, тука се опфатени општите сознанија коишто претходат и следат, но и целината на интелектуални, морални и материјални аспекти на елементите коишто ја карактеризираат определената цивилизација. Културата поседува и противречни својства коишто меѓусебно се испреплетуваат и во неа често е присутна противречноста на индивидуално, односно, лично изградена култура, наспроти онаа којашто ја имаат создадено заедниците. Значи културата е спој на општо општествено и индивидуално творештво. Воедно, не би смеела да се пренебрегне функцијата и улогата на културата којашто таа особено ја игра во доменот на комуникацијата со другите или на единката со самата себе.<sup>22</sup> Доколку се работи за силна култура во претпријатијата заснована на етички принципи и здрави вредности, таа ќе биде витална движечка сила којашто стои зад континуиран деловен, развоен, стратегиски и човечки успех. Вредносниот систем упатува на принципи или стандарди на однесување и морално расудување при донесување одлуки. Тој може да се дефинира и како систем на стандарди на однесување и морално расудување - а тоа во суштина е дали одлуките и однесувањата на менаџерите се добри или лоши.<sup>23</sup> Вредносниот систем поддржува соодветен кодекс на однесување. Оттука, вредносниот систем во комбинација со кодексот на етиката означува и начин на етичко однесување на вработените при извршување на активностите во претпријатијата. За да се воспостават етички стандарди и вредности на квалитетен вредносен систем постојат неколку работи коишто менаџерите треба да ги направат: да преземат активности за вметнување етички вредности во суштинските културни вредности на претпријатијата со цел да се овозможи контролирање на однесувањето на вработените и да се оствари реализација на промовирање на етичките практики. Менаџерите ќе мораат да воспостават етички пример и вредносен систем со сопствено однесување, како и традиција на интегритет со што кај вработените во претпријатијата и менаџментот на човечки ресурси се зацврстува важноста на етичките практики. Менаџерите, покрај тоа што експлицитно го почитуваат етичкиот кодекс на изградени вредности во претпријатијата и заземаат цврст став за настаните на полето на вредносниот систем, тие се поставуваат и во улога на конечни арбитери во тешки случаи. Конечно, менаџерите можат и треба да го

наградат однесувањето што соодветствува на етичките практики. Во практиката, при функционирање на претпријатијата се забележуваат неетички однесувања со искривени вредности.

Во студијата на Barry Z. Posner, Warren H. Schmidt е направено испитување на 1443 менаџери од различно ниво на менаџмент, образование, старост, пол и плата со цел да се утврдат факторите што влијаат на неетичкото однесување и даваат како резултат однесување на менаџерите со искривени вредности. При тоа е пресметано рангирањето на скала од 1 - фактор со најголемо влијание до 6 - фактор со најмало влијание (табела 1-2).

**Табела 1-2 Фактори на неетичко однесување**

Фактори на неетичко однесување	
Фактори	Менаџери (n=1443)
Однесување на старешините	2,17
Однесување на еднакви на себе во претпријатијата	3,30
Етичка практика во индустријата или професијата	3,57
Морална клима во општеството	3,79
Формална политика на претпријатијата	3,84
Лични финансиски потреби	4,09

**Извор:** Прилагодено според, Z. B. Posner and H. W. Schmidt: "Values and the American manager: an update", *California Management Review*, Vol.26, No.3, p.212

Од табелата, преку податоците, се гледа дека однесувањето на старешината е примарен патоказ, извор на постапки надвор од етиката нумерирани како прв фактор.

Добро развиена програма за однесување според етички стандарди подразбира: <sup>24</sup>

- управен одбор;
- комитет на постари менаџери за управување со тековна обука, примена и однесување;
- годишна ревизија на напорот на секој менаџер и формален извештај за неговата активност во отстранување на непожелното однесување;
- периодично барање луѓето да потпишат документ со којшто се обврзуваат да се однесуваат според етичките стандарди; и,

- развивање човечкиот капитал, одржување ефективна корпоративна култура и воспоставување етички стандарди, сето ова може да се оствари со спроведување и примена на стратегиската контрола од врвниот менаџер.

Луѓето различно се однесуваат во процесот на работата и имаат различни ставови кон работата. Човекот во процесот на работата исполнува многубројни обврски, доаѓање на работа на време, извршување на работата за којашто е вработен, при што има различно однесување кон колегите и менаџерите. За сето тоа тој треба да добие соодветна награда и секој треба да добие толку колку што заслужил (исклучок се трудници и инвалиди), а самоволието и немирот што можат да се јават при тоа, не се добри за претпријатието. Заради тоа, наградувањето и бенефициите што се добиваат мора да бидат правилно распоредени. Таа распределба и воопшто работната дисциплина што се создава зависат од сопственоста на капиталот.

Во многу државни претпријатија каде што капиталот е сечиј и ничиј е тешко да се воспостават правилни односи. Во приватните претпријатија сопственикот или негов делегиран менаџер појасно и попрецизно може да ги воспостави тие релации. Човечкиот фактор е од особено значење таму каде што има потреба од правилен начин на користење на модерна технологија за што е потребно многу знаење и напор. Во сите случаи е важно да постои работен морал и високо ниво на култура. Работниот морал подразбира однос на човекот кон работата и работната средина што се остварува во вид на задоволство и незадоволство како различно однесување и манифестација.

Задоволството при работа го зголемува работниот морал и ја подигнува продуктивноста. Управувачкиот тим мора секогаш да знае каков е работниот морал во претпријатието и сè што може тој да стори за да се подобри. Низок работен морал и несоодветен однос кон работата ги дава следните резултати:<sup>25</sup>

- Конкретни односи кон работата;
- Нефункционално организирање на работата;
- Неразвиена култура;
- Недоволно професионално знаење;
- Погрешни ставови;
- Неповолна материјално-економска положба во општеството; и,
- Нееднакво вреднување и наградување на трудот.

Работниот морал може да се согледа и на географско ниво (Јапонија, Германија, Америка, Македонија), на ниво на општествено уредување (капитализам, социјализам), на ниво на развиеноста на земјата (високо развиени земји, земји во транзиција), на ниво

на претпријатија. Во високо развиените земји на работниот морал и на моралната култура му се посветува големо внимание и него го проучуваат голем број експерти. Утврдено е дека работниот морал во малите претпријатија е на повисоко ниво отколку во големите (мал број вработени, подобри меѓусебни односи со управувачкиот тим) каде што се знае точно кој што работи и колку работи и од кого што се очекува, така што е тешко да се направи злоупотреба на работата.

### 1.2.1. Поим и функции на културата

Културата е збир на вредности, верувања и очекувања применети при донесување одлуки од менаџментот на човечките ресурси преку своите претставници менаџери и вработени.<sup>26</sup> Проучувањата за културата во претпријатијата се карактеризираат со неконзистентни дефиниции и различни методологии. Квантитативните техники слабо се применуваат бидејќи нема согласност околу тоа како да се измерат културните вредности. За културата на претпријатијата се зборува дека е како личноста на индивидуата- невидлива, но присутна, таа дава правци, начини и основа за делување во акција.<sup>27</sup>

Под култура се подразбира збир на верувања, очекувања, стекнати и вложени вредности од страна на членовите во претпријатијата и пренесени од една генерација вработени на друга.<sup>28</sup> Културата претставува лепило кое ги држи претпријатијата заедно, или маст која ги подмачкува запчаниците.<sup>29</sup> Под култура се подразбираат и вложените вредности, верувања, јазик и симболи на вработените во рамките на претпријатијата коишто се стекнати во време кога се станува дел од претпријатијата или пак, преку работата во претпријатијата со текот на време.<sup>30</sup> Културата се смета како колективно програмирање на умот и лепило коешто ги држи претпријатијата заедно, или маст којашто ги подмачкува запчаниците.<sup>31</sup>

Секое претпријатие има сопствена култура. Таа мора да е усогласена со стратегијата, во спротивно нема да го поддржува нејзиното успешно извршување. Културата ги одразува ставовите, очекувањата, вредностите на вработените и менаџерите како во минатото, така и во сегашноста. Менувањето на окружувањето бара значајни модификации и на културата на претпријатијата. Тоа значи дека промените во стратегијата на менаџментот на човечки ресурси треба да бидат придружени со промени во културата. Во спротивно, стратегијата нема да успее. Промените во културата што се во согласност со променетата стратегија го даваат начинот на

однесување на вработените, односно определуваат што треба тие да прават и како треба да ги рангираат приоритетите во извршување на работата. Според тоа, културата е од пресудна важност за извршување на стратегијата.

Културата на претпријатијата може да создаде клучна предност во нивното интерно окружување, доколку е конзистентна со стратегијата на човечките ресурси. Културата укажува на вредности коишто вработените треба да ги прифатат за да се однесуваат на начин конзистентен со целите на претпријатието. Таа влијае на начинот на којшто вработените и менаџерите им приоѓаат на проблемите, ги опслужуваат потрошувачите, соработуваат со добавувачите, реагираат на конкурентите и ги управуваат активностите во сегашноста и оние во иднина. Културата претставува тркало за комуникација на очекувањата меѓу менаџерите и вработените.

Главна улога на културата е да обезбеди социјализација на менаџерите, односно:<sup>32</sup>

- да помага во создавањето на обврската на вработените кон повисоките цели на претпријатијата;
- да придонесува за стабилноста на претпријатијата како општествен систем;
- да го изрази чувството на идентитет на вработените; и,
- да служи како рамка за повикување на вработените, и надвор од организациските активности да ја употребуваат како водич за правилно однесување.

Секое претпријатие се одликува со уникатна култура. Таа има своја историја, начин за пристап кон проблемите и водење на активностите, менаџерските стилови, начин на работење, свои херои, искуства за воведување промени, своја атмосфера, фолклор и персоналитет. Иако сите претпријатија имаат посебна култура, сепак немаат сите култури еднакво влијание на вработените. Според видот на културата, претпријатијата може да ги набљудуваме како претпријатија со слаба и цврста култура<sup>33</sup>. Слабата култура се карактеризира со немање подлабоко чувство за целта на претпријатијата кај повеќето од вработените. Тие ги гледаат нивните работни задачи како начин на којшто може да се дојде до пари и кои имаат поделена лојалност- на нивниот оддел, на колегите, на синдикатот или на шефот. Цврстата култура се одликува со кохезија, вработените ги разбираат целите на претпријатијата и стратегијата, ги знаат своите индивидуални улоги и свесно работат за да го исполнат својот дел. Цврстата култура е моќно средство за канализирање на однесувањето на вработените на начини коишто ќе ја поддржуваат таа стратегија.<sup>34</sup>

Вработените во претпријатијата со цврста култура не мора да губат време за да сфатат што и како да направат - културата обезбедува систем на неформални правила и притисоци на претпоставените, за да се определи однесувањето во најголем дел од времето. Во претпријатијата со слаба култура, отсуство на силен идентитет на претпријатијата и работната клима полна со предлози, создава значајна конфузија кај вработените и непотребно потрошен напор. Цврстата култура ја претвора работата во начин на живот, обезбедува структура, стандарди и вредносни системи во коишто треба да се дејствува, и промовира силна идентификација на вработените во претпријатијата. Како резултат на ова, вработените се чувствуваат подобро и повеќе се ангажираат во работата за да им помогнат на претпријатијата да бидат успешни.

Според R. Kraimer и A. Kinicki, културата во претпријатијата исполнува четири функции.<sup>35</sup>

- На членовите им дава организациски идентитет;
- Промовира стабилност на општествениот систем;
- Ја олеснува колективната ангажираност; и,
- Обликува однесување преку пронаоѓање на членовите да го осмислат своето окружување. Секако, ако овие функции се добро исполнети, ќе доведат до конкурентска предност. За да се обезбеди трајна конкурентска предност, културата мора да исполнува определени критериуми, и тоа: да биде вредна, ретка и невозможна за имитирање.

Повеќето претпријатија достигнуваат вредност на реткост на култура, многу е тешко да се создаде онаква култура којашто не може да биде имитирана. Сепак, под невозможност да се имитира, во оваа смисла, се подразбира да се направи повеќе од она што другите се подготвени да го прават.

### 1.2.2. Модели на културата

Во литературата е развиен модел за анализа на културата, познат како 7C (Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Superordinate Goals или Shared Values). Моделот е модел за анализа на културата на претпријатијата од аспект на: стратегијата, структурата, системот, стилот, кадрите, способностите и повисоките цели или вредности. Како резултат на моделот, ефективноста на претпријатието не зависи само

од стратегијата и структурата, туку е резултат на дејствување на повеќето фактори (слика 1-1).

Слика 1-1 Моделот 7 -С



**Извор:** H. R. Jr. Waterman: "The seven elements of strategic fit", *The Journal of Business Strategy*, Vol.2, No.3, p.70

Стратегијата укажува на тек на акции коишто претпријатието планира да ги преземе за да одговори на антиципираните промени на надворешното окружување. Таа е насочена кон алокација на ограничени ресурси на претпријатијата со цел да ги остварат целите. Насоката на акциите овозможува да се одржи предност во поглед на конкуренцијата, да се даде и овозможи напредок на позицијата на претпријатијата кон потрошувачите.

Структурата укажува на распределување на обврските и координирање во насока на нивно извршување. Системите се организациски процедури формални и неформални, коишто менаџерите ги применуваат за контрола на структурата и стратегијата на менаџментот на човечки ресурси. Како пример, процедурите ни кажуваат како се извршуваат секојдневните активности (системи на информации, производство, буџетирање, мерење на извршувањето).

Стилот укажува на постапките со коишто менаџерите го користат нивното време, на начин на однесување при остварување на целите на претпријатието и тоа каков вид на стил на култура применуваат.

Кадрите опфаќаат два аспекта, еден е аспект на системот на оценување, начинот на плаќање и формалните програми за обука на кадрите. Вториот аспект се однесува на: моралот, мотивацијата, ставовите и однесувањето, начинот на

социјализација на вработените, опис на битни кадровски категории во рамки на претпријатието.

Способностите укажуваат на посебните способности што треба да ги имаат клучните кадри во претпријатието, како и за способноста на вработените да ги извршуваат поставените задачи.

Вредностите укажуваат на концептот на водење на комплекс на аспирации, често не во писмена форма, коишто одат по конвенционалниот извештај за целите на претпријатието. Повисоките цели се фундаментални идеи околу коишто се создава работењето на претпријатието. Овие вредности треба да бидат споделени од најголем број вработени во претпријатието, вредностите и заедничките цели што ги поврзуваат вработените во претпријатието ја изразуваат културата на претпријатието.

Концептот на овие седум фактори укажува на тоа дека успехот во менаџментот на човечки ресурси ќе варира во зависност од меѓусебното делување на сите нив. Главно место во моделот заземаат вредностите со цел да се прикаже начинот на подобрување на комуникацијата. Овој модел дава значење на истакнување на луѓето и резултатите од нивните интеракции. Помеѓу вредностите во претпријатијата и ориентациите на претпријатијата на полето на менаџментот на човечките ресурси се остварливи неколку комбинации на полето на култура прикажани на сликата 1-2.

На слика 1-2, прикажани се вредностите на менаџментот на човечки ресурси што се насочени од извршување во контролен систем до успех отворен систем. Во моделот на култура се елаборирани четири типа култури:

- култура на квалитет;
- продуктивна култура;
- поддржувачка култура; и,
- креативна култура

Слика 1-2 Модел на култура во менаџментот на човечки ресурси во претпријатијата



Извор: J. A. Rowe, O. R. Mason, E. K. Dicker, B. R. Mann and J. R. Mockler: *Strategic Management: a Methodological Approach*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1994, p.474

Културата на квалитет е концептирана на растот и унапредување на вработените во претпријатијата со помош на ефикасно планирање и решавање на проблемите. Претпријатијата што ќе применат ваков вид култура или веќе применуваат се пофлексибилни во своите приоди.

Продуктивната култура е сконцентрирана со своето внимание на ефективност и конзистентноста, како и кон техничка диференцијација и контролирано извршување.

Поддржувачката култура се користи во тимската работа и кооперативноста и подготвува одговори за промените, и нејзиното окружување е со тимска работа, соработка, кооперативност и засилување.

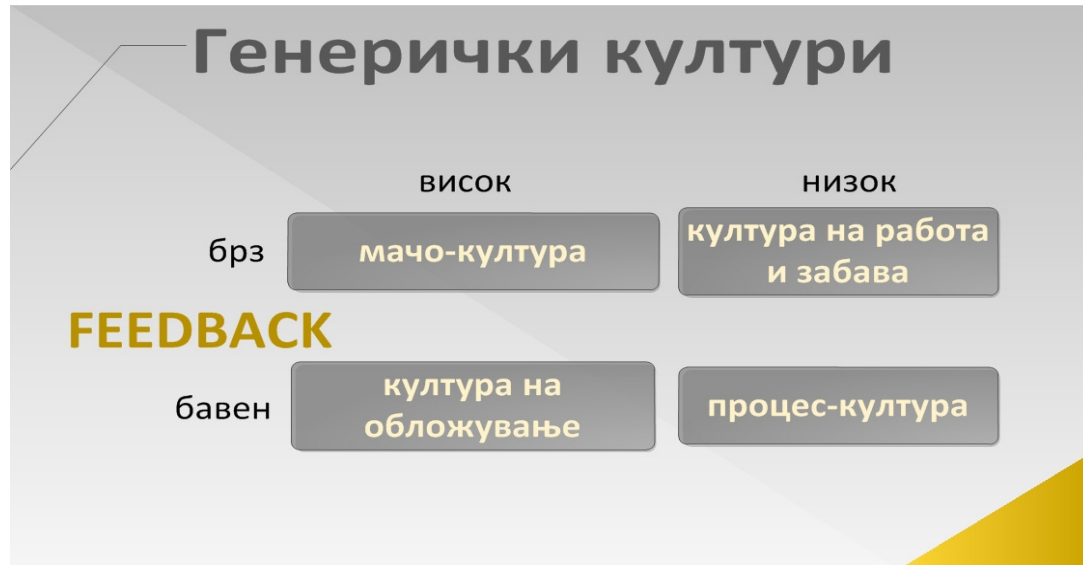
Креативната култура користи иновации и претприемништво, промените кај неа лесно се спроведуваат, и вклучува преземање ризик во менаџментот на човечки ресурси.

Културата е единствена за секое претпријатие, но сепак се прави и друга класификација на четири генерички култури според двата фактора кои го сочинуваат: степенот на ризик поврзан со активностите на пазарот и фидбекот односно брзината на повратните информации за успешноста на деловните активности.

Мачо култура е генеричка култура и е карактеристична за примена во претпријатија каде што има индивидуализам на поединците. Акцентот овде се става на брзината на донесување одлуки и реагирање на можностите појавени во окружувањето, а не на цените и трошоците. Карактеристики на поединците со ваква култура се: агресивност, цврсти ставови, желба за докажување, се поттикнува

креативноста и конкурентноста, но опстојуваат само оние коишто го издржуваат притисокот, неизвесноста и ривалството. На сликата 1-3 се прикажани генеричките култури.

Слика 1-3 Генеричка поделба на културата



**Извор:** Приспособено според, Т. Е. Deal and А. А. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1982, pp.107-108

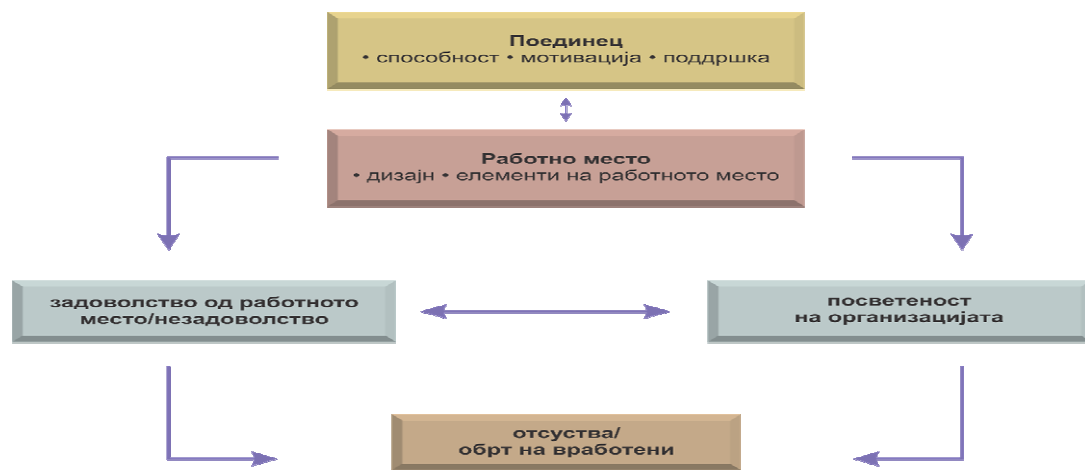
Културата на обложување е таква каде што поединецот прифаќа висок ризик со бавен фидбек, каде што се тргнува од долгорочни цели на претпријатието, се поддржуваат поединци кои се херои во периодот додека се очекува остварување резултати од одлуките.

Култура на работа и забава е култура каде што поединците прифаќаат мал ризик и остваруваат брз фидбек, и е карактеристична за производните и трговските претпријатија со централно место на потрошувачот. Целта на културата е да се задоволат потребите на потрошувачите со правила на работата и забава, со големо значење на обичаите и ритуалите во претпријатијата преку коишто се постигнува задоволство со тимска работа и задоволство од работата.

Преку културата на работа и забава се изразува не само задоволството на потрошувачите, туку и задоволството на вработените лица во претпријатијата што работат за сметка на потрошувачите. Задоволството на вработените се гледа преку емоционална реакција, карактеристиките на работа, постигнатите надминувања и очекувања, можностите за развој и претпоставеноста со колегите.

Процес-култура е култура каде што поединците прифаќаат низок ризик и остваруваат бавен фидбек, тежиштето се става на процесите, а не на резултатите од работењето. Ваквата култура ја применуваат државните агенции, осигурителните компании, банките, и другите финансиски институции каде што големо внимание се посветува на позицијата, начинот на одлучување и системот на наградување. Секоја од овие култури има свое место, улога и значење во претпријатијата.

**Слика 1-4 Фактори кои влијаат на задоволството од работното место и посветеност на претпријатијата преку културата**



Извор: R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.71

Посветеноста кон претпријатијата и почитување на културата во претпријатијата е степен до кој вработените веруваат и ги прифаќаат целите на претпријатијата и сакаат да останат во претпријатијата. Сродна е идејата за ангажирање на вработениот, што преставува степен до кој еден вработен сака и е способен да придонесува. Различни студии и истражувања утврдиле дека луѓето кои се релативно задоволни со нивните работни места се во одредена мера повеќе посветени во претпријатијата и ја почитуваат културата.<sup>36</sup> Логично зголемување на посветеноста кон претпријатијата се фокусира конкретно врз факторите на продолжена посветеност, што сугерира дека одлуката дали да се остане или напушти претпријатието, во крајна линија се одразува во статистиката за отсуства и обрт на вработените. Поединците кои не се задоволни од своето работно место и култура која се применува во претпријатието не се толку

посветени во претпријатието и е поверојатно дека ќе си заминат од претпријатието. Односите помеѓу задоволството и посветеноста, од една страна и отсуството и обртот, од друга страна, се потврдени во сите култури, кај сите вработени со полно или скратено работно време, кај полот и професиите.

### 1.2.3. Усогласување на стратегиите на културата

Културата им пројавува на вработените чувство како да се однесуваат, како треба да остварат нешто и во кој момент треба да дадат приоритет при извршување на работата. Преку културата се прави дополнување на јазот помеѓу она што се очекувало и она што реално се случило. Оттука, заклучуваме дека културата е од големо значење за извршување на стратегијата. Културата може да се дефинира како суштинска предност во случаите кога таа е конзистентна со стратегијата и како таква ќе биде движечка сила за нејзиното извршување. Но, има и случаи кога културата има повратна насока и го спречува претпријатието во остварување на конкурентските предности, доколку неговата стратегија не ја вклучува и неа како важен дел на нејзиното извршување. Теоријата и праксата, преку примери, покажуваат дека културата во претпријатието треба да биде институционализирана во неговата стратегија. Управувањето со култура е важно за ефективно и ефикасно извршување на стратегијата. Силата да се разбере културата и да има унапредување на односите во неа и помеѓу неа може да даде очекувани резултати, доколку се препознаат факторите што ја создаваат културата. Управувањето со овие фактори треба да придонесе да се остварат и состават поусогласени односи меѓу стратегијата и културата.

Многу менаџери имаа проблеми кога се на релација помеѓу култура и фактори на градење стратегија во менаџментот на човечки ресурси од којшто зависи стратегијата. Битни елементи во претпријатието се споменатите 7-С фактори коишто ја сочинуваат културата на претпријатието.

Извршувањето на стратегијата е во непосредна врска со приспособувањето на овие фактори на барање на нова стратегија. Управувањето со односите стратегија - култура бара сензитивност на интеракција помеѓу потребните промени за извршување на стратегија и компатибилноста на промените на културата на претпријатието.

На сликата 1-5 се прикажани четирите основни комбинации со коишто претпријатието може да се соочи кога остварува управување на односите -стратегија и култура:

1. Поврзување на промените со мисијата и основните норми на претпријатието и менаџментот на човечки ресурси. Од сликата во првиот дел се гледа дека претпријатието се соочува со остварување нова стратегија којашто бара промени во структурата, системот, менаџерските и другите негови фундаментални аспекти.

Слика 1-5 Управување со стратегии на култура



**Извор:** J. A. II Pearce, R. B. Jr. Robinson: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Irwin Inc., Homewood, 1985, p.346

2. Синергија - фокус на засилување на култура. Од сликата 1-5 се гледа дека претпријатието има потреба од организациски промени во извршување на новата стратегија и промените се потенцијално адекватни и кореспондираат со културата во сегашноста. Треба да се искористат предностите на ситуацијата за засилување и подобрување на културата на претпријатието, и да се употреби стабилното време за отстранување на пречките на патот кон остварување на саканата култура на претпријатието.

3. Реформулирање на стратегијата или внимателно подготвување за долгорочни и тешки промени.

Од сликата 1-5 се гледа дека претпријатието се соочува со доста комплициран предизвик во управување на односите стратегија - култура. Тоа води кон остварување големи промени од организациски аспект во менаџментот на човечки ресурси со цел да може да ја оствари својата нова стратегија.

#### 1.2.4. Менување на култура

Менувањето на култура е сложена менаџмент активност којашто доведува до радикални промени во претпријатијата и менаџментот на човечки ресурси. Со настанување на променетите услови, притисок на конкуренцијата и со технолошките иновации се иницираат промени во пристапот на работење и системот на вредности, а преку нив и промени на постојниот модел на организациска структура на менаџментот на човечки ресурси во претпријатијата.

Промените во културата, структурата и менаџментот на човечки ресурси се одразуваат на внатрешните односи во претпријатијата, а ова дава и предизвикува промени во правилниците, деловниците за работа, одлуките, решенијата, како и на навиките на вработените. Не е препорачливо многу често менување на културата на претпријатието, а од менаџерите на човечки ресурси се очекува да обликуваат стабилна култура во претпријатијата, со квалитетни вредносни системи, коишто ќе придонесуваат до целокупен развој на претпријатијата и човечките ресурси.

Не е лесно да се промени културата во претпријатијата и постапките на промена бараат многу време и длабоки деловни зафати.

Постојат многу претпријатија коишто ја согледуваат важноста од менување на културата и коишто доведуваат до нови конкурентски стратегии. Комплетирањето нова стратегија и барањето да биде подржана подразбира менување на културата во претпријатијата.

Препознавање на видот на култура којашто е неопходна и одговара од аспект на нормите и вредностите. Елементи што треба да се земат предвид се:<sup>37</sup>

- Идентификување на видот на културата кој е потребен и соодветен од аспект на нормите и вредностите;
- Мерење на постојната култура врз основа на исти аспекти;
- Идентификување на било каков јаз меѓу тековната култура и онаа што е потребна и посакувана и рангирање на овие јазови од аспект на важноста;
- Одлучување како да се надминат јазовите;
- Извршување на изборот; и,
- Периодично повторување на целиот процес.

Слика 1-6 Пристапи за подобрување на продуктивноста на претпријатијата



Извор: R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.41

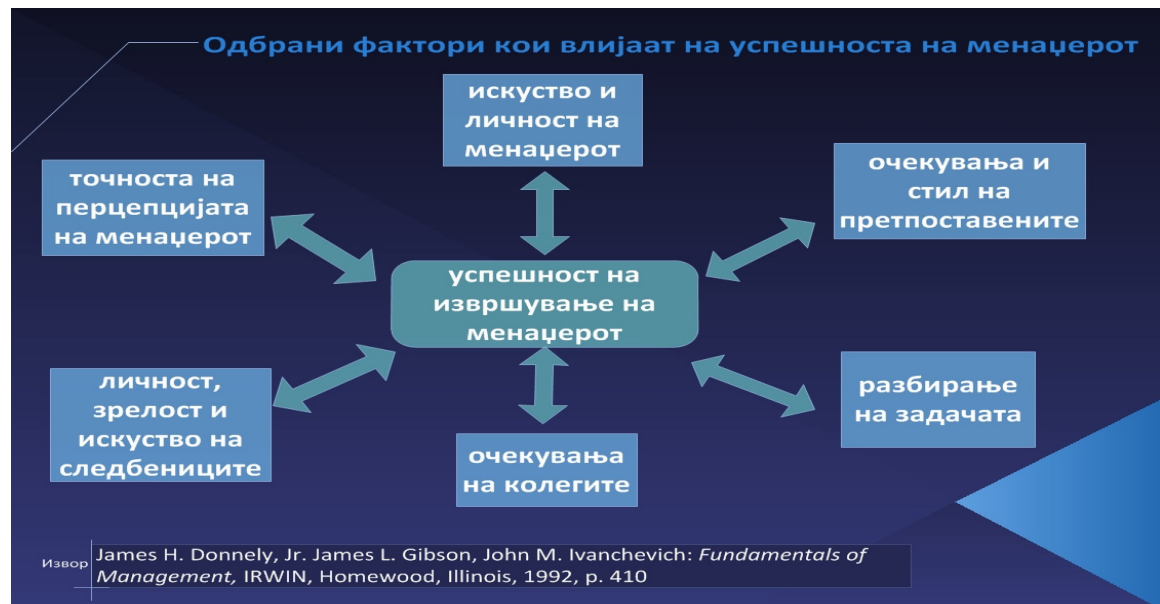
Продуктивноста може да биде конкурентска предност во случај кога трошоците за производство на производи и услуги се намалуваат преку ефикасни процеси на работа и примена на културата на работа и кога можат да се понудат и пониски цени. Од сите ресурси користени во производството на едно претпријатие, можеби највнимателни од сите се контролираните човечките ресурси. Како што покажува сликата 1-6 многу стратешки напори за управување со човечките ресурси се креирани за зголемување на продуктивноста во претпријатијата.

Организациското реструктурирање вклучува елиминирање на менаџерски структури кои не ја почитуваат културата, менување на релации на известување, како и кретење на персонал преку намалување на бројот на вработени, отпуштање и програми за компензација за предвремено пензионирање. Редизајнирањето на работното место опфаќа помал број вработени кои работат со подолго работно време и извршуваат задачи за повеќе работни места. Исто така може да биде опфатена и замена на работници со капитална опрема или да станат поефикасни преку употреба на нова технологија или на нови процеси. Усогласувањето на активностите на човечките ресурси подразбира правење напори за човечките ресурси што ќе бидат доследни со напорите на претпријатијата за подобрување на продуктивноста. Ова усогласување придонесува кон сигурноста дека кадровското екипирање, обуката и развојот,

управување со учинокот од работењето, надоместоците и другите активности на човечките ресурси се во служба на продуктивноста. Анализа за пренесување на работењето ги вклучува човечките ресурси во спроведување на анализа за трошоци/добивка при оправдување за користениот аутсорсинг.

Повисоките постигнувања во претпријатијата се предуслов за реализација на стратегија на претпријатијата. Потребно е изградба на култура ориентирана кон постигнување резултати и менаџмент кој спроведува политики и практики што ги инспирираат луѓето да го остварат најдоброто што можат. Исто така, истражувањата укажуваат дека успешните претпријатија настојуваат да имаат силна култура. Колку е посилна културата во претпријатијата и колку е повисока ориентираноста кон пазарот, толку е поголема потребата од прирачници за политиката на претпријатијата, за организациски шеми, за организациски структурирања на менаџментот на човечки ресурси и за детални процедури и правила.

**Слика 1-7 Некои од одбраните фактори на успешноста на менаџерот во условот на добра култура во претпријатијата**



**Извор:** J. H. Donnelly, J. L. Gibson and J. M. Ivancevich: *Fundamentals of Management*, Irwin, Homewood, 1992, p.410

Во услови на ефикасна и добра култура постои успешност на извршување на работните задачи на менаџерот. Од своја страна успешноста на менаџерот се огледува и во очекувањата од колегите, разбирањето на задачите, очекувањата и стилот на

претпоставените, искуството и личноста на менаџерот и неговата точна перцепција, слика 1-7.

### **1.3. Влијание на културните разлики на менаџерите**

Сите менаџери немаат исти стилови во своите култури, туку менаџерството во различни култури е различно. Менаџерите прават прилагодување на своите стилови кон ситуациите, при што националната култура се јавува како важна ситуациона варијабла во одредувањето на тоа кој стил на менаџерство е најефикасен и ефективен.

Менаџерите и менаџментот на човечки ресурси имаат заеднички вредности и вредносни системи, култура, односно се трудат да бидат универзални. Претпоставката за постоење културна хомогеност надвор од географските граници, е несоодветна. Ако менаџерите се насочени да презентираат однесување коешто би се разликувало од прифатените културни норми во општеството, таквото однесување нема да биде ниту прифатено ниту применето. Во согласност со ова се поставува едно значајно прашање: Како да учиме за културата, за да се дообразуваме? Доколку ги опишуваме работите сами по себе ова не ни дава можности за помагање. Треба да помине период што ќе ни овозможи споредување на земјите и препознавање и воочување на културните разлики.<sup>38</sup> Културните разлики можат да бидат мерени индиректно, со помош на добивање одредена категорија податоци меѓу кои се: мобилност од една во друга социјална класа, конфликт со работниците, распределба на националното богатство помеѓу населението, зачестеност на политички грешки, и слично. За да се согледа каква е културата во различни земји направени се истражувања во голем број на земји и се земени следните димензии за истражувањата:<sup>39</sup>

- Избегнување неизвесност;
- Конфучиев динамизам;
- Мажи - жени;
- Индивидуализам - колективизам; и,
- Моќ - растојание.

Избегнувањето неизвесност е димензија на култура којашто објаснува до кој степен луѓето настојуваат да ја избегнат неизвесноста. Луѓето со висок степен на неизвесност високо ги рангираат формалните правила и сакаат стабилна кариера. Целта е да се избегнат конфликтот и конкуренцијата и да се најде консензус. Овде менаџерите

на човечки ресурси се подготвени да преземат понизок ризик, загрижени се за иднината, потпаѓаат под мислење на претпоставените за совети и за напредок во своите претпријатија. Во овие земји, општеството е окупирано со извесности, стабилности и сигурност за да се намали и избегне неизвесноста. Доколку во ваквите општества неизвесноста, како клучна димензија е мала тогаш луѓето ја прифаќаат неизвесноста како отворена врата на непознато, и нивните чувства се: тие се агресивни, не ги изразуваат своите емоции и даваат доза на толеранција од отстапувањата на однесувањата од вообичаените.

Конфучиев динамизам е димензија на култура каде што во општеството се пропагираат принципите на Конфучие меѓу коишто се: важноста на штедливоста, важноста на напорната работа и истрајноста, односите засновани на статусот и третирање на другите на ист начин како што ние сакаме да бидеме третирани.

Мажи - жени е димензија на култура којашто покажува колкав е степенот на ориентираност на општеството кон парите и други материјални средства како одлика на мажите, поразлична од онаа на жените. Луѓето во овие земји ги рангираат повисоко оние кои имаат желба за моќ, доминација, а пониско оние кои истакнуваат неизвесност и квалитет на живеење, ова е за општества со висок процент на машка популација. Онаму каде што е низок процентот на мажите и каде што нивните улоги според полот не се јасно издиференцирани, таму доминираат вредностите на жената.

Индивидуализам - колективизам, ова е димензија којашто покажува до кој степен поединците се интегрирани во групата. Земји со индивидуализам се земји во коишто поврзаноста меѓу луѓето е слабо изразена и овде се цени поединечниот успех остварен преку конкуренција на високо рамниште, а многу низок индивидуализмот остварен преку успехот на групата. Колективизмот подразбира пак интегрирање во група и оние земји каде има ваква интеграција се земји на колективизам.

Моќ - растојание е димензија којашто објаснува до кој степен вработените, менаџментот на човечки ресурси и институциите прифаќаат нееднаква распределба на моќта и авторитетот присутни во сите култури, но се разликуваат помеѓу народите. Во окружување со висок степен на моќ луѓе ја ценат хиерархиски распределената моќ каде што секој има свое место и е заштитен од поредокот. Луѓето во овие земји високо ги ценат автократските менаџери, а многу малку менаџерите кои дозволуваат партиципација. Со оваа димензија се дава шанса моќните луѓе да ја манифестираат својата моќ. Во окружување со низок степен на моќ, моќта е подеднакво распределена помеѓу луѓето и разликите на моќ се мали. Во овој случај

луѓето веруваат во еднаквоста, прават напори да ја намалат нееднаквоста, и мислат дека сите луѓе имаат исти права и можности.

### 1.3.1 Културни разлики на менаџерите во некои земји

Клучна точка кај културата се процесите на човечки ресурси. Притоа содржината на културата, во најголем дел, е детерминирана со процесите на селекција, односно одлуките за тоа кој се вработува или промовира со еден свој дел културни одлуки. Јапонците имаат развиено висока самосвест за селекција и култура. Кај нив, сите индивидуални работници се вклучени во селективните процеси. Ваквиот пристап се применува на ниски нивоа на работни места од што се гледа дека не се работи за технички одлуки бидејќи тие не ја оценуваат мануелната умешност или нешто слично. Напротив, тие оценуваат колку успешно поединецот ќе се вклопи внатре и „колку неговата личност е компатибилна со културата на претпријатието“. На ваков начин тие може да прават селекција на листа според тоа кој најдобро се вклопува во културата на претпријатијата.

Еден од начините за обликување култура е да се избегне примање на девијантни личности. Некои американски компании, како на пример: IBM и Еххон, при вработување на високо образовани кадри ги применуваат културните критериуми. Сосема е јасно дека опишаните интервјуа, при приемот на нови работници, не се во функција на утврдување на нивната стручна компетентност, туку да се утврди колку ќе можат да се имплементираат во дадената културна средина на одредена земја. По вработување на работникот, неговиот натамошен развој е следниот инструмент што ја одразува културата во претпријатијата. Во овој случај, Јапонците трошат голем дел од времето комуницирајќи и засилувајќи ја културата преку развојните процеси. Така, на пример ним им се потребни по 3-4 недели за да ги обучат ниско образованите работници да работат на машини, додека во компаниите во САД обуката на ваквите вработени се изведува за неколку часа. Евидентно е дека во Јапонија, во текот на тој временски период, прават нешто многу повеќе отколку што е обичното оспособување на новите работници. Тие вршат културна социјализација учејќи ги новопримените на значењето на квалитетот и како тој да се постигне за кооперација при работењето.

Во САД широко е распространето користењето на процесите на човечките ресурси за обликување и менување на културата во претпријатијата. Хјулит Пакард (Hewlett – Packard) на пример, самосвесно работи на тоа да бидат сигурни дека сите ги

научиле, ги применуваат и систематски ги обновуваат компаниските културни норми во меѓусебните човечки односи. Имено, културните пораки, нивното прифаќање и зацврстување кај работниците, се многу посилни доколку им ги пренесуваат внатрешните менаџери, отколку ако тоа го прават лица однадвор. **Примерот на Хјулит Пакард за културните разлики на менаџерите.** Корпорациските цели на Хјулит Пакард (Hewlett-Packard) го одразуваат изразеното самосвесно остварување на техничките, политичките и културните нишки на претпријатијата. Во примерот е дадено колку се значајни културните вредности во компанијата и на ниво на земја за да бидат стратешки управувани.

**Табела 1-3 Резултати на Хјулит Пакард**

Резултати од работење на Хјулит Пакард	Фискална 2007 година
Приходи	6,1 млрд долари
Стапка на пораст	40,5%
Нето доход	469 милиони
	8,7%
	40,5% пораст
Бизнис микс	
Домашен	48,3%
Меѓународен	51,7%
Компјутери	48,0%
ПОЕ	
Како што е во извештајот	19,3%
Коригирано	27%
П/Е почеток на 2009	20

**Извор:** N. M. Tichi: *Управување со стратешките промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.318

#### Цел 1. Профит.

„Да се оствари зголемен профит на компанијата со цел да се дефинира растежот на нивната компанија и да се обезбедат средства потребни за остварување на нивните цели”. „На долг рок профитот претставува апсолутно најважна мерка за успешноста на претпријатијата”. „Најголем дел од профитот се реинвестира“. „Нема да се потпреме врз долгорочни вложувања”... „Ќе се потпреме врз реинвестирање на профитот, како главен извор на капитал”... „Насекаде низ светот потрошувачите треба да го сметаат секој производ за добар и да се остварува таква цена којашто ќе го обезбеди и остварувањето на профитот”. „Остварувањето на профитот е одговорност и задача на сите менаџери.”

Цел 2. Потрошувачите.

„Нашите потрошувачи да имаат обезбедени квалитетни производи и услуги со најдобар квалитет и на тој начин да ја придобиваат и задржат нивната почит и лојалност.”

Цел 3. Подрачја на интерес.

„Да се влегува во нови деловни подрачја само кога сме сигурни дека идеите што ги имаме, заедно со нашите технолошки, производствени и маркетиншки вештини, ни даваат гаранција дека менаџерите може да го сторат обезбедувајќи го потребниот профит.”

Цел 4. Растеж.

„Нашiot растеж нека биде ограничен со профитот и со нашата способност да развиваме и да произведуваме такви технички производи што ќе ги задоволуваат вистинските потреби на потрошувачите.“

Цел 5. Луѓе.

„За да го помогнат Хјулит Пакард, луѓето учествуваат во успехот на компанијата што тие го овозможуваат, со цел да се обезбеди сигурност на работното место според резултатите од работење, да се истакнат индивидуалните достигнувања, да се помогне заработката и чувството на задоволство поради извршување на својата работа.“ „Компанијата е изградена врз основа на силната грижа на поединецот.“ Потребно е разбирање и грижа од страна на менаџментот во однесувањето со луѓето кои имаат проблеми. Единствена програма за учество во профитот за сите вработени каде што 12% од остварениот бруто профит се дели пропорционално на основната плата, типичните 6,5-9,5% не се вклучени во платата или како бонуси, тие се сметаат за екстра награда. Нема посебни стимулативни награди за менаџерите, работниците не го губат работното место поради грешки во менаџментот.

Цел 6. Менаџментот.

„Да се зголеми иницијативноста и креативноста преку дозволување поголема слобода, индивидуалност во активностите околу остварување на добро дефинираните цели.“ Нема менаџмент со директиви и со нагласена важност на соработката меѓу индивидуите и меѓу оперативните единици.

Цел 7. Граѓанство.

„Да ги извршиме нашите обврски кон општеството така што ќе бидеме економични, образовани, социјално организирани за да служиме за пример на секоја нација и заедница во којашто дејствуваме”.

Хјулит - Пакардовиот начин овозможува:

- \* Одлични добро платени менаџери;
- \* Сигурност на вработување;
- \* Егалитаризам;
- \* Светски прифатен систем за учество во профит;
- \* Хомогеност на бенефициите и на односите кон сите;
- \* Прифатлив менаџмент - физички и емотивно;
- \* Блескаво физичко окружување; и,
- \* Бесплатна ужина, кафе и овошје, двапати дневно.

Менаџментот партиципира со:

- \* Силна клима на меѓусебна доверба;
- \* Тимови, секој менаџерски тим е круг на квалитет;
- \* Мали автономни единици; и,
- \* Менаџерски квалитети: мора да има технички знаења, менаџерски способности, административни умешности;
- \* Нема скриени менаџерски упатства;
- \* Цврста доверба кон униформирани искуства за плати и бенефиции;
- \* Линискиот менаџмент е задолжен за обука; и,
- \* и многу други предности.

#### **1.4. Култури и религии**

Културата е резултат на членовите на општествената заедница или на претпријатието при совладување заеднички проблеми, па постапувајќи на тој начин тие „се обидуваат со разни решенија од коишто некои стануваат цврсто определени и се пренесуваат на идните генерации како култура.“<sup>40</sup>

Културниот систем ја држи организацијата сплотена бидејќи на членовите им дава препознатливи шеми со чијашто помош тие можат да го разберат однесувањето во претпријатието, или пак да влијаат во него, а воедно обезбедува и социјално оправдување од страна на заедницата за она што поединците го прават, т.е. давање услуга на потрошувачите, грижење за здравјето на пациентите итн.<sup>41</sup> Културата постои во претпријатијата кога има норми и вредности коишто се поврзани со специфични однесувања, на пример како да се третираат работниците, или кој се прашува за определени одлуки прифатени од поголем дел на менаџментот или на

некоја група која ќе ја претставува нејзината супкултура, и во којашто поединците се свесни за мнозинството и се поддржувани во претпријатијата.<sup>42</sup>

Новите културни вредности треба да бидат вградени во организациските системи, доколку се очекува зголемување на продуктивноста преку тимската работа. Претпријатијата ќе мора да инвестираат во напорите за менување доминантна култура со цел да се измени таа и да одговара на техничките и политичките барања во деценијата на овој век.

Треба да се почувува комплексноста на културата како духовно наследство на човештвото (религијата, уметноста, вредностите, верувањата, легендите и слично), коишто даваат посебен белег и играат голема улога во градењето на вредносниот систем на човекот. Накратко, карактеристики кои можат да бидат истакнати на поодделните религии во светот се:<sup>43</sup>

- Хиндуизмот (Брахманизам) се појавил околу 1500 години пред Христа, во Индија. Таа религија е произлезена од човечкото искуство, длабокото себеиспитување и постојаната медитација. Во основа, ги претпочита следниве вредности: чистотата, самосовладувањето, вистината, ненасилието, љубовта и длабоко сочувство кон сите живи битија.

- Будизмот го основал првиот Сидарта Гаутама наречен Буда (просветлен) роден 563 години пред Христа, во Индија. Тоа е една мирољубива религија којашто ги претпочита следниве вредности: вистинско познавање, вистинско однесување, вистинско живеење, вистински напор, вистинско размислување и вистинска прибраност.

- Исламот како религија се појавил околу 600-та година помеѓу арапските племиња коишто дотогаш биле политеистички. Основна карактеристика на исламот е длабокото почитување на Божјата апсолутна сила. Се смета дека Алах го определува местото на сè и секого во општеството, со што во Исламот постои извесен фатализам и помал интерес и место за напредок.

- Кинескиот универзализам е политеизам со филозофски примеси. Тргува од учењето за хармонија на универзумот. Конфучие, роден 551 година пред Христа, се обидел да ги проучува древните традиции и сопствените рефлексии на таквиот начин на живот. Главни точки на оваа религија се: почитување на предците, себеконтрола, човечност и љубезност.

- Христијанството, како религија, е прифатено и на нашата територија (држава) кај најголем број жители (67%) и има посебно значење за градење на вредносниот

систем на човекот.<sup>44</sup> Создателот на христијанското учење бил богочовекот Исус Христос. Исус бил човек полн со добродетели и својот живот го посветил на нив, бил образец на насоченоста, трпеливоста, издржливоста и на повлеченоста во себе. Тој е личност кој заинтересирано го набљудувал животот околу себе, го споредувал со идеални замисли, ги критикувал состојбите, но и пристапувал кон нивно менување, правејќи сè што е во негова моќ, дури и повеќе.<sup>45</sup> Со изграден вредносен систем на квалитети, со своето примерно однесување, со своите постапки и дејствувања, како и со своите едноставни и јасно разбирливи морални говори, Исус остава длабок впечаток во душата и срцата на голем број луѓе. За христијанството е сосема јасно дека врвната вредност е духовната, таа се постигнува преку внатрешната, длабинска преродба на индивидуата, што го рефлектира и во специјална сфера. Оптимизмот, љубовта, вербата во вистината, реалноста, објективноста треба да бидат водилки на менаџерите од човечките ресурси без искривување на сликите, без затемнување на вистината, без прикривање на реалноста. Само на таков начин може да се постигне долгорочен успех.

Менаџерите на човечки ресурси треба разумно, со чиста совест и објективно да настапуваат и одлучуваат. Реалноста треба да биде нивни критериум, нивна вредност. Затоа е најдобро менаџерите на човечки ресурси прво, да се преиспитаат самите, да се осознаат, да си ги согледаат своите позитивни и негативни страни, своите можности што ги поседуваат, како и опасностите што им се закануваат поради неправилните нивни постапки, неможности, лаги и измами. Со луѓето треба да постапуваме онака како што тие сакаат со нас.

Христијанскиот идеал заснован врз искуство, обид, со длабока чиста разумност и претпочитана чиста совест ги развива своите погледи за добриот, односно идеалниот живот на човекот менаџер преку широката, нелицемерна и вистинска љубов. Христијанското учење упатува на вредности на примарниот морален однос на човекот како разумно суштество кое со слободна волја ја гради својата личност, притоа почитувајќи ги принципите на љубовта сфатени како: реалност, отвореност, умереност, несебичност, сочувство, благонаклоност, работливост, делотворност и човечност. Како основни вредности на еден човек - менаџер во христијанското учење се истакнуваат: мудроста, разумноста, совесноста, силата (оспособеноста), знаењето, моралноста, реалноста, човекољубивоста, искреноста, скромноста (недоверливоста), трпеливоста, смиреноста, почитта, делотворноста, и претпочитањето на сè она што е добро и полезно за човековиот род за сегашните и идните генерации, со истовремено

избегнување на неправдата, нереалните постапки, измамите, лукавството, користољубивоста, злобата, зависта, омразата, клеветите и другите лоши особини.<sup>46</sup>

#### 1.4.1. Германија

Навистина е тешко да се изнесат разликите на културата во сите поразвиени земји бидејќи, секоја земја, покрај општествените карактеристики што ги добива од географската положба каде што припаѓа, таа поседува и свои карактеристики. Направен е осврт кон културите во Германија, Франција, Америка и Јапонија.

Економскиот успех на Германија, пред сè, е израз на цврстата волја на луѓето да се постигне економски успех и притоа имајќи ја девизата дека сè што се работи не е само од личен интерес, туку и од интерес на државата. Стабилноста на стопанскиот систем во голема мера зависи од работната култура, работливоста и дисциплината, како и стручните квалификации на своите луѓе.

Менаџерите на човечки ресурси се познати по својата ефикасност во работењето, обично тие се повлечени во себе, резервирани еден кон друг, па и на поглед се гледа дека покажуваат ладен однос, но при соработката тој однос се губи. Тие се прецизни и детални во работењето. Почитуваат ред и дисциплина, а се одликуваат и со трудољубивост, угледност, точност, дисциплинираност и правовременост. Навремено, без реагирање, ги извршуваат работните задачи бидејќи добиваат јасни, прецизни и навремени наредби и инструкции.<sup>47</sup>

Денес во Германија, покрај на економскиот успех, големо внимание му се посветува и на слободното време, здравје и заштита на човековата околина. Околу 45% од населението во Германија се протестанти, а 37% се католици.<sup>48</sup> Претпријатијата се водат од страна на менаџерите кои се избираат според способноста, знаењето и работењето. Нивниот авторитет произлегува од позицијата и нивната компетентност. Погolem број (60-65%) од врвните менаџери поседуваат факултетски дипломи, унапредувањето пред сè се засновува на степенот на образование, трудот, способностите, работните навики, амбициите и професионалноста.<sup>49</sup> Главна одлика е континуираното оспособување на менаџерите, а може да се рече и на вработените во текот на целиот работен век.

Во поголемите претпријатија има развиено еден вид центри за развој и обука на менаџерите, а додека кај помалите претпријатија тоа се врши преку ангажирање на едукатори или посета на надворешни курсеви. Управниот одбор е колективен орган

што претпочита тимско работење, со почитување на мислењето на секој негов член. За поефикасно извршување на работите и соочување со специфичните проблеми, се формираат тимови од специјалисти по определени проблематики со соодветни менаџери. Меѓусебните односи во претпријатијата се добри. Со оглед на професионалноста и способноста на претпоставените, тие добро се почитувани и ретко се критикуваат од вработените. Обично односите меѓу претпоставените и вработените се резервирани и се одвиваат на некоја дистанца.

Слика 1-8 Фази на остварување ефикасен МЧР на Германците



Извор: Н. Т. Graham and R. Bennet: *Human Resources Management*, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 1995, p.345

Како ефикасни менаџери Германците, во текот на работата, прават подготовка, истражуваат, анализираат податоци, добиваат фидбек на вработените, реализираат план за подобрување преку целокупниот менаџмент во нивните претпријатија.

Табела 1-4 Работа на германските и британските менаџери

Број	Вид на активности	Потрошено време	
1а	Формални закажани периодични состаноци	9,78	15,50
1б	Свикување состаноци со посебна намера	12,62	14,46
1в	Ад хок дискусии	20,07	17,93
2	Време поминато на работа	16,87	17,35
3	Телефонирање	10,66	7,23
4	Работа во канцеларија	11,56	11,16
5	Објаснување	10,45	12,08
6.	Вкупно пресметано време	9,98	95,92

Извор: Приспособено според, Р. А. Lawrence: *Management in Action*, Routledge & Kegan, London, 1984, pp.16-17

Преку табеларен приказ е прикажана работата на германските и британските менаџери, преку нивните активности и потрошеното време за извршување на истите.

Студијата на случај ја истражува содржината на работата на менаџерите во текот на денот. Истражувањето овозможува споредба меѓу 16 германски и 25 британски менаџери каде што е дадено и вкупно пресметаното време и поодделно пресметано време за поодделните активности.

Германија е една од економски најзначајните и најсилни земји во Европа и важен трговски партнер за многу земји во светот, меѓу кои е и Македонија. Статистиката покажува дека Германија е втор трговски партнер на Македонија со која годишно има трговија од една милијарда долари. Затоа, добро е да се знаат некои особености за начинот на кој се однесуваат и управуваат германските менаџери. Вообичаени стереотипи коишто ги опишуваат германците се дека тие се без смисла за хумор, агресивни се, се држат на дистанца, тврдоглави се и опсесивни кога станува збор за деталите. Кога станува збор за социјалниот живот, тие се конзервативци и конформисти. Германскиот менаџмент на човечки ресурси во Германија влече корени од средновековниот еснаф и трговската традиција, а денес за другите земји претставува квалитет и ефикасност.

Конкуренцијата во Германија е многу силна но не е деструктивна кон другите учесници на пазарот. Има многу компании со претставници на менаџери на човечки ресурси кои се натпреваруваат во исти области, кај многумина од нив е изразено барањето за пазарен удел, а не целосна доминација на пазарот. Германските менаџери се уште се генерираат од технички сектори иако таа практика се менува во последно време. Тие долго се задржуваат во претпријатијата и полека напредуваат низ компаниската хиерархија. Германските менаџери се најстимулирани, мотивирани и најплатени во Европа, но платите им се пониски во однос на нивните колеги во Америка.

Како глава карактеристика на германските менаџери се смета брзото регрутирање во дадени ситуации со многу висококвалитетна извршена работа, посебен вид на посветеност и следење на целокупната работна ситуација. Следењето и познавањето на тоа што се случува во производната линија или како се одвиваат процесите во другите сектори е одлика и на сениор - менаџерите, иако вообичаено тоа не е нивна задача. Тие многу добро ја познаваат својата работна средина и добро ги разбираат процесите надвор од неа. За разлика од англосаксонските менаџери кои главно ги интересира финансискиот извештај и точните бројки, германците се повеќе посветени на самите процеси на производство. Последиците на овој пристап кон работата е близок однос меѓу менаџерите и вработените, каде што и едните и другите

веруваат дека заедно работат за создавање добар производ. Во Германија постои соработка меѓу индустријата и државата, па затоа се преземаат координирани потези за решавање на важни прашања. За германскиот менаџмент големо влијание имаат државните стандарди, политиката и владината регулатива, а последиците на тоа се изоставените норми на производство. Овие норми се производ на соработка и консултација меѓу сите релевантни членови во индустријата за тоа како би функционирал целиот систем и би бил ефикасен. Германските менаџери на човечки ресурси посветуваат посебно внимание на планирањето, консултациите ги земаат предвид сите бизнис аспекти. Заради тоа, за нив се многу важни деталите, фактите и статистиката. Германците не сакаат неизвесност, ниту ризик што не може да се квантифицира. Фокусот на деталите им обезбедува целосен увид во своите точки и е еден вид сигурност дека при одлучувањето се земени предвид сите информации. Тоа е типично и за професионалниот и приватниот живот на оваа земја и затоа добра организација за германците претставува избегнување или контрола на ризикот. Ова се постигнува низ анализи коишто се базираат на реални докази, а не на интуиција и чувство. На пишаните документи се гледа како на најбезбедни и најобјективни медиуми за анализа и извршување на работата.

Комуникациските стилови во работењето како елемент на нивниот вредносен систем во работењето се директни, често кратки и секогаш со јасно дефинирана поента. Одредена формалност во комуникацијата е секогаш присутна, па кога станува збор за деловен разговор нема многу место за емоција и непотребни комуникативни содржини. Германците многу ја ценат нивната приватност, прават јасна разлика меѓу приватниот и професионалниот живот и често ги држат професионалните односи на дистанца. Меѓутоа во период на добро запознавање, бариерите меѓу вработените се отстрануваат и се развиваат пристојни односи. Недоразбирањата се решаваат со непосредна комуникација во формални, како и неформални ситуации, но доколку недоразбирањето е на ниво на компанија, посредува економската комора или индустриските асоцијации. Многу битен фактор како елемент на нивниот вредносен систем е точноста при водењето на бизнис средбите и преговорите. За германските менаџери се промовира тимска работа каде тимовите се формираат од специјалисти со кои раководи лидер со определена задача и јасно место во претпријатијата. Германските менаџери планираат и работат напорно, често се под стрес и прецизно го планираат своето време. Од деловните партнери и посетители очекуваат да бидат прецизни и точни, да не доцнат но и да не доаѓаат порано, бидејќи има конотација на непочитување на туѓото време.

Германците планираат однапред и состаноците со нив треба да се планираат две до три недели порано од договорениот датум на средба. Состаноците обично се одржуваат меѓу 11 и 13 часот и во попладневен термин меѓу 15 и 17 часот. За договор на важни состаноци треба да се избегнуваат последните работни денови во неделата, како и месеците во кои годишните одмори се многу чести (јули, август и септември). Состаноците се формални, функционални и се држат со договорена агенда, вклучувајќи го почетокот како и крајот на состанокот. На предвидените теми се преминува брзо и конкретно. Во текот на состанокот и по него, германските менаџери го анализираат сето изнесено на систематски и сериозен начин и затоа често се очекува сите пишани документи или предлози да бидат изложени со висок степен на разумност и рационалност, а понекогаш и со научен поглед. Германските менаџери, во услови на непредвидливи промени, се соочуваат со проблеми предизвикани од бирократијата која во стабилни услови е развиена до перфекција.<sup>50</sup>

Одлуките се носат полека и методски и затоа ваквиот процес не треба да се забрзува или да се врши притисок врз друга страна. За време на носењето одлука единствено логичките заклучоци базирани на емпириски докази ќе се сметаат за релевантни. Шармот и продажните техники не играат голема улога кај германците, туку само фактите кои презентираат добра можност со минимален ризик. Кога еднаш ќе донесат одлука многу ретко ја менуваат.

Шефовите на управните одбори на листата во светски рамки на ДАКС лани заработиле просечно 4,5 милиони евра. Во споредба со претходната година, заработката на менаџерите на германските претпријатија на берзата пораснала за 20%. Најмногу во просек заработиле менаџерите на Дојче банк по 6,5 милиони евра. Најмалку заработиле менаџерите на Бајерсдорф и Комершл банк од по три милиони евра. Топ заработувачка и мотивација како ставка на вредносниот систем е заработувачката на претседателот на управниот одбор. Шефот на компанијата Фолксваген Мартин Винтеркруп заработил 9,33 милиони евра од реал-економијата.

#### 1.4.2. Франција

Франција, според својата економска структура, е индустриско земјоделска држава којашто по ослободувањето успева евидентно да ја поправи општата економска состојба којашто за време на Втората светска војна била ослабена. Населението во Франција го сочинуваат околу 90% римокатолици.<sup>51</sup> Французите се одликуваат со

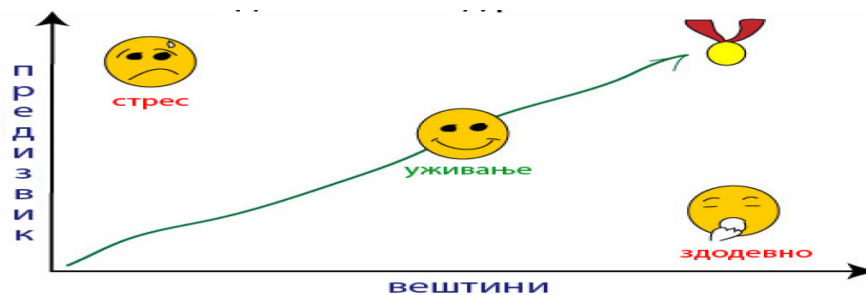
култура којашто е особено изразена во образованието. Таму се негуваат угледните школи (*grandes écoles*) коишто обезбедуваат елита за јавните служби и стопанството. Најголем дел (60-80%) од врвните менаџери на големите компании имаат квалификации стекнати во угледните (*grandes écoles*) школи.<sup>52</sup>

Организациската структура на претпријатијата се заснова на крута, централизирана хиерархија којашто овозможува одлуките да се донесуваат на врвот каде што претседателите на Управните одбори истовремено се и генерални директори на претпријатијата во Франција. Целата организациска структура се одликува со ригидност и централизираност, а самото образование и способноста на врвните топ менаџери, им дава слобода на кадрите да ја истакнат својата самостојност, интелектуалност, аналитичност, внимателност и слобода на размислувањето, како и особено доаѓа до израз формалната комуникација, со нагласена почит кон авторитетот на менаџментот на човечки ресурси. Ова произлегува од самата професионалност на менаџерот, неговата компетентност, способност, знаење и комуникативност. Менаџерите на човечки ресурси избегнуваат директни конфронтации (лице во лице), а ја ценат работата, залагањето и делотворноста, и за нив работата претставува интелектуален предизвик. Работата мора добро да се познава, и да владее дисциплината во деловната средина. Менаџерите на човечки ресурси треба добро да ја познаваат работата, да се способни да применуваат аналитички приод и добро да ја остваруваат контролата, да се интересираат за работата и да се трудат што повеќе да ја познаваат. Стручноста и професионализмот во Франција особено се ценат. Самите тимови се составени од специјалисти од одделни области, со соодветни менаџери. Меѓусебните односи се професионални и конкурентски. Вработените ги извршуваат своите задачи и одлуки, не се многу заинтересирани за поголема демократизација на работните места, но претпочитаат сигурност во работата и поголеми плати. Француските менаџери, согласно тенденциите во Европа и светот, свесно пристапуваат кон учење на други јазици и совладување нови концепции во менаџерството.<sup>53</sup>

Француските менаџери остваруваат поголем предизвик со повеќе уживање, а помалку стрес и злодејност. Во Франција на бизнисот се гледа како на жив организам, а во донесувањето деловни одлуки голема улога има интуицијата. Општествениот статус и позиција се мошне битни елементи во француската бизнис култура, а културното однесување, меѓусебната доверба и разбирање имаат големо влијание во успехот на одреден бизнис. Односот помеѓу менаџерите и нивните вработени во голема мера е нерамноправен. Статусот и привилегиите се битно нагласени, а процесот на

донесување одлуки е строго хиерархиски поставен и доаѓа од менаџерите кои се поставени на повисоките функции. Француските менаџери често го нагласуваат својот статус и функција во деловните односи, а лобирањето, познанствата претставуваат битни фактори во реализација на деловните активности.

Слика 1-9 Задоволство од работата на Французите



**Извор:** T. D. Hall and E. L. Taylor: *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, London, 2008, p.212

Француските менаџери во голема мера го избегнуваат својот можен ризик и несигурноста во работењето. Тие се свртени кон стабилни односи, како во рамките на самата бизнис организација, така и во деловните односи со други бизнис партнери. Во таа смисла француската бизнис практика потсетува на јапонската практика. Лојалноста на вработените во компанијата се смета како достигнување, а самите вработени се свртени кон својата компанија во која ја инвестираат својата кариера, со неа се идентификуваат, но и од неа имаат големо очекувања, во смисла на потенцијални бенефиции. Како пример на овој принцип, е тој каде што секој француски менаџер ќе рече дека е член на одредена компанија, дека работи на таа позиција, додека американскиот менаџер ќе рече дека е експерт во одредена област и дека работи во таа и таа организација.

Според перцепцијата на англосаксонските менаџери, менаџментот на човечки ресурси во Франција е базиран на личните познанства, а помалку на тоа кој колку е добар во својата работа. Француските менаџери се слободни да ги менуваат своите одлуки брзо и смело. Кога ги анализираат проблемите, француските менаџери имаат холистички пристап. Поточно, тие сакаат да ја видат пошироката слика, како и позадината на ситуацијата за да го одредат правецот за решавање на самиот проблем.

Французите веруваат дека информацијата е мошне важна и треба да биде проследена на вистинско место, во вистинскиот момент. За да остварите добар деловен контакт потребно е личен контакт, значи константен „networking” е тој што ќе ве добро информира, без разлика дали се некои информации објавени или не.

На деловните состаноци, мора внимателно да се анализира се што се случува, бидејќи состаноците често пати не резултираат со донесување на одлука, повеќе служат како пробни балони за веќе донесени одлуки на повисоките менаџмент нивоа.

Своето слободно време Французите го посветуваат на својата фамилија и на старите пријатели и за приватниот живот не се зборува на деловните состаноци. Доколку имате деловен состанок со француските менаџери, избегнувајте го критикувањето на која било француска фирма или критикувањето на француската држава. Познавањето на францускиот јазик може да биде голем плус и може да ви донесе дополнително почитување од страна на француските менаџери.

Во просек секој од 3.500 професионални берзански стручњаци кои работат за француските банки или филијалите на странските финансиски институции, покрај вообичаената заработка, добиваат и поголем додаток во висина од најмалку 286.000 евра, укажувајќи дека за искусните и познати „оператори на пазарот” овој износ двојно се зголемува. Практиката на доделувањето на астрономските бонуси на банкарските менаџери е во полн ек во Франција, наспроти напорите на Владата да го регулира финансискиот сектор, каде што бонусите изнесуваат многу милијарди евра.

Франција како држава отсекогаш имала важна улога во европски и светски рамки, како земја којашто има едно од највисоките нивоа на економски раст во Европа, и како еден од најголемите снабдувачи со земјоделски и индустриски производи. Деловната практиката во Франција е резултат на нејзината бизнис-визија, големо влијание има органското уредување на организацијата, каде што на компанијата се гледа како на жив организам додека при донесувањето одлуки и планирањето во голема мера е застапен интуитивниот пристап.

Социјалниот статус и позицијата се значително важни елементи во француската деловна култура, додека правилното однесување, меѓусебната доверба и разбирање играат голема улога за успехот на една бизнис организација. Дистанцирањето на моќта, што претставува еден од битните фактори коишто ја дефинираат бизнис културата во една земја, во Франција е многу големо. За француските менаџери се зборува дека лесно се деконцентрираат, оставајќи една работа за да почнат друга или дека често и лесно менуваат важни одлуки во зависност од околностите и ситуациите. Во нивните

бизнис - организации, најчесто недостигот од детален опис на деловните активности може да доведе до преклопување на одговорностите и до ситуација менаџерите да ветуваат нешто што подоцна ќе биде заборавено. Француските менаџери котираат прилично високо на листата кога станува збор за избегнување на несигурноста и ризикот во бизнисот. Ова го илустрира постоењето на правила за се како резултат на бирократијата, како и развиена француска социјална легислатива којашто ги штити вработените.

### 1.4.3. САД

Градењето етички норми во САД се заснова на брзи историски придонеси. Една од големите предности што ја имаат Соединетите Американски Држави е привилегираната положба што оваа земја ја дала на историјата. Најдобрите елементи од голем број етички системи, овде заедно се измешале. САД е, всушност, казан за топење на разнобразните етички групи и култури. Моралната традиција на оваа земја е мрежа од три евидентно испреплетени духовни нишки:<sup>54</sup>

- хуманистичкото учење на најголемите филозофи на сите времиња;
- учењето на големите религии; и,
- егалитарните идеали на патриотите - основачи.

Особено се истакнува влијанието на грчката филозофија, римската јуриспруденција (правна наука) и ренесансата со сите обележја на: отфрлање авторитет, осврнување кон реалниот живот и искуството, довербата во сопствениот разум и дисциплинираното фантазирање под влијание на развојот на природните науки. Иако емигрантите од различни земји носеле и различни религиозни погледи, сепак, најголемо влијание меѓу нив во САД извршиле христијанската и еврејската традиција. Овие две традиции ги систематизираат најскажаните сфаќања за личната должност, моралната одговорност и почитта кон другиот во заедничкото живеење. Во САД околу 84% од населението се христијани, а останатите се припадници на други религии.<sup>55</sup>

Во областа на менаџментот на човечки ресурси, американските менаџери настојуваат да носат одлуки што придонесуваат за развојот и прогресот на претпријатијата, а истовремено се прифатени и се во интерес на клиентите, вработените и нивните семејства. Во најголем дел во претпријатијата, на преден план, доаѓа до израз внатрешната мотивација, самопочитување и остварување на сопствените

цели. Иако е тешко да се издвојат посебните карактеристики што го поттикнуваат етичкото однесување на менаџерот, некои од нив се:<sup>56</sup>

1. Мудроста.

„Мудроста, заснована врз реални вредности е основна потреба на моралниот живот”

2. Храброста.

„За восхит е оној што знае за што да се бори и во што да се верува, и кој е решен да се застапува за тоа”

3. Умереноста.

„Умереното однесување, речиси на секој предмет на дискусијата, води кон пожелен исход”

4. Справедливоста.

„Секој треба да ја цени, да ѝ се восхитува на чесноста, почитта кон правата на другите и извршување на обврските”

5. Совеста.

„Некои совеста ја опишуваат како интуиција за тоа што треба или што не треба да се стори. Други, совеста ја сметаат како глас на Бога во самите себе, а некои чувствуваат дека тоа е чувство, развиено кај секој поединец врз основа на натрупаното искуство”.

Совеста мора да се слуша, но одвај може да се даде доверба на единствен диктатор на етика. Зрелата личност настојува совеста постојано да ѝ биде објективна. Лажната совест може опасно да влијае на животот

Во американските претпријатија е застапена хиерархија во одлучувањето. Одлуките се носат на ниво на врвен менаџмент и тие се пренесуваат за извршување на пониските нивоа. При донесување на одлуките се вклучени помал број на луѓе кои се одликуваат со стручност, способност и професионалност. За да бидат успешни менаџерите мора да се одликуваат со убедителност којашто произлегува од нивната оспособеност, знаење, однос и човечност. Американските менаџери се доста разговорливи, директни, достапни, импулсивни и индивидуално ориентирани. Во меѓусебните неформални разговори се отворени, критички поставуваат важни прашања и брзо одговараат кога се прашани. Во дискусиите се расправаат и докажуваат преку објаснување. Во теоријата и праксата на САД може да се забележи силно изразена културна димензија на индивидуализмот како кај менаџерите, така и кај вработените во американските претпријатија.

Менаџерите во САД се насочени кон тимско работење и формирање на меѓусебни тимови, потпирајќи се на индивидуализмот, т.е. респектот и почитта на индивидуата, нејзината способност, стручност, знаење, ангажираност и делотворност. Американскиот лик на менаџер се стреми кон тотална отвореност, експлицитност и директност со цел да се минимизира неизвесноста и да се надмине несигурноста.

Денес во САД, како и во другите високо развиени земји во светот сè повеќе внимание им се посветува на човечките вредности и меѓучовечките односи, на задоволството во работењето и мотивацијата на вработените. Во САД најсилен е фактор за внатрешните побуди за достигнување на самопочитување и остварување на лични цели. Во колективните општества мотивацијата е насочена повеќе кон надвор. Луѓето се чувствуваат обврзани кон групите на коишто припаѓаат (семејство, претпријатие во коешто работат) и се повеќе се мотивирани од статусот на групата, отколку од самоостварувањето. Менаџментот, како научна дисциплина којашто се предава и практикува во целиот свет, изворно настана во Америка, земја којашто е лидер во креирање, на принципите и начелата на модерните теории на управување. САД денес има специфичен начин на менаџирање којшто има силна врска со културата и заедничките вредности, којшто е прагматичен и фокусиран кон напредок. Главна културна одлика на САД е исклучително етноцентричност, поради којашто оваа земја е затворена за најголем дел надворешни информации. Затоа Американците се целосно фокусирани на сегашноста и иднината, и не размислуваат многу за минатото.

Конкуренцијата е изразена на сите нивоа во Америка, како еден од основните правила, а иновацијата е високо ценета како иницијатор во економијата и општеството, па затоа често има приоритет на традиција. Во споредба со светот, во САД постои силна ориентација кон индивидуални иницијативи и достигнувања, а материјалниот напредок е поважен од хуманиот. Во САД е изразен умот на менаџмент заснован на структури и концепти коишто се занимаваат со стиловите на однесување во рамките на бизнис организацијата. Насочен е кон зголемување на продуктивноста и задоволството на вработените, со голем акцент на планирањето, индивидуалното одлучување и исклучително професионалната посветеност. За разлика од јапонскиот менаџмент, американскиот се карактеризира со ниска стапка на лојалност кон претпријатието од страна на нејзините вработени. Менување на претпријатија и на работно место е вообичаена работа, а вработените обично преминуваат на подобра работа, доколку имаат можност да го направат тоа. Истакнатите функции во бизнис организациите се поврзани со знаење чијшто елемент на вредносниот систем на американските менаџери

и способности искажани на работното место и системот на мотивација се насочен кон вработените.

Во американските претпријатија постои високо ниво на професионална и стручна специјализација, а експертите се потребни и барани на сите нивоа. Но, заради системот на кој се вреднуваат вработените според учинокот, секоја личност станува составен дел од еден систем и неговото функционирање. Во американската практика во менаџментот е нагласена демократската ориентираност и партиципативниот систем на одлучување. Тогаш претпријатијата тежнеат да бидат демократски, а во исто време да поседуваат висок степен на функционална формализација. Тоа пред сè се однесува на програми и пишани специфични стандарди, опис на работа и работни активности, должности, авторитети и одговорности кои треба да се следат во текот на работењето. Точноста е многу важна во работните односи, а концептот „времето е пари“ е многу сериозно сфатен во оваа бизнис култура. Парите како такви се клучен приоритет, а американските менаџери се познати по опортунистичката ориентација и подготвеноста да преземат ризик доколку финансискиот аспект е примамлив. Во секојдневното работење американците носат заклучоци брзо и одлучно, но високо ја ценат директноста и концизните информации со поента. Истрајноста и решителноста се карактеристики на високо ниво на присутни кај американските бизнисмени, а тоа најдобро може да се забележи во лоши бизнис ситуации, каде што менаџерите често гледаат на настанувањето на проблем како потенцијална можност што треба да ја употребат во своја корист. Бизнис етиката е забележливо изразена кај американските менаџери, а односите меѓу половите во деловното окружување се многу променети за разлика од минатото. Меѓутоа, жените - менаџери се уште се борат за поголема еднаквост во областите на влијание и финансиските примања. Бизнисот со американските партнери може да биде и конфузен и непредвидлив. Иако многумина сметаат, дека американците имаат неформален пристап кон бизнис - протоколот, мора да се има предвид дека една голема компанија и нејзините претставници се карактеризираат со високо ниво на професионализам. Во самите преговори, вистинска поента е акумулацијата на објективни факти, додека субјективните чувства ретко учествуваат во тие преговори. Во почетокот на бизнис преговорите многу е важно да се избегнуваат теми поврзани со политика, религија, раса и пол. Генерално американските менаџери се учтиви, но во повеќе ситуации кажуваат што мислат за одредени работи, немајќи намера да навредат никого со тоа. Американците брзо воспоставуваат деловни односи, но нивните односи не одат во длабочина и не се долговечни, туку се

фокусираат на работата и нејзината суштина, а не толку помеѓу односите на луѓето. Тоа може да претставува проблем во деловните односи, да речеме за некои азиски култури, каде што воспоставувањето пријателство е многу важно за успешен бизнис, и трае многу долго и доживотно. Последица на ова е тоа што бизнисмените од Америка може да пропуштат воспоставување и успешна реализација на деловните односи со земјите со ваква општествена димензија. Еден од најдобрите начини за успешен бизнис со американските бизнисмени е на работата да се пријде прагматично и стручно. Фокусирањето на работата и директноста, во таа смисла можат да придонесат за професионалност и добра бизнис-практика од друга страна, што претставува пат кон доверлива и успешна соработка со американските бизнисмени. Заработувачката на американските менаџери расте многу побрзо од инфлацијата и платите на другите вработени. Заработувачката на главните менаџери во најголемите американски компании во последните десетина години повеќе од двојно се зголемила.

Просечната годишна бруто-плата на главен менаџер на една од 350-те најголеми корпорации во Америка изнесува околу осум милиони долари и е голема мотивација за поуспешна и продуктивна работа на вработените. Според истражувањата на американската Централна банка, вкупната заработувачка на менаџер во најголемите корпорации изнесува околу 11 милиони долари, во однос на 27.000 долари колку што изнесува просечната годишна плата на обичен работник. Просечната заработувачка на врвен менаџер за 10 години пораснала за 150 проценти. Просечната плата на работник, во однос на растот на инфлација, порасна за осум проценти во истиот период изјава од Џејмс Шерк, аналитичар кој се занимава со прашањата за платите на корпоративна сцена, кој вели дека станува збор за примена на начелата на понуда и побарувачка. Платите на менаџерите растат бидејќи нивните компании се попродуктивни, и поголем дел од платите на менаџерите зависат од растот на вредноста на акциите на компаниите, наместо од традиционалниот приход на готовина.

Во текот на работата американските менаџери ја користат перцепцијата на вработените преку формите на само работа, развој на кариера и предизвик. Направено е едно истражување на 300 претседатели на врвни банкарски, индустриски, осигурителни, јавни, малопродажни и транспортни фирми, за видовите способности и нивоата на менаџментот на американските менаџери што е прикажано на табелата 1-5.

**Табела 1-5 Оптимална мешавина на способности на американските менаџери според хиерархиско ниво**

Менаџмент на пониско ниво	Среден менаџмент	Врвен менаџмент
12,0%	22,8%	39,4%
37,7%	42,4%	42,7%
50,3%	34,8%	17,9%

**Извор:** T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1983, p.21

#### 1.4.4. Јапонија

Во Јапонија професионализмот во работењето е особено застапен и претежно се стекнува преку искуството, обуката и учењето, а надополнет е со учеството на сите вработени вклучени во деловните процеси на претпријатијата. Во јапонските претпријатија не е изразен елитизмот на универзитетски образовани луѓе, иако посебно внимание му се посветува на образованието. Па така, местото во хиерархијата, покрај образованието, многу зависи и од мудроста, работното искуство и работниот стаж во претпријатијата.<sup>57</sup>

Припадноста на вработените во претпријатијата е особено изразена, па тие речиси доживотно остануваат во исто претпријатие. Самата припадност кон претпријатието придонела работниците да се задржуваат почесто во рамките на самите претпријатија. Претпријатијата претежно им се доверени на способни менаџери. Односите помеѓу деловните партнери претежно се засноваат на цврсти основи и на долготрајна, „тајна“ доверба.

Во Јапонија населението, според религиозната припадност, го сочинуваат шинтоисти и будисти 84%. Една од основните карактеристики на јапонската работна култура е што однесувањето на луѓето не се заснова врз некои пишани правила, туку врз влијанието на културните напишани норми. Покрај другото, сигурно дека големо влијание има примерноста на водачите и големата грижа за развојот на човечките ресурси и нивното слободно вклучување во решавањето за квалитетот преку посебно организираните кругови за квалитет. Општ е заклучокот дека во јапонските претпријатија нагласено внимание се посветува на работната атмосфера, меѓучовечките односи, отворената комуникација, заедничкото групното дејствување, соработката, почитта и довербата меѓу подредените и менаџерите, свеста дека само со работење се постигнува напредок, изразена желба за остварување на

целите на претпријатијата и постигнување што подобар успех, доброволното учество во разни активности во интерес на претпријатијата, активности во круговите за квалитет и друго. Во работната култура на менаџерите во јапонските претпријатија особено се истакнува концептот на лојалност, хармонија и консензус.

Концептот за лојалност и хармонија меѓу менаџерите и вработените, како и воопшто меѓу сите членови во соодветните групи и претпријатијата, е прифатен и почитуван од сите вработени. Секој е свесен дека како припадник (член) на групата мора да соработува со сите членови така што отворено ќе дискутира, ќе биде подготвен на компромис, ќе изразува лојалност и ќе придонесува за хармонија на групата.<sup>58</sup> Концептот на градење консензус претпочита вклученост на одлучувањето. Вработените може да дискутираат и реагираат по предлозите на менаџерите. За обезбедување на консензус најкомпетентни се менаџерите од средно ниво кои служат како еден вид мост меѓу повисоките и пониските нивоа. Затоа, тие треба да имаат добри односи како со надредените менаџери така и со подредените (пониските менаџери и вработени).

Јапонските менаџери се одликуваат со: резервираност, тивкост, ислушување на соговорникот, чувство на разбирање, дистанцираност, интраспективност и ориентираност кон другите. Како неопходни и општоприфатени карактеристики на менаџерите се истакнуваат следниве:<sup>59</sup>

- Сериозност. Под сериозност се подразбира напорно и доследно да се извршува работата, да се има чувство на приврзаност кон претпријатијата, љубов кон работата и респектирање на искуството, знаењето и возраста;
- Развиено чувство за соработка и хармонија со другите. Или поточно, да се поседува способност и умешност за воспоставување блиски меѓучовечки односи;
- Поседување на работно искуство, а особено искуство за соочување со проблемите, надминување на определени тешкотии и слично. Самата борба со тешкотиите и решавањето на проблемите го прават човекот искусен, вешт и мудар;
- Самодисциплинираност. Тоа значи дека зрел менаџер е само оној кој знае да ги контролира амбициите, личните желби и интелектот; и,
- Поседување чувство на патернализам. Менаџерите сами мора да го чувствуваат претпријатието како свое семејство. Тие треба да ги изразуваат чувствата на симпатија кон нивните следбеници;

Јапонското менаџерство покрај наведените општо прифатени карактеристики, се одликува и со општи принципи меѓу кои се и следниве:

- Принципи на добри односи со подредените. Од менаџерите се бара да имаат добри односи, т.е. пријатни односи со нивните подредени, добро да соработуваат и да им дозволуваат да го изнесат своето;

Подредените, иако го почитуваат авторитетот на менаџерот, сепак можат слободно да изнесуваат свои мислења и сугестии за подобрување на квалитетот на работењето, а можат дури и да влијаат врз одлуките на менаџерот.

- Принцип на лојалност. Подредените им се лојални на менаџерите. Нивната лојалност кон менаџерите се заснова на принципот на почит, авторитет и изграден вредносен систем за квалитет на самите менаџери. Меѓу менаџерите и подредените постои заемна почит и соработка. Менаџерот е свесен дека укажувањата на вработените на некои негови слабости се од негова корист и се упатени за надоместување на она што е испуштено или на тоа на што не се обратило доволно внимание;

- Принцип на хармонија во претпријатијата. Менаџерите се тие кои ги минимизираат конфликтите, меѓусебните недоразбирања, расправиите, намерите и тензиите меѓу нивните подредени. Во јапонските претпријатија избегнувањето конфликти се смета како многу важна вредност; и,

- Принцип на разбирање. Менаџерите во јапонските претпријатија знаат дека за остварување на претходните принципи е неопходно добро да се запознаат себе си, и добро да ги познаваат, разбираат и умеат да ги привлечат вработените.

Јапонија е земја каде што однесувањето е со силно изразено влијание на непишаните норми коишто се со поголема сила од пропишаните правила на однесување. Пишаните правила се и пофлексибилни бидејќи, во дадени ситуации, можат да се прекршат или променат без некоја поголема задача.

Јапонските менаџери - директори умираат порано во однос на останатите работници, бидејќи работата им е поважна од здравјето. Менаџерите се изложени на голем ризик и водат неуреден живот, немаат време за вежбање, спиење, и покрај тоа што имаат големи плати живеат нездрав живот. Од јапонските менаџери се очекуваат активности и резултати кои значително ги надминуваат нивните индивидуални можности. Врз основа на ова можат да се издвојат осум различни улоги кои менаџерите во Јапонија ги извршуваат. Од јапонскиот менаџер во улога на водач се очекува да ги објасни очекувањата низ процеси како што се планирање и претставување на цели, да биде одлучен иницијатор кој ги дефинира проблемите, да одбира алтернативи, да поставува цели, да дефинира улога и задачи, да одредува

правила и да дава инструкции. Јапонскиот менаџер како производител е насочен кон задачи и резултати коишто имаат висок интерес, мотивација и енергија. Прифаќаат одговорност, даваат задачи и одржуваат висока продуктивност кај вработените. Тоа обично вклучува мотивирање на членовите за зголемување на продуктивноста и поставување вистински цели.<sup>60</sup>

Како координатор, јапонскиот менаџер ја одржува структурата на функционирање на составот, планира, организира и ги координира активностите на вработените, ги совладува кризите, ги следи технолошките, логистичките проблеми и проблеми на одржување.

Во улога на набљудувач, јапонскиот менаџер мора да знае што се случува во неговата единица и организација, дали луѓето се придржуваат до правилата и дали постигнуваат резултати и слично. Набљудувачот ги знае сите факти и детали, располага со информации, добар е со анализите, подготвува, прегледува и одобрува извештаи, спроведува, контролира и анализира. Јапонскиот ментор помага во развојот на вработените, тој слуша, помага и поддржува, достапен е и отворен.

Во улога на промотор, јапонскиот менаџер треба да го засилува колективниот напор, да поседува кохезија и тимско работење, да управува со интерперсоналните конфликти, да го подигнува моралот, како и да го олеснува тимското решавање на проблемите.

Јапонски менаџер - иноватор ги следи процесите во околината, открива разни трендови, концептуализира и воведува потребни промени, толерира неизвесност и ризик. Се очекува да биде креативен, визионер кој ја гледа иднината, ги согледува иновациите, ги претставува на предизвикувачки начин.

Во Јапонија одлучувањето е на база на метод на градење на консензус познат како “*rinisel ili ringi*”.<sup>61</sup> Во улога на посредник, за менаџерот се важни имиџот, изгледот и презентацијата на претпријатијата. Посредникот мора да биде уверлив, впечатлив и моќен, да се среќава со луѓе надвор од организацијата да ја претставува, да преговара, да осигурува ресурси, да тргува, да дејствува како врска и да биде гласноговорник за своето претпријатие.

Едно истражување на споредба на 12 различни национални групи покажало дека јапонските менаџери имаат повеќе тенденција за слушање на другите и чувство на разбирање.<sup>62</sup> Тие се одликувале со подготвеност за размена на чувствата со другите и за соработка со другите менаџери, наместо со желба за конкуренција. Новите работници се примале на најниските нивоа со цел да се одржи системот заснован на

годините на старост. Авторитетот и лојалноста на поединците се минимизирани во корист на групната и секторска лојалност. Постои голем степен на согласност меѓу работниците и менаџментот околу целите на секторите во претпријатијата од една, и на претпријатијата од друга страна. Може да се види големото влијание на културата, со особен акцент на семејните односи.

Основа е организациското однесување каде што се користи концептот на кругови на квалитет, комуникација и групна динамика. Работната група е таа којашто е набљудувана, контролирана, наградувана и казнувана од страна на менаџментот.

Концептот на квалитет се работни групи од 8-10 вработени и надзорници кои ја споделуваат одговорноста. Тие редовно се состануваат за да дискутираат за нивните проблеми на квалитетот, ги истражуваат причините за проблемите, препорачуваат решенија, преземаат корективни акции и го вреднуваат сопствениот фидбек. Менаџментот, меѓутоа обично ги донесува конечните одлуки за примена на препорачаните решенија.

Слика 1-11 Функционирање на круговите за квалитет



Извор: S. B. Robinson and M. Coulter: *Management*, Prentice Hall International, London, 1996, p.517

Преку постојано движење на круговите се акумулира ново знаење. Тоа, со тек на време, води кон широка примена на целото претпријатие. Многу луѓе брзо ги прифаќаат новите практики со оглед на тоа дека тие се вклучени во процесот на учење. Со

учеството во круговите на квалитет, секој во претпријатијата почнува да учествува во подобрување на квалитетот.

Може да се сумира искуството на јапонското менаџерство преку изнесување на следните заклучоци:

- Во споредба со другите општества, во Јапонија, менаџерите имаат помалку авторитет и контрола. Од нив се очекува да имаат добри, топли односи со нивните подредени, а на подредените им е дозволено големо влијание на одлуките на менаџерот. Имено, менаџерите во Јапонија се обврзани да го модифицираат своето мислење како резултат на влијанието на подредените;

- Лојалноста на подредените е алка на јапонската етика, и менаџерите мора да најдат начин да им дозволат на подредените да ја изразат својата лојалност. Менаџерите мора да ги минимизираат конфликтите, расправиите, немирот и тензиите меѓу вработените коишто ги водат. Важна вредност во односите во рамките на групата е избегнување на конфликтите;

- Ефективноста на менаџерот во Јапонија се засновува на способноста да се разберат и да се привлечат неговите подредници; и,

- Емоционалната посветеност е поделена на постојана и нормативна.

### **1.5. Претставници на вредносниот систем на менаџерите**

Не може да се зборува за вредносен систем на менаџери на нашето поднебје, а да не се направи преглед на учењето и личниот пример на светите учители и духовни творци на нашата култура и традиција како што се: Кирил и Методиј, Климент и Наум Охридски.<sup>63</sup>

Светите Кирил и Методиј длабоко и убедливо го познавале христијанството и христијанските вредности и успешно со личен пример ги презентирале пред народот. Како лица со изграден вредносен систем тие својата мисија ја започнуваат како добри подготвени личности, полни со знаење, искуство, духовна издигнатост и силна верба во себе дека само преку духовната мотивација ќе одговорат на поставените барања. Тие, покрај својата изграденост со квалитетни вредности и трудољубивост, се одликувале и со голема храброст и борбеност при бранењето на своите цели, со полно творештво, беседништво и примерен однос.

Свети Климент Охридски здобивајќи се со знаење за духовна издигнатост, неуморно работел на својата просветителска и менторска дејност. Одликувајќи се со

длабоки и високи доблести, неизмерна енергија, голема моралност, духовна издигнатост, творештво и чисти мисли, тој станал вистински и никогаш незаборавен водач на својот народ кој знаел да ги води луѓето со својот личен пример, со поуки, беседи, практичност и непосредно присуство помеѓу нив. Преку неговите комуникации, беседи и говори тој „ги поучува верниците и свештениците дека немало ништо полошо од моралната нечесност. Се лажел оној кој верувал дека неморалното дејствување останувало незабележано и дека со него ќе се освои некаква придобивка и дека тоа ќе може да се оправда” Неморалноста е спротивна на човечноста. Таа не е дел од проекцијата на суштеството наречено човек, туку негова деградација, изместување на неговата природна функција. Таа е свртеност кон пропаѓање. За него моралниот, трудољубивиот и чесниот живот поминат во работа, во правење добри дела, помагање на другите и советување во нивните постапки е вистинскиот живот што треба да го живее секој. Но кај луѓето мора да има натпревар во правење добри дела. Човекот мора да се грижи за зацврстување на својата морална структура, за своето осознавање, разбирање и сожителство со другите луѓе. Личниот пример изразен преку личната етичка самосвест, реалните чисти погледи, правилните постапки и грижа за иднината се најважни одлики на човекот.

Свети Наум Охридски бил истакнат педагог и просветител, човек што заедно со другите словенски учители си поставил задача да го издигне својот словенски народ. Неговиот лик било олицетворение на смиреност, неизмерно милосрдие, љубов, полн со духовна енергија и тој бил подготвен да помогне секогаш и секому. Со својот благ карактер, возвишеност по дух, оригиналност во замислите, добар визионер и правовремен извршител на практичните работи и духовните совети, Свети Наум бил пример на учител, советник и духовник.

Свети Наум ја инаугурирал величествената христијанска љубов и човечка загриженост којашто во него го наоѓа својот светител. Тој покажал дека добрината е светилник во животните тешкотии. Тој ја демонстрирал моќта на благиот збор и на добрите дела што може да го красат секој човек, а се редовно својство на светителите, истакнал Темков во неговото дело „Етика”.<sup>64</sup>

Свети Наум Охридски бил почитуван од сите народи, без разлика на нацијата и верата. Тој бил неуморен работник, постојан читател, творец, молитвеник, советник и добар лекар и исцелител. Тој бил човек со силно изграден вредносен систем, со изразена доблест, љубов и примерност.

Ова е за нашето македонско поднебје и вредносните системи за врвните македонски дејци. Како претставници за вредносните системи низ светот е даден осврт на: погледите на Шопенхауер и Ниче за градењето на вредносниот систем на човекот, Макијавелистичките стратегии во менаџментот и нивната улога во градење на вредносниот систем на менаџерите, Роберт Грин за модернизација на макијавелизмот, како и Хобсовите погледи за владеење со луѓето.

### 1.5.1. Шопенхауер и Ниче

Артур Шопенхауер (1788-1860) е германски филозоф - идеалист, класичен претставник на песимизмот кој учи дека волјата е основа на светот, волјата е вечно незадоволена и затоа животот е бескрајно страдање.

Фридрих Ниче (1844-1900) исто така, е германски филозоф, професор по класична филозофија, кој во неговите погледи ја претпочита моќта и самопотврдувањето со нивните основни компоненти: гордоста, цврстината и агресивноста.

Всушност, овие принципи што како добар живот ги претпочитаат старогрчкиот и христијанскиот идеал, Ниче ги оспорува и тој смета дека добриот и среќен живот се обезбедува преку моќта и самопотврдувањето. Ниче истакнува дека демократското владеење е владеење со убедување, а пак тоталистичкото владеење се заснова на насилство спроведено под влијание на моќта и тоа е израз на нечија волја односно желба, а во себе содржи, пред сè, егоизам, самонатценетост и несовесност. Тој на волјата ѝ дава најголема улога, правејќи ја надмоќен владетел на човекот и неговиот живот. Оттука, тој смета дека волјата управува со разумот, односно за него разумот е само инструмент, средство на волја и неговото место и вистинска функција е да биде потчинет слуга на волјата. Точно е дека човекот има слободна волја, односно има слобода и може да постапува онака како што сака, но секогаш треба да врши разумни постапки. Па, од таму имајќи го предвид учењето на разумот како грчки идеал, а истовремено и високите поуки од христијанството за слобода на човекот, како што истакнува апостолот Павле: „Сè им е дозволено, но, не сè е полезно, сè им е дозволено, но ништо не сакам да завладее над мене”, се смета дека желбата треба да биде потчинета на разумот.<sup>65</sup> Наједноставен пример за тоа е примерот за наркоманот. Тој зема дрога бидејќи својата желба, т.е. страста не ја контролира со разумот, и зема сè повеќе и повеќе, станувајќи зависник. Неговото лечење зависи од вкупното

вклучување на неговиот разум. Тврдењето на Шопенхауер дека волјата (желбата), а не разумот е надмоќен владетел на човекот, односно разумот е само инструмент, средство на волјата, не е издржана теорија. Земајќи го примерот дека човечката потреба за јадење е волја, а при тоа под тој збор опфаќајќи ја целата желбена, целесообразна, волева природа на човекот, се мисли дека човекот е принуден тоа да го обезбеди. Тој смета дека таа волја, односно желбата за храна го принудува разумот да даде поттик за работа, без длабока размисла за правилното извршување на работата. Па, разумот како потчинет под волјата, според Шопенхауер, има задача да открие средство за задоволување на бараната волја, без разлика дали со користење на тие средства ќе се повреди некој друг. Шопенхауер заборава дека и животните, иако без разум, штом имаат потреба за храна, ја бараат и така се хранат, тоа значи дека желбата за храна кај животните не го потчинува разумот, па така барајќи храна животното (срна, зајак) може да стане храна за друго животно (вол, лав и слично). Ниче, обединувајќи ја шопенхауеровата доктрина за првенство на волјата со дарвиновата теорија за еволуција, смета дека волјата за моќ, односно моќта е основен фактор на владеењето на човекот. Тоа значи дека стекнувањето моќ е една од највисоките цели што животот ги поставил пред секого. Еволуциската потреба за постоење овде се интерпретира како борба за моќ. Врз таа борба се бара натамошниот напредок.

Според Ниче, само силниот, цврстиот, храбриот, немилосрдниот и борбен човек е пример, односно идеал. Тоа е суштински спротивно на учењето на Платон и христијанскиот идеал кој пред себе ги дава за пример: моралниот, реалниот, разумниот, совесниот, љубезниот, милосрдниот, сочувствителниот и несебичниот човек, односно човекот кој ја сака вистината и љубовта, а бега од омразата, зависта, злобата, себичноста и лошите навики. Покрај Шопенхауер и Ниче кои ја претпочитаат волјата, т.е. моќта, се среќаваат и други филозофи кои во своите учења го третираат разумот како орган на внатрешниот живот, а при тоа ги претпочитаат чувствата, инспирацијата или некоја мистична визија (на пример: Калвин, Лутер, Паскал и други).

### 1.5.2. Макијавелистички стратегии

Макијавелистичките стратегии се засноваат врз манипулативно - принудни принципи. Николо Макијавели (1469-1527) е флорентски политичар, писател, историчар и воен истражувач кој смета дека владетелот треба да управува со интерес на државниот апсолутизам, без оглед на тоа дали целта ќе се постигне со закон или

со сила<sup>66</sup>. За него „целта ги оправдува средствата“. Тоа значи дека не е важно колку и на кој начин или како ќе се вложат или применат средства, но битно е само да се постигне целта. Неговите погледи се поврзани со погледите на моќта. Тој во своето дело „Владетелот“ коешто било еден вид прирачник за политика, меѓу другото истакнува дека „владетелот треба да знае како да си ја покажува својата личност и како да биде голем лицемер и измамник“. „Луѓето се толку едноставни и толку многу важност придаваат на непосредната нужност, што на измамникот никогаш нема да му недостигаат жртви.“

Иако Макијавели не ги поттикнува владетелите да бидат лоши, тој сепак укажува дека тие не треба да бегаат од злото таму каде што ситуацијата го бара. Доколку е можно, тие би требало да бидат добри, но дури и кога не се, би требало така да изгледаат, всушност, тој го оправдува манипулирањето на владетелот со потчинетите.

Само манипулирањето со луѓето значи и нивно доведување во состојба да не го прават она што тие го сакаат, туку она што друг го сака, односно несвесно да постапуваат, со цел менаџерот да се држи на власт. Во такви случаи сè е присутно: како безмилосноста, така и корупцијата, наградите, лобирањето, притисоците, казните, „топло ладно“, „добро-лошо“ однесување, болката и радоста. Доколку менаџерот оцени дека пред него постојат и некои пречки коишто го загрозуваат неговото владеење, тој со разни вештини и манипулации го отстранува тоа. Индивидуите со висок степен на макијавелизам настојуваат да бидат рационални и неемоционални, можат да лажат за да ги остварат своите цели, им посветуваат малку внимание на лојалноста и пријателството и уживаат да манипулираат со другите.

Од погоре напишаниот текст како карактеристики кои можат да се издвојат за макијавелистичките менаџери се следниве:<sup>67</sup>

- Успешно манипулирање со претпријатијата, а особено со окружувањето;
- Настојуваат да не ги толкуваат деталните цели за своите претпријатија;
- Секогаш настојуваат да се извлечат од проблемите;
- Активно се вклучуваат во многу оперативни проблеми и не се ограничуваат при своето дејствување, со цел да направат „голема слика“ за себе ;
- Своите менаџерски тимови ги прават според својата слика и прилика, манипулирајќи, наградувајќи или држејќи ги во неизвесност и правејќи од нив послушни слуги преку кои си ги мијат рацете;
- Располагаат со доушници и „лесни“ души;

- Доколку најдат на блокада во спроведување на нивните „зацртани“ цели тие умешно чекаат додека попушти блокадата;
- Често лансираат „пробни балони“ во претпријатијата пред да ги лансираат вистинските стратегии;
- Знаат да ги ислушаат оние кои им даваат некој совет, но со претпазливост;
- Кога треба да образложуваат или даваат одговор на некои прашања што се предизвикани од нивното влијание, тие користат маневарски простор и не предаваат целосно;
- Кога е неопходно тие користат пасивен отпор. Така, несаканата програма трпи поради одлагање, сè до конечниот неуспех;
- Не се колебаат да бидат груби, кога тоа е ефикасно. Застапуваат идеи дека никој не треба да очекува директорот да биде секогаш и со секого фин, зошто таквите директори се меки и неспособни;
- Не им одобруваат какви било активности на своите колеги, доколку не се сигурни дека им се лојални;
- Не им даваат поголеми одговорности и права на подредените сè додека не им е сосема јасно дека целосно им се лојални;
- Онаму каде што сметаат дека не можат целосно да ги натераат на покореност кадрите што им требаат, прават мали компромиси за мали работи за да ја одржат моќта за натамошно манипулирање со вработените;
- Склони се понекогаш вешто да изглумат и да ги драматизираат состојбите во претпријатијата, со цел да извршат влијание на вработените да им веруваат дека само тие се најспособни и најгрижливите за успехот во претпријатијата;
- Сметаат дека само тие можат да владеат со состојбите во претпријатијата;
- Склони се кон критика и омаловажување на своите колеги (обично способни кадри), нарекувајќи ги опозиционери; и,
- Даваат надворешен блесок на добрина, широчина, способност и моќ, преку организирање на некои „неформални“, т.е. парадерски состаноци со деловни ручеци, даваат разни спонзорства, им вршат услуги на оние од коишто имаат интерес или зависат од нивното мислење за нив, прават и други работи и услуги.

Денес макијавелистичките менаџери, најчесто, се јавуваат во претпријатијата со сè уште јасно недефинирана сопственост, ситноакционерски претпријатија, државни, односно јавни претпријатија, болници или институции. Вредносниот систем на макијавелистичките менаџери се одликува со: лукавство, лицемерие, измамништво,

претпазливост, глумење, маневрирање, вештина, итност, несовесност, нечувствителност, недоверба, непочитување, дволичност, „топло - ладно“, или „добро - лошо“ однесување, или отпуштеност, сериозност, дарежливост - користољубивост, пред соговорникот добар – зад него лош однос кон него и друго.

### 1.5.3. Роберт Грин

Денес во светот постојат доста современи верзии на идеите на Макијавели. Така и Роберт Грин, во својата ефективна модернизација на проученото дело „Владетел“ дава еден поглед на владеење со сите класични стратегии - „подели па владеј“, служи се со демагогија, манипулирај со приврзаноста, побудувај страв и воодушевување во еднаква мера и слично.<sup>68</sup> Во член 17 од неговата книга „Моќ - 48 закони“ тој истакнува: „Држете ги луѓето во страв; поддржувајте ја атмосферата на неизвесност.“<sup>69</sup> Луѓето се суштества склони кон своите навики, со голема потреба во постапките на другите да го пронаоѓаат она што веќе добро им е познато. Вашата праведливост им дава чувство на контрола. Променете ја таа состојба, намерно станете непредвидливи. Однесувањето што наизглед не е доследно или е без цел ќе ги исфрли од рамнотежа, па со сите сили ќе се обиде да ги објасни ваквите потези. Ништо не влева поголема страв од непредвидливоста. Откако еден ќе нè погоди, со ужас во срцата го чекаме следниот“....

Вредносниот систем на современите макијавелистички менаџери се одликува со: непредвидливост, неизвесност, нетактичност, неинформираност, вознемирување, влевање страв, омаловажување, нервирање, збунетост и невнимателност.

### 1.5.4. Хобсови погледи

Томас Хобс (1588-1679) е англиски филозоф кој учи дека човекот е природно еготиичко суштество и е склон кон покорување на другиот за да ја оствари својата цел. „Човекот на човека е волк“, т.е. *Homo homini lupus est*, тврди Хобс.<sup>70</sup> Па, според Хобс, луѓето во природна состојба се изолирани сосема себични индивидуи кои настојуваат да зграбат колку што може повеќе, па затоа при такво нерамномерно приграбување и меѓусебно непочитување се доаѓа до војна на секој против сите. Следствено на ова, Хобс се залагал за тоталитаристичкото владеење каде што менаџерот има апсолутно

право да одлучува за се, бидејќи луѓето меѓу себе се волци, т.е. себични поединци, груби, непријатни егоисти коишто меѓу себе се натпреваруваат под многу сурови услови, па затоа и не треба да се остават сами да решаваат. Основните карактеристики на вредносниот систем на менаџерите според Хобсовите погледи би биле: самопотврдување, самоубеденост, нечувствителност, строгост, храброст, грубост, агресивност, непријатност и доминантност.

### **1.6. Фактори што влијаат на вредносниот систем на менаџерите**

Успехот на претпријатијата е непосредно поврзан со способноста на менаџерот. Способноста се изразува преку можноста успешно да се решаваат многубројните проблеми што секојдневно се јавуваат во различни сфери од функционирањето на претпријатијата. Тој мора тоа да го прави бидејќи во исто време тој секаде и секогаш е прв човек во претпријатијата, од формална природа. Тој е првата алка на својот манаџерски тим, односно тој е фактор од којшто зависи основното моделирање на меѓусебните односи во претпријатијата. Па така, тој е примател, собирач, обработувач и дистрибутер на влезните и излезните информации. Исто така, тој е иницијатор и дизајнер на промените во претпријатието и е основниот „spiritus moves” на вработените, односно, водач и носител на одлуките.

Но, како менаџерите ја извршуваат својата улога зависи, пред се, од изграденоста на менаџерскиот вредносен систем. Вредносниот систем на менаџерите може да се рече дека е условен од три фактори:<sup>71</sup>

Прво, влијанието на вредносниот систем од окружувањето. Всушност, тука се мисли главно на влијанието од општествениот амбиент, т.е. општествената клима;

Второ, вредносниот систем (културата на работење) во претпријатијата; и,

Трето, самиот вредносен систем што го поседувала личноста пред да стане менаџер.

#### **1.6.1. Окружувањето**

Новото современо живеење бара прифаќање на вредностите како што се: индивидуализмот, должноста, вистинитоста, утилитаризмот, реалноста, демократијата, прагматизам, конкуренцијата и одговорноста. Индивидуализмот е генерална човечка

вредност. Секој човек е вредност за себе и вредност за општеството. За подобро разбирање на индивидуализмот, мора да се истакне дека оваа вредност се подразбира како целина од нејзините компоненти: слободата, еднаквоста и независноста на индивидуата за коишто понатаму се елаборира.

Индивидуализмот, во најширока смисла на зборот, значи слободно, самостојно изразување на својата волја на другите. Индивидуата треба да ја отсликува реалноста, односно вистинската вредност на личноста. Тоа значи дека секој е свој на своето, иако се живее во заедница, т.е. се работи во претпријатијата. Но тоа не значи дека секој треба да гледа само за себе, егоистички или да биде самонатценет.

Индивидуализмот значи слободна и непристрасна оценка за себе. За да се добие непристрасна оценка, секоја личност објективно мора да ги има предвид своите способности, можности и слабости. Слободата на индивидуата во себе вклучува посебни слободи на мислењето, изразувањето, вероисповедувањето, здружувањето, соработката, одлучувањето и така натаму. Сигурно дека при изразувањето на својата слободна личност треба да се владее разумно и свесно. Свеста за животот, содржината на животните настојувања, однесување на луѓето, квалитетот на односите во животот зависи од сознанијата, увереноста и исполнетоста што луѓето ја пројавуваат кон своите морални вредности.<sup>72</sup> Затоа личноста (индивидуата) треба да биде убедена во себе за она што го прави дека е правилно и разумно. Покрај својата слобода, индивидуата треба да настојува да го изрази квалитетот на животот.

Еднаквоста, како компонента на индивидуализмот, се подразбира од аспект на тоа што сите луѓе се еднакви пред законот, односно еднакви при изразувањето на своето мислење, давањето на својот глас на изборите итн., т.е. луѓето се еднакви во однос на нивните вродени вредности како цели, но не се еднакви во нивните инструментални вредности.<sup>73</sup>

Нееднаквоста на нивните инструментални вредности се однесува на разликите во интелигенцијата, силата на карактерот, капацитетот за работа, моралните вредности и друго. Овие разлики ги прават луѓето помалку или повеќе ценети членови на општеството, подобри или полоши работници, лекари, правници, економисти, инженери. Имајќи ја предвид компонентата еднаквост, секоја личност има право, како и другите личности, да го изразува своето мислење, способности, знаење и умеење во согласност со нејзиниот изграден вредносен систем на квалитети.

Независноста, како компонента на индивидуата, го истакнува слободното изразување на волјата (желбите, мислењата, знаењето, чувствата) без приврзаност, односно чувство на зависност од другиот. Поконкретно кажано, човек со изграден вредносен систем на квалитети никогаш нема да го прифати влијанието, т.е. мислењето од другиот, доколку тоа спротивно влијае на неговите погледи, мисли и моралот. Независноста на индивидуата е поголема кај оние лица коишто се одликуваат со изграден вредносен систем на квалитети.

Должноста на индивидуата кон моралните вредности, должноста кон себеси, кон блиските, кон организацијата, заедницата, татковината е вредност којашто е основа и на граѓанската етика. Менаџерот има должност да се однесува етички, да ги почитува и да ги шири етичките принципи, односно да се грижи за квалитетот на животот.

Должноста на менаџерот е да настојува да се осознае себеси, постојано да се ослободува, да учи, да работи, да се труди, морално да се однесува, да има личен пример на оние што ги води, да се грижи за нивното оспособување и морално издигнување, да се труди луѓето да бидат човечни, способни за трасирање на иднината на идните генерации. Така должноста треба да биде закон за менаџерот.

Како најопшт соговорник на должноста, Емануел Кант истакнува дека: „Должност! - ти возвишено, големо име, ти што во себе не содржиш, не подразбираш ништо своеволно, ништо што во себе носи додворување, нити бараш почитување, но, исто, така, и не се закануваш со ништо што би возбудило и застрашувало природната потпора во душата за со тоа да ја раздвижи волјата, туку само поставуваш еден закон што самиот од себе наоѓа влез во душата и што самиот за себе, спротивно на волјата, си придобива почитување (иако не секогаш покорување), пред коешто замолчуваат сите склоности, дури и ако истовремено кришум работат против него.“<sup>74</sup>

Вистинскиот човек не може да поднесе во своите сопствени очи да биде недостоен за животот. Неговото внатрешно спокојство е негативно во однос на се она што животот може да го направи пријатен. Доколку задоволството извира од длабочината на душата, животот нема вредност, нема убавина без разлика како го живее.<sup>75</sup>

Според Кант изворот на моралот е разумот. Тоа е став на најголемите грчки филозофи. Затоа човекот има должност, како кон себеси така и надвор, да дејствува во согласност со моралните вредности. Секое неморално дејствие, кога тогаш, ќе ја изрази

противречноста и ќе предизвика еден вид болест на душата. Вистинското дејствие треба да биде во согласност со разумот.

Вредноста на човекот над простото животно воопшто не го издигнува, доколку тој ум им служи за она што кај животните го извршува инстинктот. Должноста на менаџерот е да настојува да обезбеди добар, здрав живот во претпријатијата. А под добар живот се подразбира животот прифатлив за сите вработени, живот што се заснова на исти критериуми и принципи, добри меѓучовечки односи и демократски слободи.

Исто така, должноста на менаџерот е да биде примерен менаџер кој своите постапки ќе ги заснова на категоричкиот императив на Кант кој гласи: Постапувајќи така што максимата на твојата волја би можела заедно да има вредност како принципи на сеопштото законодавство.

Значи основна должност на менаџерот е да постапува разумно. Не може да се каже дека човекот треба да се однесува така и само така. Однесувањето на човекот е производ од самата негова човечка природа којашто, пак, произлегува од заемната поврзаност на внатрешните фактори на човечката специфична личност, разумот, желбите и духот. Но сепак, разумот е тој што треба да владее над желбите.

Реалноста е димензија на животот што настојува да ја репродуцира стварноста онаква каква што реално се гледа и појавува. Денешното време е време кога реалноста излегува на виделина. Тоа е време исполнето со многубројни информации. Многу тајни стануваат јавни. Луѓето многу повеќе се информирани и едуцирани. Токму затоа реалноста е она што го гледаме, слушаме и го примаме со вклучување на разумот и нашата свест. Реалноста е целта на добриот живот. Животот бара реалност, без реалност се лажеме и во сопствените лаги, без реалност нема напредок, нема градење на сопствен вредносен систем со квалитети. Само преку реалноста, реално искажаната мисла и реална почва, може да се гледа реално кон иднината. Инаку сите луѓе во работната средина треба да се грижат за реалноста, сепак најодговорен за ширење, почитување и бранење на реалноста е менаџерот. Менаџерот во претпријатијата треба да биде реален ако сака и потчинетите да бидат реални.

Вистинитоста е една од вредностите на современото време на живеење. Вистината е она во што ние разумно сме убедени. Таа е она што може вистински да се прифати, т.е. она што е одлика на вистински разумниот човек. Човекот треба да биде вистинољубив чесен, приспособлив, умерен или општо земено морален - истакнува

Платон. Односно моралот е услов за задоволителна состојба (здравје) на човечката личност, бидејќи ако човекот е неморален тоа се резултира со незадоволителна и несреќна состојба на неговата личност. Изборот е јасен: доколку човек сака да се постигне здрав и достоин живот, тогаш најдобро е пред себе да ја има вистината. Вистината е општа вредност којашто се повеќе е потребна во ова време на живеење. За да се истакне вистината таа мора да се чувствува, да се сака и секогаш да се претпочита. Само со тоа може да се гради животот врз цврсти темели.

Доколку некој менаџер мисли дека без вистина може да се живее и опстане, тој се лаже себеси, ги лаже и другите, а пред се неговите слепоприврзаници, т.е. полтрони кои и се лажат самите себе. Може ли да се работи за лага и измама? Може ли да се водат другите со лага, дволичност и лукавство? Одговорот е не. Таквите постапки даваат лоши примери.

Ова ни покажува дека онаму каде што менаџерот ја сака и применува вистината, по краток период сите ја прифаќаат таа вистина. Онаму каде што менаџерот се потпира на неvistини, лаги и лукавства, побавно или многу тешко продира вистината. Исто така точно е дека некои менаџери успеваат да се наметнат со лаги и лукавства, со измами и полтронство, поткуп со интриги, недоличности и со многу други валкани игри. За нив, вистината, лукавството и лагата се испомешани. Вистината за нив е она што тие мислат. Но, правата вистина не ја сакаат. Толку многу се лукави што човекот не може да ги препознае, доколку ги анализира нивните зборови и не ги гледа нивните дела. Вистината е основна вредност без којашто луѓето би биле без свое јас, кои не знаат каде одат и што прават, кои не знаат што им треба за да постојат, луѓе скитници, луѓе кои ги носи ветерот од посланата лага. Затоа е потребна вистината, за нас, нашите и идни генерации, за нашата земја, за иднината на светот.

Утилитаризмот што како поим води потекло од латинскиот збор “*utilis*“ што означува корист, претставува едно филозофско сфаќање за етиката според кое целта на човечкото дејствување е користа, т.е. среќата што се постигнува преку почитување на највисокото етичко правило и најголема среќа за најголем број на луѓе.

Утилитаризмот главно се сфаќа како основна етичка ориентација, како вредност на човекот што ја почитува и применува токму таа вредност. Се зборува за вредност бидејќи не се работи за материјална корист, привилегии или други благодети за себе или за помала група луѓе, туку станува збор за стремеж кон повисока добивка, за тежнеење да се реализира нешто што навистина ќе го задоволува субјектот на

дејствувањето, но нешто што ќе има повисока вредност и потрајно знаење. Всушност, вредноста кај личноста што ја применува оваа етичка ориентација, доаѓа од таму што таа личност, менаџерот, треба да располага со благопријатни чувства, етичка самосвест, добар сензибилитет, визија за иднината, визија за подобар живот исполнет со внатрешно задоволство на луѓето (вработените), т.е. личноста што ја дели својата корист со сите вработени.

Основен принцип на утилитаризмот, како вредност, е обезбедување општа среќа којашто се раѓа од среќата (задоволството) на единката. Всушност мора да биде задоволена како единка (индивидуата), така и заедницата (најголем број на луѓе). Затоа се потребни зрели, способни, стручни, професионално изградени, духовно издигнати, респектабилни и морални водачи или, поточно водачи кои разумно и мудро ќе настапуваат, ќе се познаваат себе си и луѓето во претпријатијата што ги водат и коишто добро ќе ги промислуваат своите постапки и одлуки, анализираат, оценуваат а потоа ќе се реализираат. Исто така, тие требаат да бидат водачи кои ќе знаат дека нивната вистинска корист е онаа којашто истовремено е корист и за најголемиот број на луѓе, т.е. општеството во целина.

Прагматизам е вредност што мора да се применува ако постои желба да се биде успешен. Всушност, станува збор за практичните искуства и резултати. Тоа значи за се она што се прави, работи или твори треба да се вложи труд, за да се постигне успех, корисен за себе и за другите, заснован на морални вредности. Човекот мора да ја сака вистината, љубовта, искреноста, реалноста, со целото свое срце, со целата своја душа, со својата сила и разум. Човекот мора да ги сака луѓето, да им помага и да им ја кажува вистината бидејќи само преку вистината, прагматизмот има цел. Секакви богатства, секаква среќа и спокојство се губи доколку тоа што се прави е на штета на другиот, штета на општеството и штета на иднината. Прагматизмот како филозофска идеја е вредност на зрелиот, моралниот, изградениот човек, кој знае да постапува со другите онака како што тој самиот сака, како што сакаат другите да постапуваат со него.

Не може да се биде менаџер на човечки ресурси ако во себе не се носи чувството на одговорност кон: целите, задачите, претпријатијата, профитот, а особено кон (вработените) луѓето кои ја чинат организацијата, затоа менаџерот мора да има исти принципи за сите луѓе. Исто така големо влијание имаат и двете групи фактори на мотивацијата.

Табела 1-6 Две групи фактори на мотивацијата

Што внесува личноста во работата	Одржување работа
Знаење и способности	Определување задачи
Ставови и вредности	Плаќање и други користи
Работни навики	Можност за унапредување
Нивоа на физичка енергија	Правила, регулативи и политики
Разновидност и интензитет на потреби	Односи со еднаквите на себе и надзорниците
Персонални аспирации и сопствен имиџ	Физиолошко и психолошко опкружување и други организациски награди

Извор: Н. М. Carisle: *Managment: Concepts, Methods and Applications*, Science Research Associates. Inc., Chicago, 1982, p.37

### 1.6.2. Култура на работење

Вредносниот систем на работната средина, т.е. претпријатијата, врз којшто се темели целокупната негова култура, во најголема мерка, е одраз на односот кон работата и меѓусебните интеракции изразени преку заедничкото остварување на целите на претпријатијата, меѓусебната соработка, почитување, доверба, помагање, конфликтноста, одговорноста, конкурентноста, информираноста и контролираноста, од една страна како и карактеристиките, традициите и стратегиите на претпријатијата, од друга страна.

Оттука, може слободно да се каже дека културата во работната средина е збир на вредности, норми на однесување, правила на игра, верување и очекувања и општоприфатени погледи на речиси сите вработени, нормални состојби на работење. Под нормални културни состојби на работење се подразбираат, пред се, континуираните културни процеси, каде што, согласно прифатените вредности на претпријатијата, менаџерите ги остваруваат своите и општествени цели насочени кон својата општествена благосостојба и каде што не постои ексцесно застранување и влијателни креатори (пред се менаџерите) на организациската култура. Поедноставно кажано, под нормални културни состојби во претпријатијата се подразбира силната културна клима којашто е олицетворение на изградениот вредносен систем, па така, вработените се свесни како за целите на претпријатијата така и за општествените и своите цели, односно да ги знаат своите улоги, должности и совесно да ги извршуваат своите работни задачи. Силната култура претставува патоказ за однесување на вработените во остварувањето на целите на претпријатијата.<sup>76</sup>

Слабата организациска култура се забележува пред лошите културни состојби во претпријатијата. Слабата култура, како и онаа работна култура што е нарушена од обидите на лошите креатори се карактеризира со депресирање на чувствата на вработените, лошо расположение во текот на работниот ден, слаба меѓусебна доверба и почит, минимална лојалност и соработка, како и гледање на работните задачи, односно деловниот успех единствено преку призмата на парите - платата. Во суштината на културата на едно претпријатие доминантен е моделот споделено верување и вредности. Тоа значи дека вработените во претпријатијата ја прифатиле соодветната културна атмосфера и раководејќи се од остварувањата на целите, градат свои убедувања дека врз заедничките верувања, меѓусебно разбирање, негување на чувството на соработката, индивидуалната слобода, следење на примерот на своите претпоставени, а во прв ред на генералниот менаџер согласно барањата на промените за подобра иднина.

Прифатената култура во претпријатијата се одликува со долгорочни и речиси тешко применливи ставови, за разлика од ставовите на поединците, тие во мнозинство на прифатени вредности и верувања, секогаш и не се видливи. Разбирливо е дека поединечните ставови се дел од карактеристиките на самата личност или од постојаната средина на живеење. Тоа не значи дека во една прифатена работна културна средина не може да се прифатат и вградат вредности на некој поединец доколку навистина тие вредат да се прифатат.

Усогласувањето на ставовите на поединците со конкретни културни услови може успешно да се спроведе доколку поединецот успеал да ги осознае:<sup>77</sup>

- сопствените таленти и способности;
- своите мотиви и потреби; и,
- сопствените ставови и вредности.

Секое претпријатие, повеќе или помалку, се одликува со својата специфична култура. Културата во претпријатијата не е статична состојба, еднаш засекогаш определена, туку состојба што навистина е специфична и којашто со текот на времето постојано еволуира и се збогатува. Тоа е исто како и со луѓето бидејќи и културата произлегува од нив. Луѓето денес се повеќе информирани, повеќе имаат можности да ги следат достигнувањата во своите области од животот, да ги следат културните и цивилизациски вредности, развојот и напредокот. Улогата на луѓето кои можат да придонесат за збогатување на културата во претпријатијата е голема. Во тој поглед,

како основен фактор се јавува и обуката на вработените од аспект на градење на морални вредности, професионален пристап при решавање на проблемите, меѓусебна комуникација и здрави комуникациски односи. Организациската култура и водството се меѓусебно поврзани и зависни. Така, водачот во културната средина се јавува како продукт, како влијателен фактор за нејзино менување. Менаџерот, како прв човек во претпријатието, има силно влијание на организациската (фирмената култура). Тој, со својот менаџерски тим, може да предизвика такви модели на однесување што тие ќе ги претпочитаат. Така, на пример, со изграден вредносен систем за квалитет, односно разумност, совесност, способност, моралност и работливост ќе настојува да предизвика збогатување и развој на културата во претпријатијата. Додека пак, менаџерот кој се однесува со слаб вредносен систем на квалитети, односно несоодветна менаџерска способност, несовесност и макијавелизам ќе претпочита недефинирана клима, со цел на многу полесен начин тој и неговите приврзаници да доминираат или профитираат во претпријатијата.

Најдобра деловна култура во една работна средина е онаа којашто е заснована на етички принципи и вистински, т.е. трајно прифатени вредности каде што доаѓаат до израз креативноста, способноста, знаењето, инвентивноста на индивидуалниот ангажман и заедничка соработка, односно напредок на претпријатијата. На таков начин се обезбедува добра и стабилна сегашност и иднина на деловните субјекти.

Во групата општи вредности се истакнуваат: способноста, знаењето, умењето во професионалното извршување на работните задачи, разумноста, прагматичноста, трудољубивоста, енергичноста, храброста и други. Во групата етички особини, меѓу другите се: моралноста, совесноста, реалноста, несебичноста, сочувствителноста, почитта, довербата, доследноста, чесноста и привлечноста. Групните комуникациски особини се изразуваат преку: меѓусебната отворена и ненавредлива комуникација, ненавредлива критика и укажување на некои постапки, ведриот и чувствителен разговор, колегијалниот и соработнички однос, љубезност и пријатен говор, разбирливото комуницирање и активно слушање, добронамерното и пријателско дружење и друго. Во однесувањето, како група особини се наметнуваат: отвореноста, аргументираноста, реалноста, правилноста, соработката, заедничкиот придонес при разрешување на проблемите, разбирање на луѓето, прифаќање различни погледи кои водат кон благосостојба, примерното однесување, работливоста и слично. Исто така, како посебна група особини се оние коишто се поврзани со љубовта кон работата,

претпријатието, кон вистината и доброто. Љубовта кон работните задачи значи да се сака она што се работи, да се познава работата, да се вложува соодветен труд, да се има креативен и инвентивен став и ефикасен и ефективен однос. Љубовта кон претпријатието е поврзана со чувството на припадност, односно секој член треба да се чувствува како дел од неа, да работи и придонесува за неа, а претпријатието да го прифати како свој рамноправен чинител и да му го даде местото и наградата што заслужува итн.

### 1.6.3. Фактори што влијаат врз вредносниот систем на личноста пред да стане менаџер

Покрај окружувањето и работната средина, врз градењето на вредносниот систем на менаџерот, голема улога игра и самиот вредносен систем на личноста што таа го поседувала пред да стане менаџер. Сфаќајќи ја личноста како збир на особини и карактерни црти специфични за неа, овде ќе се истакне дека за нејзиното формирање најголема улога играат: наследниот фактор, микро средината, биографските карактеристики и активноста на поединецот и неговите соработници.

Човекот е создаден како слободно битие. Тој има слободна волја и решава како да го живее својот живот. Но, има особини што човекот ги носи како резултат на наследниот фактор. Иако овој фактор е особено важен сепак, не значи дека само преку него се определува развојот на поединецот, сите негови карактеристики, бидејќи врз еволуцијата на личноста големо влијание имаат промените што се случуваат во средината.

Под средина, најчесто, се подразбира се она што ги поттикнува поединците на определено рангирање: настаните што се случуваат, барањата што ги поставуваат определени личности и општеството, општествените односи во коишто живее поединецот, општествените норми и принципи со коишто се судрува, степенот на прифатеноста на личноста, постапките кон индивидуата и слично. Секоја средина не влијае подеднакво врз развојот на личноста. Така, една иста средина може различно да дејствува врз формирање на особините кај различни личности. Кај некоја личност може да се продуцира една особина, а кај друга личност друга особина.

За домицилните менаџери кои се избрани или поставени врз основа на стручноста од поодделната област (земјоделство, техника, економија, обука, семинари

и друго) често може да се забележи дека на работното место не се однесуваат на менаџерски начин, туку согласно нивните погледи, искуства или односот на претходниците.

Биографските карактеристики (биолошките и социолошките фактори) се особено важни за формирање на личноста. Главните биолошки фактори како што се: возраста, полот, нервниот систем, ендокриниот систем и телесната конституција играат голема улога врз формирање на вредносниот систем на менаџерот. Така, на пример, од составот на нервниот систем зависи диспозицијата за интелигенција, како и диспозицијата на темпераментот. Испитувањата покажале дека лицата со интензивна реакција на вегетативниот нервен систем покажуваат поголема живост во реагирањата, а лицата кај кои функциите на вегетативниот нервен систем се бавни покажуваат тенденција кон емоционална неурамнотеженост и склоност кон нервоза.

Од табелата 1-7 се гледа дека најголем процент од потребите за планирање отпаѓа на потребите да се одговори на брзите промени во окружувањето со 14%, потребата да се помогне при координација на децентрализираните активности со 14% и потребата за ефикасно користење на ресурси со 9%.

**Табела 1-7 Потребата за планирање**

Карактер на потреба	%
1. Потреба од поврзување на многубројните различни активности извршувани од различни стилови на менаџмент	4%
2. Потреба од заштита на формулирани интереси наспроти законите од промените	5%
3. Потреба да се одговори на брзите промени во опкружувањето	14%
4. Потреба од систематски раст и чувство на унифицирана насока	5%
5. Потреба од создавање проширена основа	4%
6. Потреба од подобар систем на контрола	4%
7. Потреба од системско размислување и искористување на можностите за развој	4%
8. Потреба од ефикасно користење на ресурси	9%
9. Потреба да се помогне на процената од координација	14%
10. Потреба од рапиден раст	5%
11. Потреба од поддржување на иницијативи преку антиципирање на новите ситуации, а не реагирање на нив	9%
12. Утврдување на времето за главни промени	4%
13. Не е наведена потребата	19%

**Извор:** В. Taylor and P. Irving: "Organized planning in major U.K.- companies", *Long Range Planning*, Vol.3, No.4, p.12

Социолошките фактори (образованието, културата, социоекономскиот статус, прифатеноста на личноста) се исто така многу важни за развојот на личноста. Денес, образованието, т.е. знаењето е главен фактор на напредокот, оружје за иднината и храброста на човекот. Колку повеќе човекот е образован (има поголеми знаења) за своето работно место, толку тој е посигурен во себе, посмел и поактивен. Исто така и персоналната култура на личноста игра голема улога во нејзиниот развој.

Прилагодувањето на промените е особено важно за секоја личност. Вистинољубивоста, разумноста, реалноста, помагањето и сите други доблести што треба да бидат својствени на една личност, полесно би дошле до израз ако нив ги поседува самиот менаџер. Често може да се слушне дека менаџерите лидери се раѓаат како такви и тие природно се надарени да бидат менаџери. Но, таквите се ретки. Најголем број менаџери денес се школувани во елитни школи и универзитети и тоа исклучиво од областа на менаџментот. Нивната успешност или неуспешност при реализирање на менаџерската функција, зависи од љубовта, способноста и умењето за имплементација на менаџментот.

Оној што успеал својата волја, односно желба за менаџер да ја претвори во љубов кон професијата, тој сигурно е не само успешен менаџер туку и сакан и ценет лидер. Ваквиот менаџер би имал и потреби за планирање на времето преку планирање на карактерот на потребите.

## **ГЛАВА II ОБУКА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА**

### **2.1. Поим и дефинирање на обуката**

Обуката, како издвоена функција на менаџментот на човечки ресурси, актуелизира сè поголемо внимание во теоријата и практиката. Некои од базичните причинители се резултат на современата пазарна економија меѓу кои се: перманентни промени во техниката, технологијата, зголемената конкуренција меѓу претпријатијата, современиот начин на организирање и управување, движењата и тенденциите на пазарот на работна сила, брзото застарување на знаењата и вештините на луѓето, демографските политики и уште многу други причинители. Во современиот начин на живеење и трендови, работење активности и задачи на претпријатијата и на менаџерите на човечките ресурси се посложени, а адаптивбилноста на претпријатијата е побавна и

потешка. Тоа ја упатува на потребата за осознавање нови знаења и вештини кои се обезбедуваат со помош на обуките којашто ја имплементираат менаџерите на човечки ресурси. Една од речиси најприоритетните функции на менаџментот на човечки ресурси во претпријатијата носители на пазарната економија е обуката.

Авторите од областа на менаџментот и менаџментот на човечки ресурси ја дефинираат обуката како континуиран и систематски процес којшто се остварува по иницијативите на претпријатијата и дава поголем степен на сигурност за подобро, пократко и поквалитетно извршување на работата. Обуката е еден систематски процес на збогатување, и проширување на знаењата, однесувањата и вештините на човечките ресурси со цел подобро, поефикасно и извршување на работата на конкретното работно место.<sup>78</sup> Обуката е процес на стекнување вештини, способност, усвојување правила и формирање ставови на вработените. Тие се методи коишто помагаат на нововработените или на веќе вработените да стекнат вештини потребни за извршување на работата. Вработените денес се обучуваат за изградба и организирање тимска работа, донесување одлуки и вештини на комуницирање, како и на технолошки и компјутерски вештини. Обуката има многу големи резултати кога е во прашање организациската ефективност и повеќе придонесува за продуктивноста, отолку за евалуацијата на учинокот и повратна информација поголем придонес од ова има само одредување на целта.<sup>79</sup>

Ако дадеме една анализа за Минцеријановите стапки на враќање на средствата од остварените дообучувања и тренинзи во проценти низ одредена листа на земји од Балканот, европските земји и Соединетите Американски Држави ќе добиеме попрецизни сознанија и прецизни информации за вложувањата на претпријатијата на полето на обуката и менаџментот на човечките ресурси на ниво на нивните земји и поединечно по земји.

**Табела 2-1 Стапки на враќање на средствата од дообучување и тренинзи**

Земји	% стапка на враќање на средства од дообучување и тренинзи
Италија	2,3
Јапонија	34,4
Данска	4,8
Шведска	5,0
Норвешка	5,4
Холандија	5,7
Финска	7,3

Германија	7,7
Австралија	8,0
САД	8,4-17,9
Канада	8,9-11,5
Франција	10,0
Велика Британија	15,3
Мексико	16,1
Македонија	4,3
Словенија	5,6
Србија	6,1

**Извор:** E. Elgar: *Economic Principles for Education: Theory and Evidence*, Publishing Inc., Glensanda House, 2000, p.30

Јапонија има најголеми стапки на враќање на средства од 34,4% за дообучување и тренинзи, но има и најразвиени системи, механизми и процедури на обуки, најсовремени научно-технички достигнувања, и дострели, преку кои техничкиот прогрес оди сè понапред и по напред не само на полето на обуката на менаџментот на човечки ресурси, но и во другите домени. Велика Британија и Мексико се на ниво од 15-16% на враќања на средствата од обуки. Останатите европски земји се со стапки на поврат од:5-8%, Соединетите Американски Држави и Канада се со интервалски разлики во стапките од: 8,4-18%.

Земјите на Балканот имаат стапки со интензитет на интервалска разлика од 4,6%. Според податоците, компаративната анализа покажува дека нашата- Македонија има стапка на враќање на средства од 4,3% и има поголем поврат и од една од европските земји - Франција за 2%.

За земјите на OECD најниската стапка од стапките на враќање на средства од образование, обуки и тренинзи е блиску до долгорочните (опортунитетни трошоци) на човечкиот капитал и/или на пробната државна дисконта стапка. Се смета дека експанзијата на обуки, тренинзи, семинари е добра инвестиција за вработените во претпријатијата спроведена преку менаџерите на сектори и менаџментот на човечки ресурси. Доколку опортунитетниот трошок за образование се зема како долгорочна каматна стапка на финансиските пазари или пробна државна дисконтна стапка (на пример стапката на канцеларијата на менаџмент и буџет на САД од 7%, тогаш повеќето стапки презентирани во погоре наведената табела 2-1 би го поминале тестот за трошоци и добивка.<sup>80</sup>

Во рамките на популацијата на факултетски образовани луѓе кои понатаму следат обуки во претпријатијата стапката на враќање на средства вложени во обуки и

тренинзи е повисока за жените и покрај пониските апсолутни плати, кои пак ќе ги рефлектираат нееднаквостите во намалената заработувачка на повисоко ниво на образование. Повисоките степени на образование даваат можности и за одржување на посоефицирани обуки од менаџментот на човечки ресурси и се во корелација со повисоката заработувачка.

Знаењето подразбира сè она што поединецот треба да го знае да ги извршува работните задачи. Однесувањата се ставови на поединецот кон работната задача и луѓето со кои се воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување.<sup>81</sup> Често се случува луѓето помеѓу себе да имаат различни ставови, т.е. видувања за соодветните задачи како и видување за оценката на поставените меѓучовечки односи како перспектива за натамошен развој на младиот кадар. Дали тригодишното студирање на правниот факултет носи поголемо враќање на средства отколку студирањето сметководство? Дали со вакво образование правниците и адвокатите заработуваат повеќе од сметководителите, и каде се поголеми алтернативите за менаџирање на човечките ресурси.

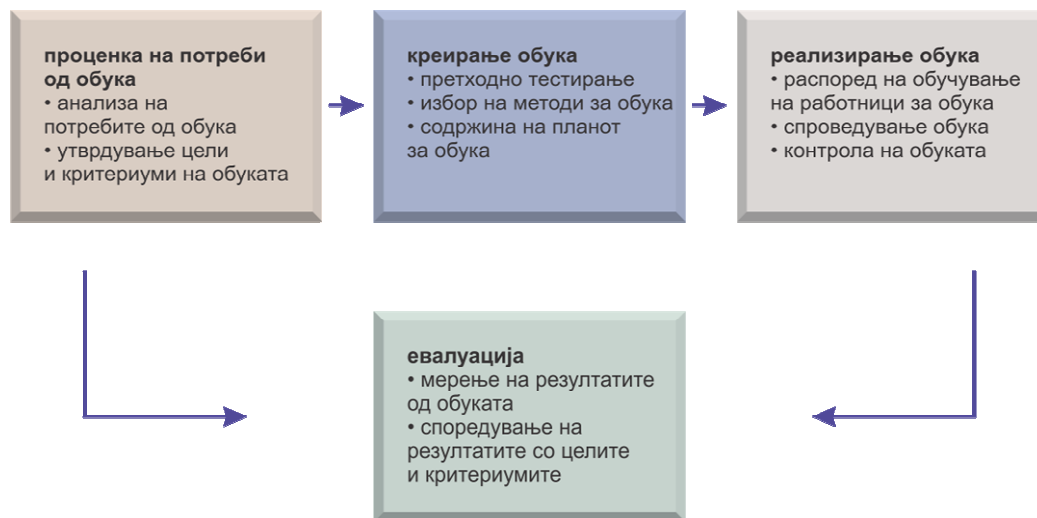
Стапката на враќање на средства треба да се разгледа во смисла на почетни инвестиции од остварување на обуки, тренинзи и семинари, а не само како резултат, бидејќи секој со било какво образование не може да реализира обуки и тренинзи и секаде не се јавува шанса и перспектива.

Проценувањето на потребите од обука за претпријатијата преставуваат фаза на дијагностицирање на планот за обука. Оваа проценка ги зема предвид проблемите во перформансите на работење и претпријатијата во целина, за да се утврди дали навистина обуката може да помогне. Потребите од проценување ги мери компетенциите на претпријатијата, групата или поединецот, дали се соодветни со она што се бара во стратешкиот план. Потребно да се утврди каква е состојбата и каква треба да биде состојбата пред да се одлучи дали може да помогне, и, каков вид на обука е потребен.<sup>82</sup> На пример, да претпоставиме дека во поглед на информираноста на службениците во еден оддел за наплата менаџерот утврдил проблем кај вработените во врска со способноста за внесување податоци и работа на тастатурите и одлучил дека би имале корист од инструкции од таа област. Како дел од проценката за потребите на обука, менаџерот спровел тестирање за внесување на податоци врз службениците да се измерат нивните тековни вештини за работа на тастатурата. Тогаш, менаџерот поставува цел за зголемување на работната брзина на службениците на тастатурата со внесување на 60 зборови во минута без грешка. Бројот на зборови во минута ќе

преставува критериум со кој ќе се мери успехот на обуката и на тој начин целта се прави да биде специфична.<sup>83</sup>

Од сликата 2-1 се гледа дека самиот процес на системска обука се состои од проценка на потребите од обука, креирање на обуката, реализирање и евалуација на обуката.

Слика 2-1 Процес на системска обука



Извор: R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.267

Промените во однесувањата на личностите не може да настанат без менување на знаењата, вештините и ставовите и тие се основен стожер на процесот на обука на човечките ресурси. Целта на обуката е да се направи и постигне промена на однесувањето на вработените во современите претпријатија, за да се исполнат

стандардите за работа и постигнат саканите резултати во претпријатијата како и да се застапи концептот на вистински вредности. За да се подготви една програма за обука потребно е менаџментот на човечки ресурси да ги постави следните прашања:<sup>84</sup>

- Какви се знаењата на работникот?
- Какви се резултатите на претпријатијата?
- Која ни е целта на обуката (знаење, мотивација)?
- Каква е програмата за обука?
- Каква му е мотивацијата сега на секој вработен?
- Кој, каде, кога и како ќе ги обучува вработените?
- Каков е стандардот и каква е разликата?

Еден од битните начини за подобрување на знаењата на персоналот е неговото испраќање на обука. Обуката е системски метод на менување на однесувањата на вработените за подготвување на нова работа или за усовршување на изведбата на својата работа. Кога претпријатијата поседуваат добар кадар, дополнителните вложувања во обуката можат да придонесат за постигнување видни резултати. Водечките услужни претпријатија покажуваат силна активност на полето на едукацијата.

Вработените во производно услужните претпријатија најчесто се обучуваат за:<sup>85</sup>

- Корпоративна култура, цели и стратегија;
- Лични и технички вештини; и,
- Производно услужно знаење.

Обуката и довербата се корисни, мотивирачки и носат напредок и затоа инвестирањето во нив не претставува трошок, туку инвестиција којашто дава можност за поголем раст на компанијата, за зголемување на профитот и за постигнување конкурентски предности. Обуката ја користат лицата кои работат, а најмногу нововработените за да стекнат вештини кои им се потребни за обавување на самата работа и нвните работни задачи.<sup>86</sup> Обуката има значајна улога во спроведување на стратешките планови на претпријатијата, тоест утврдување на стратешките цели, како и вештини и знаења кои се потребни за остварување на истите. Обуката има клучна улога во управување со работната ефективност на вработените. Во суштина управувањето со работна ефективност подразбира системски приод кон обуката, оценување и наградување на вработените, така што нивната работа ги задоволува потребите и целите на претпријатијата.<sup>87</sup> Постои едно правило коешто вели: „Просудувај добро во

сите ситуации!”<sup>88</sup> Тоа значи дека самостојната одлука на работникот, со негово добро просудување, е од негово големо значење. Персоналот кој непосредно, постојано соработува со клиентите лице в лице, во секој момент мора да има сопствено мислење и сопствено знаење со можност да донесе одлука. Тие не се во состојба да губат време и за секоја информација да го прашуваат нивниот претпоставен или сопственикот на претпријатието. Затоа вработените мора да донесуваат одлуки самостојно. Одлуките во менаџментот на човечки ресурси треба да се поткрепени со обука, знаења и информации коишто ќе бидат корисни за претпријатијата. Обуката мора да биде комбинирана од теорија и практика, а потоа обучените кандидати треба да полагаат теоретско-практичен тест од темата. Задолжително при обуката е обучувачот да има мотивација.<sup>89</sup>

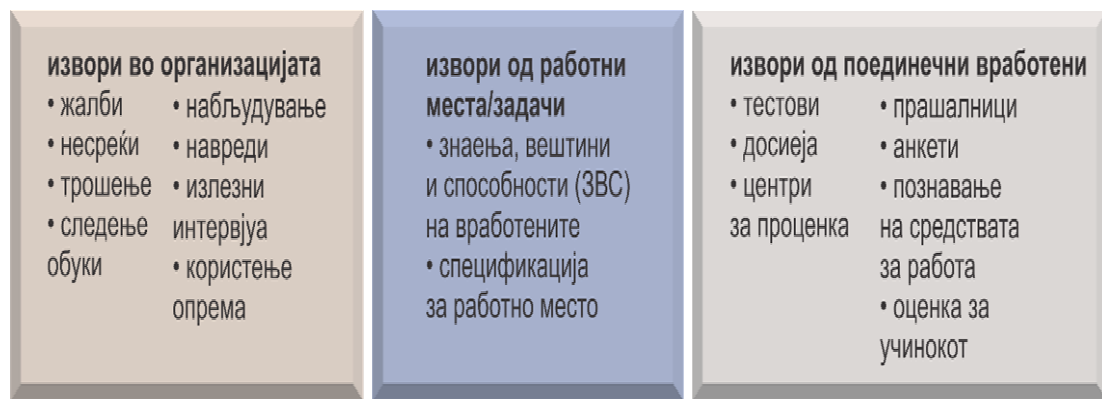
Пред да започне обуката вработените треба да знаат зошто им е таа неопходна и треба сами да ги проучат стандардите за тоа работно место со очекувањата што претпријатието ги има од нив. Во многу земји, како и кај нас се реализираат мноштво конкретни развојни проекти и други активности, чија цел е да обезбеди подобар квалитет на обуката и образованието. Наставниците и обучувачите мора да им помогнат на вработените и приправниците да ги развијат и разберат блоковите за градење животни и работни способности:<sup>90</sup>

1. стекнување широки знаења;
2. формирање на позитивни ставови;
3. создавање на добри навики; и,
4. совладување на вештините.

Обуката се однесува на планирана активност на компанијата да го унапреди процесот на стекнување знаења, вештини и способности. Компаниите ги обучуваат своите вработени со цел да ја зголемат својата конкурентност. Од вработените се очекува перманентно учење и тоа се наградува. Вработените мораат да бидат запознати со целите на претпријатијата, и тие настојуваат новите сознанија да ги поделат со останатите вработени во претпријатијата и менаџерите. Обуката и развојот се третираат како инвестиција за иднината, а не како трошок. Потребно е да се користат современи форми и стратегии на реализација на наставата и обуката на вработените во претпријатијата, кои го поттикнуваат критичкото мислење, преку: анализа на студии на случај, решавање на проблеми, тимска работа, подготовка и реализација на проект, спроведување на истражување и евалуација.<sup>91</sup>

Целта на обуката е да се покаже каков ќе биде резултатот што ќе се постигне во претпријатијата, во кое одделение, поединечно каква обука ќе помине поединецот и кои ќе бидат ефектите од обуката. Тие цели мора да бидат конкретни, мерливи и мораат да се формулираат писмено. Целта и ефектите од обука може да се манифестираат за претпријатијата како повисоки профити, повисока продуктивност или други варијабли на процесот на менаџментот на човечки ресурси.<sup>92</sup> Бидејќи претпријатијата се повеќе напредуваат во технолошки поглед, на вработените им се потребни обуки и вештини поврзани со технологија и компјутери, пример како што е дизајнирањето и производството со помош на компјутер.<sup>93</sup>

**Слика 2-2 Извори на информации кои се користат за проценка на потребите од обука**



Извор: R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.267

Сликата 2-2 ни ги покажува трите извори кои се користат за анализа за потребите на обука. Како прво се изворите од претпријатијата од каде може да се дијагностицира потребата за обука. Дел од процесот на планирање на обуката е утврдување на знаењата, вештините и способностите кои ќе бидат потребни за сегашните и идните промени на работните места и претпријатијата во целина. На пример, проблеми предизвикани од слабите технички познавања на постојаните вработени и недостиг од компетентен кадар на пазарот на труд треба да се решаваат пред ситуацијата да стане критична.

Втор извор на подготвување на анализи на потребите од обука е да се ревидираат посочените работни места и задачите кои се извршуваат на тие работни места. На пример, во едно претпријатије за производство, анализите ги одредуваат работните задачи кои ги вршат инжињерите, кои служат како технички инструктори на останатите вработени. Со разгледување на задачите потребни за техничкиот инструктор, менаџментот утврдува програма за учење на посебни вештини за инструирање, со што менаџерите се во можност да станат уште поуспешни инструктори. Трето средство за дијагностицирање на потребите од обука се фокусира на поединците и како тие ги извршуваат своите работни задачи. Следниве извори се корисни примери за индивидуални анализи:<sup>94</sup>

- Оценување на ученикот од работење;
- Тестови за вештините;
- Индивидуални тестови за проценка;
- Документи за критички случки;
- Вежби во центарот за проценка;
- Прашалници и анкети;
- Познавање на средствата за работа и;
- Влезни информации на Интернет.

Целите на обуките во претпријатијата може да се категоризираат на следниот начин:<sup>95</sup>

А) Инструктивни цели коишто опфаќаат акцент на следниве битни прашања:

1. Кои принципи, факти и концепти треба да се научат во програмата за обука?
2. Кого треба да го обучи претпријатието?
3. Кога треба да се изврши обуката?

Б) Цели на организацијата со најбитното прашање:

1. Какво влијание ќе има обуката врз резултатите на претпријатијата, врз продуктивноста, намалување на трошоците и мотивацијата?

В) Индивидуални перформанси и цели на претпријатието со следните прашања:

1. Какво влијание ќе има обуката врз однесувањето на обучените?
2. Какво влијание ќе има обуката врз личниот развој на обучените?

Процесот на едукација низ обука преставува стекнување на знаења, вештини способности за совладување на начините за задоволување на потреби, животни и работни искуства, формирање на ставови, развивање на критички однос кон работата,

доброто и вредностите на светот околу него.<sup>96</sup> Обуката на човечки ресурси претставува само еден од факторите што влијаат на ефикасноста во извршување на работата. Поради тоа секоја активност во склоп на обуката треба да се потпре на внимателна анализа на цела низа фактори, коишто заедно со обуката влијаат на извршувањето на работата.

Од сликата 2-3 се гледа дека се работи за совршена комбинација на елементи коишто треба да ги има обучувачот за квалитетна обука на конкретните работни места, а тоа се:<sup>97</sup>

1. Искуството на личноста на менаџерот;
2. Точноста на перцепцијата на менаџерот;
3. Личност, зрелост и искуство на следбениците;
4. Очекувања на колегите;
5. Разбирање на задачата; и,
6. Очекување и стил на претпоставените.

**Слика 2-3 Фактори што влијаат на успешноста на менаџерот на ресурси како добар обучувач**



**Извор:** J. H. Jr. Donnelly, J. L. Gibson, and J. M. Ivancevic: *Fundamentals of Management*, Irwin, Homewood, 1992, p.41

## 2.2. Процес на обука

Обуката на човечките ресурси е комплексна функција којашто е насочена кон квалитетно извршување на низа активности. Финалниот резултат е условен од степенот на квалитетно извршување на активностите.

Различни автори користат различни објаснувања за фазите на процесот на обука, меѓутоа главно тие се сложуваат околу активностите кои треба да се преземат во процесот на справување на обуките.

Основните фази на процесот на обука се:<sup>98</sup>

- Одредување на потребите и целите на обуката на човечките ресурси;
- Проектирање, организирање и реализација на програмите за обука; и,
- Евалуација на ефектите на обука на човечки ресурси.

Ваквата поделба на процесот на обука на три фази има условен карактер, како резултат на тоа што во практиката нивното остварување е меѓусебно поврзано, и некогаш тие се реализираат и истовремено. Многу е битно при согледување на потребите и целите на обуката, начинот како се остварува организирањето и реализацијата на програмата за обука, а особено какви се можностите за примена на современите методи и средства за крајна реализација на обуката. Исто така треба да се види и какви можности постојат за примена на современите методи и средства на обука. Примената на системите за управување со работната ефективност и обуката значи да биде поврзана со целите кои претпријатијата ги очекуваат и секој вработен да си ја сработи задачата и да придонесе во остварување на корпоративните цели на претпријатијата.<sup>99</sup>

Кога се зборува за проектирање и организирање на програмите за обука се земаат предвид и активности кои се тесно поврзани со евалуацијата од ефектите на обуката во смисла на одредување на основните методи и критериуми за оценка на ефектите од обуката, реализација на тестови за оценка на степенот на совладливоста на материјалот опфатен со обуката, анкети за оценување на задоволството на заинтересираните лица учесници на обуката од здобиените знаења и вештини.<sup>100</sup>

Самата евалуација на ефектите на обуката започнува пред практичното остварување како финална фаза во процесот на обука. Таа започнува пред практично остварување на програмите за обука, поконкретно во периодот на конкретизирање на потребите и целите на обуката каде што јасно можеме да ги согледаме основните цели и критериуми на резултатите на обука. Проценката на потребата од процесот на обука на вработените се однесува на сегашните проблеми и идните предизвици коишто се појавуваат со обуката и во текот на поминување на обуката треба да се решат.

Процесот на обука е процес во кој луѓето стекнуваат квалификации за успешно извршување на работните задачи.Обуката им обезбедува на вработените, посебно соодветно знаење и вештини кои можат да се користат на нивните сегашни работни места. Спроведувањето обука од претпријатијата може да вклучи „тешки“ вештини, како што се учење на предпоставените за продажба како да користат интернет-ресурси, како менаџер на една филијала да ревидира годишни пресметки или како машински приправник да постави преса за дупчење.<sup>101</sup>

„Меките“ вештини вклучуваат коминукации, менторство, менаџирање на состаноци и работење како дел од тимот.

Слика 2-4 Видови обуки



Извор: R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.261

На сликата 2-4 се покажани некои вообичаени видови на обуки:

1. Потребна и редовна обука: Усогласување со разни задолжителни законски барања (на пример, еднакви можности за вработените или управување со здравјето и безбедноста на работното место и им се дава на сите вработени);
2. Техничка обука на работното место: им се овозможува на вработените добро извршување на нивните работни задачи (на пример, познавање на производите, технички процеси и постапки и односи со корисниците);

3. Обука за интерперсонални односи и решавање на проблеми: се однесува и на работните и на интерперсоналните проблеми, на подобрување на работните односи во претпријатијата (на пример, меѓусебна комуникација, менаџерски и супервизорски вештини, и разрешување на конфликти); и,
4. Обука за професионален и кариерен развој: обезбедува долгорочна ориентација кон зголемување на способностите на поединците и претпријатијата за во иднина (на пример, деловни практики, извршниот капацитет, организациски промени, лидерство и др).

Обрзованието низ процесот на обука е интернационално, дидактички осмислено и системски организирано учење и искуство на единката кое се согледува во пораст на знаење и вештини (како по квалитет, така и по квантитет) но и во развојот на способностите на таа единка.<sup>102</sup>

### **2.3 Одредедување на потребите и целите на обука**

Еден од пристапите при организирање на работата е да се одредат потребите и целите на обуката, да се знае точно која е суштината и целта на обуката. Може да се зборува дека потребата за обука на вработените се актуелизира во оние ситуации, моменти и состојби кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаењата и однесувањата на вработените како услов за квалитетно извршување и исполнување на работата. Различните ефекти кои се појавуваат од извршување на работата се резултат на манифестации на тешкотиите поврзани со разни аспекти на функционирање на претпријатијата: лоши резултати на извршување на работата, недоволна грижа за промените на барањата на потрошувачите и задоволување на нивните потреби, непознавање на новите технологии на производство, непочитување, познавање и применување на законските прописи, неисполнување на стандардите за истражување и дизајнирање на нови производи и нивно пласирање на пазарите.

Мотивацијата за учење е потребна на вработените во претпријатијата каде што се остварува обука, за да резултира со подготвеност на вработените да ја научат содржината на програмата за обука. Ова се постигнува преку:

- Подигнување на самодовербата;
- Разбирање на корисноста што ја носи обуката;
- Градење свест за потребите од обука;
- Интереси и цели во кариерата; и,

- Разбирање на карактеристиките на окружувањето

Подигнување на самодовербата е уверување на вработениот дека може успешно да ја научи содржината на програмата за обука. Менаџерите можат да ја зголемат ефикасноста ако ги уверат вработените дека цел на обуката е да се подобри работата и вредноста на вработените во претпријатијата. Ако вработените ја разберат користа од обуката, тогаш мотивацијата за учење по правило се зајакнува, а со тоа се зајакнуваат потенцијалните користи поврзани за работата и личната корист поврзана за развојот на кариерата на вработените. Исто така кога се работи за обука битна е свеста за потребите од обука, интересот во кариерата и целите. За да бидат мотивирани за учење, вработените мора да бидат свесни за предностите и недостатоците. Менаџерите треба да се уверат во тоа дека вработените ја разбираат целта за постигнување на програмата за обука и треба да објаснат на кој начин со обука се надминуваат недостатоците и недоволното знаење.

Кога се работи за обука треба да се обрне внимание и на карактеристиките на работното окружување:<sup>103</sup>

- Ограничување поради недостиг на алатки и опрема;
- Недостиг на материјали;
- Недостиг на финансиски средства; и,
- Време.

Обуката треба да ја следат оние вработените кои имаат склоност и доволна подлога од знаење за одредена програма за којашто е организирана обуката, а не некои кои ниту се интересираат за тоа, ниту пак имаат каква било основа.

Искуството покажува дека вработените за да стекнат вештини во текот на програмата за обука и потоа да ги применат тие сознанија на своите работни места потребни се следните принципи:<sup>104</sup>

- Вработените мора да знаат зошто треба да учат;
- Вработените мора да знаат што очекуваат дека ќе работат после обуката;
- Вработените мора да знаат под кои услови ќе го работат тоа; и,
- Вработените мора да знаат кој квалитет на изведба се очекува од нив.

Вработените мора да ги користат сопствените знаења и искуства како база за новите учења. Тие многу лесно ги селектираат новите знаења доколку тие се поврзани со нивното искуство. Задачите би требало да содржат концепции и примери што им се познати на вработените. Вработените треба да имаат шанса за вежбање, вклучувајќи и

демонстрирање на знаење, вештини или однесување, онака како е тоа замислено во целите за обука. Учењето е користење на систематски и планирани инструкции и активности за стекнување и промовирање на ново знаење. Во себе вклучува употреба на формални процеси да го инкорпорира знаењето и да им помогне на луѓето да се стекнат со вештини кои им се потребни за да ја работат својата работа задоволително. Обуката има комплементарна улога во забрзување на учењето и треба да биде систематска, специфично дизајнирана, планирана и соодветно спроведена за да ги задоволи дефинираните потреби.

Разликата помеѓу постојните и потребните знаења и вештини на однесување, може да се постигне со соодветен систем на обука којашто треба да ги реши следниве прашања: каков вид, колку, како, какви знаења се потребни и кои луѓе треба да се опфатат со обуката.

Според податокот на Oosterbeek кога се работи за субоптимален обем на обука една седмина од работниците кои сакаат обука нема да ја добијат и претпријатијата не секогаш обрнуваат внимание дали обучуваат образовани или необразовани луѓе, и секако, според неговите проценки пообразованите луѓе се позаинтересирани да научат или да волонтираат.<sup>105</sup>

За да добиеме информации за ова треба да се спроведе целосна анализа на три нивоа:<sup>106</sup>

- анализа на организацијата;
- анализа на работното место; и,
- анализа на поединецот-извршител на работата.

### 2.3.1. Анализа на организацијата

Ваквата анализа треба да утврди колку претпријатијата и нејзините организациски делови ја реализираат утврдената стратегија и целите, како и дали обуката на човечки ресурси претставува клучен фактор за подобри резултати во тој поглед. Оваа анализа вклучува истражување на целите и плановите на претпријатијата од краткорочен и од долгорочен аспект, согледување на силните и слабите страни на претпријатијата и на парцијалните делови, истражување на квантитативните и квалитативните аспекти на расположливите човечки ресурси и на остварување на поставените задачи. Основа за анализата претставува да се конкретизира деловната стратегија на претпријатијата. Анализата на работа на претпријатието е опишување на

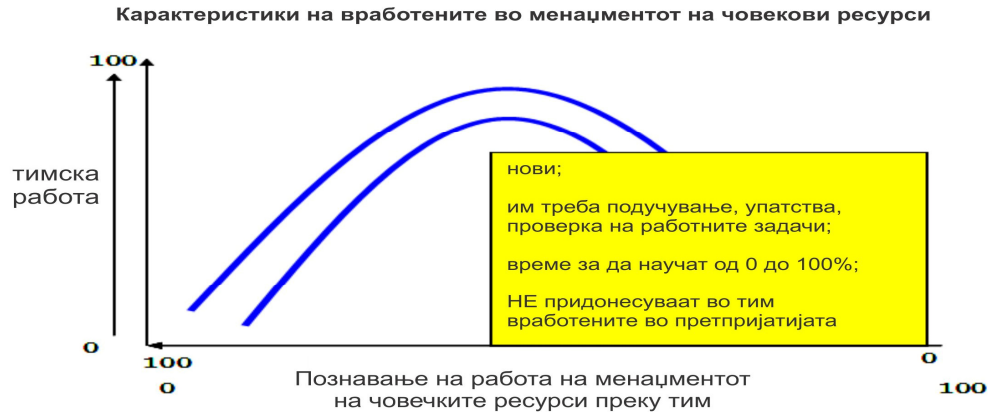
задачите кои се извршуваат на работното место и на вештините, знаењата, способностите и одговорностите кои се бараат на работникот за да може добро да ја извршува својата работа, како и она што го разликува едно работно место од сите други.<sup>107</sup>

Анализата на работата на претпријатијата помага за определување на перформансите на работникот според кои се оценува неговата изведба. Тие се компарираат со стандардите кои постојат во претпријатијата и кои постојано се унапредуваат.

Секоја стратегија е различна една од друга, и ова резултира различни потреби за обука на вработените, односно различни диверзифицирани програми, многу различни методи и техники на обука. Клучната цел кај менаџерите на човечки ресурси е дека тие мора да ја знаат доминантната стратегија на претпријатијата, да ги пронајдат новонастанатите промени во неа и во сржта на организациската структура, а следствено на ова, да обезбедат доволно средства, знаења и вештини за остварување на новата стратегија. Бидејќи постојат многу деловни стратегии, секоја од нив различно делува на потребите и целите на обуката во претпријатијата.

Од сликата 2-5 се гледа дека доколку вработените се нови во претпријатијата тие не придонесуваат за тимска работа во претпријатијата и клучниот проблем во анализата на претпријатијата ќе биде подучување на нововработените за тимска работа. Тимските трошоци за извршената работа се помали, и ефектите од работа се подобри во тим. Од сликата јасно се гледа дека како механизми се земаат упатствата, проверката како и времето да научат и совладаат вештини кое на графиконот е од 0-100, а коешто време во суштина е периодот на приправничкиот стаж.

**Слика 2-5** **Анализа на карактеристиките на вработените преку тим во менаџментот на човечки ресурси**



Извор:

R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.300

Битен е исто така и надворешниот и внатрешниот раст на организацијата. Надворешниот раст е фокусиран преку хоризонталната и вертикалната интеграција како и концентрична интеграција, а истиве се постигнуваат со: преземање претпријатие во иста фаза на производно пазарниот синџир (добивање нов пазар), како и преземање претпријатија коишто немаат ништо заедничко со постојните претпријатија.

Клучни проблеми ќе бидат: интеграција, рефундација, реструктурирање, а како импликација ќе се јави потреба да се одредат способностите на вработените и преземените претпријатија, интеграција на системот за тренинг, методите и процедурите на споените претпријатија и изградбата на тимот и примена на квалитетен вредносен систем.

Стратегијата на внатрешен раст го става фокусот преку: развој на пазарот и развој на производите и иновациите, а начините на постигнување на внатрешен раст се зголемување на продажбата на постојните производи, како и проширување на дистрибутивните канали. Бидејќи начините на постигнување на внатрешен раст се наклонети кон новитети и усовршувања, клучните проблеми коишто ќе се појават се: креирање нови работни задачи и иновации, експанзија на глобалните пазари, модификација на постојните производи, креирање нови или различни производи, како и експанзија преку заедничка сопственост. Импликациите се да се поддржи или промовира квалитетна комуникација за вредностите на производите, помош на развојот на организациската култура насочена кон креативна анализа, стручни компетенции на вработените, тренинг на менаџерите за делотворен фидбек и комуникација.

Доколку во стратегијата се опфати делот на деинвестирањето, тогаш фокусот мора да се стави на: штедење и ограничување, пресврт, одземање и ликвидација, а начините за постигнување се: намалување на трошоците, намалување на имотот, произведување на приходот како и продажба на имотот.

Клучен проблем што се појавува тука е колку ќе бидеме ефикасни да го спроведеме ова, како и да обрнеме внимание на импликациите за: мотивацијата, поставување цели, управување со стрес, тренинг на раководството, образување на вработените за нови работни организации, помагање околу разместувањето на кадри како и обучување на вештините за барање работа. Доколку претпријатието заземе став за примена на стратегија на концентрација, со помош на обуката ќе настојува да ги развива и да ги усовршува вештините на своите вработени. Исто така ако претпријатието примени стратегија за деинвестирање, истото треба да ги обучи вработените за вештините поврзани со барањето работа, начините на аплицирање за работно место, управување со стресни ситуации и други.

Многу организации, всушност, формираат свои сектори за формално образование, некои дури и се нарекуваат и „колеџи“ за да обезбедат потребни инструкции за училница. Инструкциите во училница вклучуваат и употреба на видео и учење преку улоги, покрај традиционалните пишани материјали, предавања и групни дискусии. Видео снимките може да се користат за да се прикаже соодветното и несоодветното однесување на работното место. На пример, гледајќи на видео како искусен продавач ефективно се соочува со гласен и лут потрошувач, неискусниот продавач може да научи како да се однесува во слични ситуации. Преку учење преку улоги, учесниците во обуката или директно учествуваат или гледаат како и други ги извршуваат самите активности на работното место во симулирана ситуација. На универзитетот во McDonald' Hamburger, играњето улоги се користи за да им помогне на тие кои имаат франшиза да добијат познавања и вештини потребни за управување на своите ресторани.

И симулациите може да се применат како дел од инструкциите во училница, особено за сложени работни места за кои е потребно многу учење и каде што грешките имаат висока цена. При симулација, клучните аспекти на работната ситуација и работните задачи се мултиплицираат колку што е можно повеќе во вештачки услови. На пример, контролорите на авиосообраќај се обучуваат со симулации поради сложената природа на работата, долготрајно време на учење и скапи трошоци за да не

се направат грешки во контрола на летање. Сите овие погоре наведени примери влијаат на потребата од обука и претставуваат важен сегмент на содржината на програмата за обука, менаџирање на човечките ресурси и почитување на вистинските вредности и вредносниот систем на менаџерите.

### 2.3.2 Анализа на работното место

Анализата на работата на работното место се состои од дефинирање и конкретизирање на работните активности и одредување на задачите што треба да ги спроведува поединецот. Анализата на работата на работното место треба да ги оцени и согледа знаењата и нивното ниво, однесувањата и сите поединечни карактеристики кои се неопходни за исполнување на работната задача на работното место. Со анализата на работата на работното се утврдува должноста што се извршува на тоа работно место и способностите кои треба да ги имаат вработените за тоа работно место.<sup>108</sup> Процесот на анализа на работно место мора да се врши по логичен начин да ги следи соодветните раководни и професионални психометриски практики. Затоа аналитичарите следат еден пофреквентен процес, без оглед на тоа кој метод на анализа на работното место се користи.<sup>109</sup>

Планирање анализа на работното место е особено значаен аспект на процесот на анализа на работното место и претставува планирање кое се врши пред собирање податоци од раководителите и вработените. Веројатно најтежок момент е идентификација на целите за анализа на работно место, од едноставно ажурирање на описот на работно место до промена на програмата за надомест во претпријатието.

### **Слика 2-6 Фази на процес на анализа на работно место**



**Извор:** R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.178

Подготовката и воведување на анализа на работно место почнува со одредување на работните места кои треба да се ревидираат. На пример, дали работните места што треба да се анализираат се работни места што се вршат на час, дали се канцаларски работни места, сите работни места во еден оддел или сите работни места во едно претпријатие? Прегледот на постоечките описи на работни места, органограми, информации од предходна анализа на работни места и други извори што се однесуваат на претпријатието претставува дел од планирањето. Оваа фаза ги одредува оние што ќе бидат вклучени во анализата и методите што ќе се користат. Особено значае чекор претставува информирањето и објаснувањето на процесот на раководителите, вработените и останатите лица кои се засегнати од анализата.

При реализирање анализа на работно место доколку се користат прашалници, често е корисно вработените да ги поднесат до супервизорите или до менаџерите за тие да ги разгледаат пред да бидат испратени кај оние што ја вршат анализата. Прашалниците треба да бидат проследени со писмо во кое се објаснува целиот процес,

како и со упатства за пополнување и враќање на прашалниците. Откако ќе се соберат податоците од анализата на работните места, информациите треба да бидат поделени според работно место, организациски единици и група на работни места.

За развојот, на опис и спецификација на работни места аналитичарите на работните места изготвуваат предлог-опис и спецификација на работно место. Генерално претпријатијата сметаат дека не се препорачува менаџерите и вработените да пишуваат опис на работно место поради неколку причини:<sup>110</sup>

Прво, на тај начин се намалува доследноста во форматот и деталите, што се важни со оглед на правните последици од описот на работни места;

Второ, менаџерите и вработените немаат исти вештини на пишување и се разликуваат во тоа; и,

Трето, тие можат да пишуваат опис и спецификација на работни места на начин на кој ќе го рефлектираат она што го прават тие и нивните лични квалификации, а не квалификациите на работно место.

Одржување и ажурирање опис и спецификација на работно место се прегледни од сите соодветни лица и мора да се воспостави систем што ќе ги одржува актуелни.

Програмата за обука треба точно да ги прецизира најбитните задачи со најголем степен на тежина (да бидат поставени и прво извршувани), а останатите да се внесуваат според потребите и приоритетите. Во процесот на обука на работно место, учењето се реализира во работната средина додека вработените ги извршуваат своите работни задачи.

Обуката на работното место може да се обезбеди од колегите, од супервизорите или пак да се случи додека оние кои се обучуваат стекнуваат искуство и познавање од самата работа. Нововработените келнери во ланците ресторани како Red Lobster или The Olive Garden често имаат обука на работното место од искусни вработени. Нов возач на училиштен автобус може да вози со искусен возач една недела за да биде сигурен дека тој или таа го научил патот и ги следел безбедносните процедури. Готвачите учат да измислат нови и иновативни јадења експериментирајќи со разни комбинации од состојки и техники за готвење.<sup>111</sup> Она што е заедничко за сите овие различни обуки на работното место е дека вработените учат од работење. Менаџерите користат обука на работното место за да се сигурни дека нивните подредени се во чекор со промените на целите, технологијата на производи, потребите и желбите на потрошувачите. На пример: комерцијалните претставници во Mary Kay Cosmetics Inc, добиваат постојана обука за да ги знаат новите козметички производи и современи

популарни бои и постојано се потсетуваат на главните принципи на Мару Кау.<sup>112</sup> Растежот на Мару Кау во Русија бил многу успешен, делумно заради постојаната обука што ја добиваат претставниците на Мару Кау во Русија.

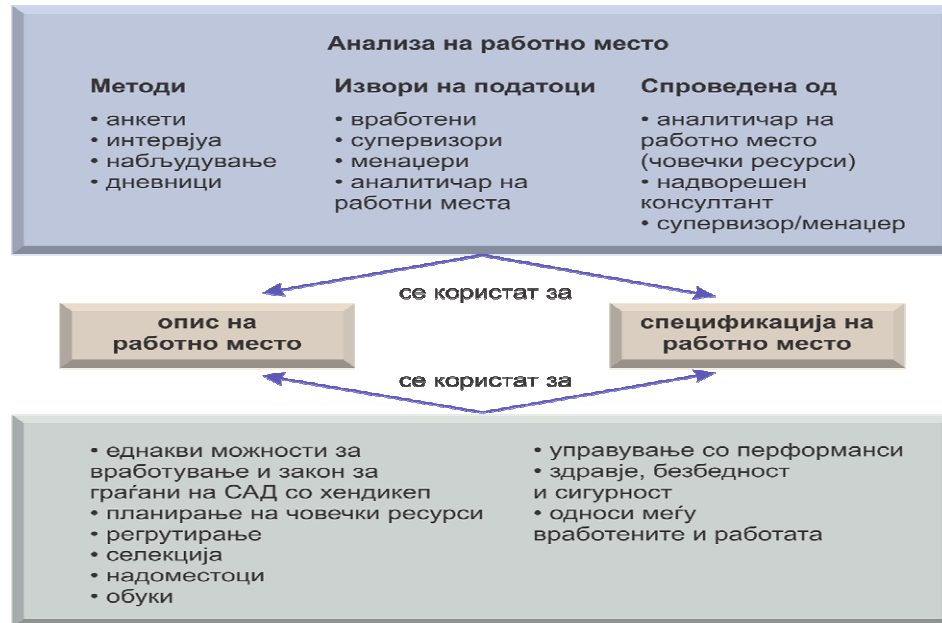
Во анализата на работата централното место го зазема структурата на работата, а од неа произлегува:<sup>113</sup>

- Какви ќе бидат односите со синдикатот;
- До кое ниво ќе се планираат човечките ресурси;
- Како и по кој принцип ќе се остварува регрутирање;
- Начинот на селекција;
- Компензација;
- Спроведување на тренинг и развој;
- Оценка на перформансите; и,
- Здравјето, сигурноста и безбедноста.

Квалитетната анализа на работата има некои темелни чекори и фази кон кои треба да се придржуваме, а тоа се:<sup>114</sup>

- Одредување на целта и употребата на анализата на работата;
- Анализа на претпријатието;
- Одредување на работи кои ќе се анализираат;
- Прибирање на податоци;
- Изработка на опис на работата;
- Изработка на спецификација; и,
- Евалуација на процесот на анализа на работата.

**Слика 2-7 Перспектива на анализа на работно место**



**Извор:** R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.175

Анализата на работното место вклучува собирање информации за карактеристиките на едно работно место што го прават различно од останатите работни места. Постојат два пристапа во анализата на работни места : едниот се фокусира на работните задачи што се извршуваат на работното место, додека другиот на компетенциите потребни за негово реализирање. Прегледот на анализата на работно место е прикажан на сликата 2-7.

### 2.3.3. Анализа на поединецот – извршител на работата

Ваквата анализа го опфаќа поединецот и начинот на кој тој ги извршува работните задачи за да го оцени степенот на знаења, способностите, вештините и однесувањата коишто треба да се стекнат и применат од обуката низ практиката и работата. Преку анализа на поединецот - извршител на работното место се утврдува јазот помеѓу потребните вештини, знаења и способности за успешно вршење на работните задачи, коишто произлегуваат од анализата на работните задачи, и вистинските знаења, способности и вештини на извршителите на работата. Со помош на ваква основа се определуваат целите на обуката. Анализата на индивидуално ниво

ни покажува кои членови во претпријатијата имаат потреба од обука, какви знаења, вештини и однесувања треба да се стекнат од неа.

Анализата на поединецот –извршител на работата има за цел да даде одговор на прашањето како поединецот ги извршува работните задачи и да одреди кои знаења, вештини, способности и однесувања треба да се стекнат со помош на обуката.

Од искуството до сега може да се каже дека анализата на поединецот-извршител на обука се согледува преку следниве чекори:<sup>115</sup>

- Организациски делови во кои е потребна обука;
- Видови работни задачи; и,
- Поединците и елементите од нивните квалификации (знаења, однесувања и вештини).

Со помош на овие чекори се формираат целите на обуката коишто се мостови помеѓу потребите за обука и програмите за обука.

За да се направи правилно формулирана цел од обуката потребно е да се види: очекуваното однесување на обуката, кои се критериуми за оценување на очекуваното однесување, како и условите во коишто се постигнуваат резултатите. Доколку е потребно да се зголемат знаењата на поединците, тогаш менаџерите треба да се подготвени и способни да направат профил за секој вработен каде што ќе бидат внесени податоците за нивните способности и квалификации, како и нивното однесување.

Кога се извршува оценување на карактеристиките на поединецот-извршител на работата менаџерите ги оценуваат вработените во поглед на личните карактеристики важни за извршување на работата, како на пример: вештини, способности и искористување на работното искуство за развој на вработените.

Ако работникот има проширени моментални или подолгорочни работни искуства тогаш му следува унапредување доколку нема друг конкурент за тоа работно место кој исто така би дал унапредување на вработените. Но, ова не значи само повисока позиција на секторите на менаџментот на човечки ресурси туку може да произлезат и други алтернативи како што се:<sup>116</sup>

- Напредок;
- Трансфер (странично поместување);
- Привремена задача во друга организација;
- Поместување надолу; и,
- Ротација на работата (странично поместување).

На пример, еден работник во фабрика може да се оценува според неговата способност да користи компјутерска опрема и да извршува нумерички пресметки. Еден социјален работник може да се оценува за неговата емпатија и комуникациски вештини. Три слаби страни на оценувањето на карактеристиките често ги водат менаџерите да применат други методи на оценување и да се водат по следниот редослед:<sup>117</sup>

- Прво, тој што има одредена лична карактеристика ќе биде примен на работно место и ќе резултира со одлични или лоши карактеристики при работата. На пример, еден работник во фабрика може да има супериорни компјутерски и нумерички вештини, но може слабо да работи поради ниското ниво на мотивација.

- Втората слаба страна на оценувањето карактеристики е поврзана со првата. Бидејќи карактеристиките не покажуваат секогаш директна врска со личните карактеристики, работниците и судовите може да ги сметаат како неправилни и потенцијално дискриминаторски.

- Трета слаба страна на оценувањето карактеристики е дека тие често не им овозможуваат на менаџерите да им дадат повратна информација на вработените, што може да им користи за подобрување на својата работа. Бидејќи оценувањето карактеристики се фокусира врз релативно познати човечки карактеристики коишто се менуваат само на подолг период, вработените можат малку да сторат за да го сменат своето однесување како одговор на повратна информација за карактеристиките од нивното оценување.

Преку оценување на однесувањето, менаџерите оценуваат како работниците ја извршуваат својата работа, постапките и однесувањето што работниците го прикажуваат на работното место. Додека оценувањето на карактеристиките покажува какви се работниците, оценувањето на однесувањето покажува што прават работниците.

На пример: со оценувањето менаџерот може да го оцени социјалниот работник за степенот до кој се грижи за клиентите, да воочи кога зборува со нив, кога искажува симпатија, кога се вознемирува, кога ги насочува да побараат совет во заедницата и кога поддржува групи кои се соочуваат со одредени проблеми. Оценувањето на однесувањето е особено корисно кога е важно како работниците ја извршуваат својата работа. Во едукативните организации, како на пример средните училишта не е важно само на кој начин се подучуваат многу класови и студенти, туку и како се подучуваат или, пак, методите што професорите ги користат за да се научи (совлада) материјалот.

Оценувањето на однесувањето има предност во тоа што им дава на вработените јасни информации за тоа што го прават, дали е добро или лошо, и како може да ја подобрат својата работа. Со оценување на резултатите, менаџерите ги оценуваат карактеристиките во однос на резултатите или самиот резултат од однесувањето на работното место. Да го земеме на пример, случајот на двајца продавачи на нови автомобили. Еден продавач се обидува да воспостави лична врска со своите клиенти. Тој троши часови зборувајќи за нив и често навраќа кај нив да види како тече процесот на одлучување. Другиот продавач има подалечен пристап. Има големо познавање, одговара на прашањето на потрошувачите и потоа чека тие да дојдат кај него. И двајцата продаваат, во просек ист број на автомобили, а нивните потрошувачи се задоволни со услугата што ја добиваат (потрошувачите одговараат на прашалници што им ги испраќа дилерот прашувајќи ги за тоа дали се задоволни). Менаџерот на продавницата соодветно користи оценување на резултатите (продажба и задоволни клиенти) за да ја оцени работата на продавачите бидејќи не е важно како продавачите се однесуваат при продавање на автомобилите се додека го продаваат посакуваниот број и ги задоволуваат клиентите. Ако еден продавач продаде малку автомобили, тогаш менаџерот на продавачот може да му даде повратна информација за неговата работа и да му каже дека не продава доволно.

#### **2.4. Проектирање и реализација на програмите за обука**

Која ќе биде агендата на програмите за обука зависи и е тесно поврзана со потребите и целите на обуката. Со процесот на проектирање и организирање на програмите за обука ние ќе ги одредиме активностите кои ќе се извршат со обуката, знаењето и вештините кои треба да се усовршат и до кој степен да се развијат, како и улогата на менаџерите, тренерите, консултантите за обука на човечки ресурси.

За да може да се оствари проектирање, организирање и реализација на програмите за обука треба да се реализираат следниве активности:<sup>118</sup>

- Определување на основните карактеристики на вработените кои имаат потреба од обука;
- Определување на содржината и структурата на програмата за обука;
- Избор на соодветни методи за обука; и,
- Обезбедување ресурси за реализација на обуката.

Секоја од поединечните активности се заемно поврзани и условени една кон друга. Кога се бираат предавачи за обука се гледа критериумот дали обучувачите ќе можат да ги исполнат целите и содржината на програмите за обука и методите на обука коишто се условно зависни од расположливите ресурси за обука. Исто така и во практиката, често пати, редоследот на постапките е обратен, и расположливите ресурси на претпријатијата ја одредуваат содржината, структурата, бројот и методите на учесниците во обуката.

Кога се работи за процес на обука, членовите на претпријатијата се најважни при одвивање на обуката. Прво, кога се прави програма за работа и програма за обука треба да се анализираат одделните карактеристики на поединците кои се предмет на обука, нивното образование, работното искуство, возраста, знаењата и вештините. Од добро изработена програма за работа може да очекуваме прво да се развијат, а потоа да се усовршат вештините и знаењата кои можеме да ги селектираме во следните групи:<sup>119</sup>

- Елементарна писменост: пишување, читање, сметање;
- Интерперсонални и интерпретациски способности: комуникација лична, тимска и колегијална;
- Конципирање и склопување на: организациски дизајн, стратешко планирање, планирање на човечките ресурси, креирање на деловна политика на менаџмент на човечки ресурси;
- Работа на програми во тим; и,
- Работа во услови на квалитетен вредносен систем.

Работата на програмите за обука во тим овозможува распределување на работните задачи, внесување различни искуства, ни го покажува степенот на обученост на лицата кои го сочинуваат тимот, дали добро ќе функционираат или не. Кога се прави програма, а се формираат тимови, битно е кои се лицата во тимот, нивното образование, искуство, слични проблематики низ работното искуство, слични позиции на работните места и степен на адаптивност.

Во практиката постојат два метода за обука и тоа: да се добие обука и да не се отсутува од работа и обука со отсуство од работа.

Методи за обука без отсуство од работа се:<sup>120</sup>

- Инструктажа;
- Демонстрирање;

- Ротација на работа;
- Приправнички стаж; и,
- Збогатување и проширување на работата.

Давањето инструкции е внатрешна обука во претпријатијата по пат на директен контакт помеѓу интерните обучувачи во претпријатието, раководителите, шефовите и вработените лица кои добиваат совети како подобро да ја извршуваат и завршуваат работата. Овде нема вложувања и правење трошоци за: опрема, графоскопи, LCD проектори, скенови и истата претставува најекономична метода, но сепак со свои предности и недостатоци во однос на потребите на работата.

Демонстрацијата е обука по пат на демонстрирање на работата, по пат на ракување со техника и технологија или некој друг вид на демонстрација.

Ротацијата значи преминување на вработените во претпријатието на друго работно место за некој временски период со цел да се различни за извршување на специјализирани работи. Ваквите работници се подготвуваат со ваква обука за да можат да извршуваат различни работи и работни задачи. Ова е карактеристично за менаџерите кои поминуваат низ различни менаџерски позиции, како на пример, менаџери на набавка, продажба, маркетинг, менаџмент и други, и на ваков начин ќе се согледа која менаџерска функција најдобро ќе се извршува од страна на менаџерите и на кој начин.

Приправничкиот стаж е стаж во рок од 6 до 12 месеци кој дава можности на нововработениот да се запознае со работењето во претпријатието и зададените работни задачи. По овој стаж вработениот се распоредува на работно место и му се дава работна задача којашто треба самостојно да ја извршува.

Додека се приправници нововработените ќе се запознаат со останатите вработени, ќе ги согледаат меѓучовечките односи и релации, ќе се соочат со конфликти, фрустрации, и ова ќе им биде шанса да ја согледаат организациската култура и организациското однесување во претпријатието преку системот на вредности што постојат. Откако ќе го согледаат ова, нововработените градат стратегија и визија за понатамошните планови на полето на работата и понатамошни перспективи и приоритети поради заштита на здравјето и заработка на својата егзистенција. Модернизацијата на работата има за цел да го зголеми интересот и мотивацијата за работа, поголема самостојност и одговорност на вработениот но ова не е изводливо кај сите вработени, па затоа се дава шанса кај оние вработени кај кои постои оправданост

да научат нешто повеќе за работата, за да можат да дадат придонес за претпријатието на домашен и меѓународен план.

Методи за обука кога работникот отсуствува од работа се:<sup>121</sup>

- Аудиовизуелна техника;
- Метод на сличај;
- Мултимедијално презентирање на обуката;
- Конференција;
- Симулација;
- Менаџерски игри; и,
- Моделирање на однесувањето.

Аудиовизуелната техника е средство за обука на човечките ресурси каде што материјата може да се презентира со слајдови, видео ленти, филмови и друго.

Обучуваното лице овде се јавува во пасивна улога и не може да се оцени дали ја разбрал материјата којашто била предмет на обуката. Поради оваа негативност убаво е да се комбинира со пократки и поконцентрирани предавања и дискусии, со што ќе се активира пасивната улога на обучуваните лица, ќе се развие дискусија, размена на идеи, ќе се решат некои проблеми, принципи и правила поврзани со работните задачи.

Конференцијата е персонална комуникација помеѓу учесниците на конференцијата и инструкторите од еден аспект и меѓусебна комуникација помеѓу самите учесници од друг аспект. На конференцијата предмет на дискусија се прашањата за предметот на обуката меѓу кои се: различните видови проблеми, појави, процеси и слично.

Играње улоги е метод на симулирање на животот на луѓето поминат низ практиката и проблемите кои луѓето ги поминуваат како на работа така и низ животот. Доколку се работи за некои бизнис трансакции и зделки секој поединец ќе има улога да ја изврши и да го реши проблемот во таа бизнис трансакција да биде подготвен да се снајде во согласност со барањата, однесувањата и улогата на другите учесници претставени како играчи во трансакцијата-зделката. Најуспешен метод што делува кога треба да развиеме способност за интервјуирање, лична и персонална комуникација, преговарање, интерпретирање, презентирање, продажба, организациско однесување, изработката на стратегијата, и други работи е интерперсоналното комуницирање.

Менаџерски игри - бизнис игри се игри коишто треба да се спроведат во практиката за сложени, дифузни проблеми, ситуации и моменти. Кај менаџерските игри се составуваат тимови во претпријатијата кои ги донесуваат одлуките. Во една менаџерска игра пример: на микро ниво за менаџментот на човечки ресурси веќе формираниот тим треба да донесе одлука за: списокот на аплицираните кандидати за работа, и нивни интервјуирања, со проверка на способностите, избирање на нововработени, давање шанса за поминување приправнички стаж, распределување конкретна работна задача и функција. Сето ова завршува кога инструкторите со помош на компјутер ќе ги сумираат и оценат резултатите од секој тим за погоре наведените прашања. Овој метод дава душевно задоволство и сатисфакција на менаџерите активно да ги вклучат сите менаџери и во практиката дава најдобри резултати.

Мултимедијално презентирање на обуки е метод каде што при извршување на обуката има компјутер, со комбинација на филмски, аудиовизуелни, графички и други елементи на презентација. Денешната реална практика користи многу методи на обука како: електронска комуникација за пристап до потребниот материјал, внатрешни предавања од предавачите, одржување на аудиовизуелни конференции, далечинско учење со обучувачи, изработка на софтверски програми како и компјутерски програми. Недостаток на користење на овој метод на обука преставува долгата и скапа компјутерска програма. Проценките се дека за еден час обука потребни се 300 часа претходна подготвителна работа.<sup>122</sup>

Како пример; за да направиме програма за менаџерските игри потребни се околу 220 часа претходна подготовка за работа.

Метод на случај е метод на обука на менаџерите кој користи анализирање на проблемите, класификација на најприоритетните проблеми, давање предлог за повеќе решенија, бирање на најдобрата алтернатива и решение. Овде обучувачите се катализатори на работата и олеснувачи во смисла на трасирачи на патот на најдобра алтернативна одлука по пат на индивидуално и групно работење.

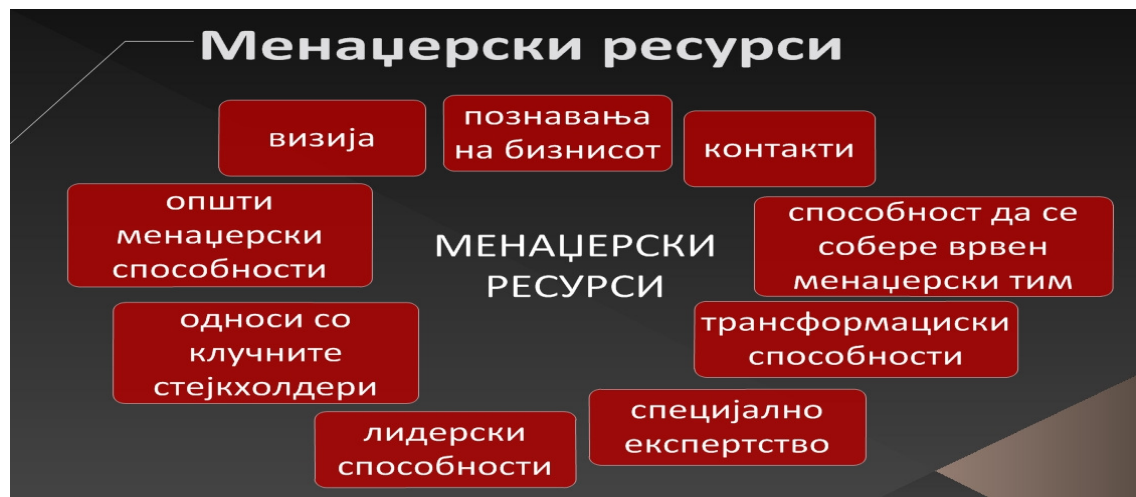
Моделирање на однесувањето е метод на набљудување на заинтересираните лица кои сакаат да се обучувачи, да видат како сертифицираните обучувачи ја извршуваат задачата, за да можат и тие да го збогатат своето знаење и да бидат добри имплементатори во теоријата така и во практиката.

Консултантите, тренерите и менаџерите треба да бидат платени без разлика кои методи на работа ќе ги користат. За нив важни се: видот на претпријатието, работна сила, квалификациската структура, побарувачката на пазарот и новите иновации. Но,

од друга страна за да се биде добро платен, треба да се биде добар обучувач, врвен менаџер на човечки ресурси- предиспозиции на личностите кои се претставени на сликата 2-8.

Некои од ресурсите се вродени, некои се стекнати, некои се стекнуваат и усовршуваат и низ лична обука кога самиот обучувач ја врши обуката, но некои и кога обучувачот ќе биде присутен и ќе посети и некоја друга обука, ќе даде коментар, ќе учествува во групата, тимот, ќе пополни ливче за евалуација и слично. Програмите за обука може да ги зголемат заработувачките на поединците, вработувањата или профитот на претпријатијата. За претпријатијата ефектите од обука може да се манифестираат како повисоки потфати, повисока продуктивност или други варијабли на процесот.<sup>123</sup>

Слика 2-8 Менаџерски ресурси



**Извор:** M. A. Hitt, R. D. Ireland and R. E. Hoskisson: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, West Publishing Company, Minneapolis, 1995, p.321

При обуката треба добро да се менаџира со финансиските средства и добро да се менаџира и со програмите на обука коишто треба идеално да ја усовршат и подобрат работата за да бидат на исто рамниште со вложените средства, да не дојде до нерационално трошење на ресурсите, коешто пак по економска логика би повлекло

ниска продуктивност на обуката како и ефективност и ефикасност. Пазарна логика на сите претпријатија и на секторите на менаџментот на човечки ресурси е: колкава ќе биде оценката и оправданоста на ефективноста на програмата на обука. За поединецот ефектите од обука варираат, најголеми се за оние со најмало искуство на пазарот на труд. Една студија за младинската шема на обука на младите во Велика Британија, покажала слаб позитивен ефект на надница, иако зголемувањето на надницата може да не претставува најважна промена за стажантите. Многу програми за обука во Велика Британија се повеќе насочени кон подобрување на општите изгледи за вработување (партиципација на пазарот на труд) отколку на заработувачката. Мерењето на резултатите од ваквите програми на работна сила го истакнува и зголемувањето на бројот на часови на работата на поединците.<sup>124</sup> Стапките пак на враќање на средства од обуката во САД варираат од 13% за учење па натаму.<sup>125</sup>

## **2.5.Развивање обука за квалитетен вредносен систем**

Имајќи ги предвид многубројните теоретски елаборации, особено менаџмент концепцијата на човечките ресурси заснована на взаемна почит и доверба, според Исак Адигес претпријатијата треба да развиваат обука на вработените којашто би ги опфатила следните парадигми:<sup>126</sup>

- Непристрасно себеосознавање;
- Развивање заедничка визија;
- Развивање добра комуникација;
- Поттикнување на креативноста;
- Работна клима и тимско работење;
- Системско размислување; и,
- Истражувачки резултати за прифаќањето на обуката.

Најдобро избран пат што води кон успешно остварување на целта е оној којшто е исполнет со: самоосознавање, работливост, трудољубивост, знаење, чесност, почит, совесност, разбирање, несебичност, посветеност кон професијата, работата и луѓето. За градење вредносен систем со вистински вредности е битна подготвеноста на личноста за развивање на свој вредносен систем со вистински вредности, преку, доброволно, отворено и реално пристапување.

При обуката се користат различни методи, начини и постапки во согласност со програмата на едукаторот, со обврзна примена на тестови за идентификување на претпочитаните вредности на обучуваниот.

### 2.5.1. Непристрасно себеосознавање

Непристрасното себеосознавањето подразбира ослободување од еднонасочното, односно егоистичното набљудување на своите карактеристики и развивање на широк поглед кон целината на самата личност. Како методи за себеосознавање се: Цохари прозоречот (јавна, тајна, слепа и неоткриена област) и SWOT- метода (реално гледање на своите силни и слаби страни, опасности и можности).

За да се биде прв човек во претпријатието, се наметнува потребата добро да се познава секој себеси. При осознавањето е многу важно човекот да не се лаже самиот себеси, а лажењето потекнува пред сè, од сопствената неправилна проценка, суетноста, стремежот кон надворешен сјај и слично. Ориентацијата кон средината се засновува врз три интерперсонални потреби:<sup>127</sup>

- Вклучување;
- Контрола; и,
- Множество од особини.

Вклучувањето во претпријатието се однесува на определбата на личноста за она што сака да го постигне или поедноставно речено, обезбедување егзистенција за себе или семејството преку платата, усовршувањето и напредувањето во средината. Со вклучувањето во претпријатието вработениот станува дел од таа заедничка средина.

Самоконтролата и контролата е потребна за вклучување во средината и таа е неопходна за себе осознавање, преку развивање трпеливост и објективно гледање на реалноста. Множеството од осбини (љубовта, наклоноста, нежноста, срдечноста, приврзаноста и др) се потребни за средината. На секоја личност и е потребна почит и ценење на нејзината вредност.<sup>128</sup>

Според Достоевски: „најважно е себеси да не се лажете. Оној што се лаже себеси и ја слуша својата лага, тој доаѓа дотаму што никаква вистина, ниту во себе ниту околу себе не забележува, што значи доаѓа до непочитување и кон себеси и кон другите“. Штом не почитува никого, тој престанува и да сака, за да може така да се забавува и разонодува, им се предава на страстите и на другите наслади и така доаѓа до

скотство во своите пороци, а сето тоа како последица на постојното лажење на луѓето и себеси. Тој што се лаже себеси, полесно од кој и да било друг ќе се најде невреден. Затоа, тој треба сеопфатно, непристрасно и постојано да се проучува самиот себеси. Патот кон проучување и изградување е тежок, напорен, но на крајот е многу корисен и плоден. Корисен е бидејќи човекот самиот етички и целосно се изградил, а со тоа си обезбедил долгорочна корист како за себе, така и за другите.<sup>129</sup> Плоден е бидејќи осознаениот менаџер на човечки ресурси, најчесто придонесува за развој на другите. Сервантес во своето дело, исто така рекол: „Спознај се себеси ... Зашто тоа е најтешка лекција”. Тоа е првиот и многу значаен чекор на патот кон добриот менаџмент на човечки ресурси. Менаџерот на човечки ресурси кој успеал да се спознае себе си, а истовремено и да се издигне, е успешен и за претпријатието и за општеството. Етичките норми, изразени преку односот, мудроста, совесноста, храброста, умереноста, справедливоста, чесноста, реалноста, отвореноста, пријателските односи, почитта, довербата, љубовта придонесуваат многу за развивање добри меѓучовечки односи во претпријатијата, за подигнување на културата и мотивираноста во работењето. За подобро да се запознае себе си, човекот треба да ја погледне сликата за индивидуалното его којашто ја нудат неговите креатори - Joseph Luft и Harry Ingham. Тие успеале да го категоризираат индивидуалното его, како сочинет комплет од четири делови или прозорци, и тоа:<sup>130</sup>

- Јавна или отворена област;
- Тајна или прикриена област;
- Слепа област или т.н. област со „лош здив”; и,
- Неоткриена (темна, длабоко скриена) област.

**Слика 2-9 Цохари прозорец**

	Себе позната (Позната на самиот себе)	Себе непозната (Непозната на самиот себе)	
Позната на останатите	ОТВОРЕНА ОБЛАСТ	СЛЕПА ОБЛАСТ	Позната на останатите
Непозната на останатите	ТАЈНА ОБЛАСТ	НЕОТКРИЕНА ОБЛАСТ	Непозната на останатите
	Себе позната (Позната на самиот себе)	Себе непозната (Непозната на самиот себе)	

**Извор:** R. M. Fulmer: *Новиот менаџмент*, Скај Агенција, Скопје, 1995, стр.14

Јавната област е, всушност, онаа област која му е позната на секој човек т.е. себепозната, а исто така им е позната и на останатите. Таа е отворена област, односно отворен прозорец. Човекот го знае својот физички изглед, своето однесување, манири, своја струка (квалификација) и слично, а тој тоа не го крие пред другите, па затоа и другите го знаат. Тоа значи дека оваа област е позната како за индивидуата, така и за останатите околу неа. Тоа е она што човекот не го крие и не може да го сокрие. Оваа област наликува на широко отворена врата - прозорец, од каде што индивидуата - човекот може сите да ги види и сите да го видат него.

Тајната област е онаа област којашто поединецот сам добро ја познава, но за останатите, т.е. за околината ја крие. Значи за околината оваа област е сокриена. Затоа често се нарекува сокриена област, односно „еднопрозирен“ прозорец. Таа наликува на прозорец што има „стопсол“ стакло, т.е. стакло, преку кое едната страна се гледа, а другата страна не се гледа. Па така, парафразирано кажано, индивидуата - човекот преку „стопсол“ стаклото ги гледа останатите луѓе, а тие однадвор преку тоа стакло не го гледаат. Индивидуата ја знае тајната област и ја држи во тајност, за да не ја дознаат другите. Всушност, оваа област е полето во коешто поединецот ги чува своите тајни. Причини за чување на тајните има повеќе, меѓу кои тука е и стравот од тоа како околината би реагирала на нив кога би ги разбрала, потоа скриените намери и желби, чувствата, ставовите и однесувањето.

Оваа област е повеќе изразена, во негативна смисла кај лукавите луѓе (манипулативните). Тие прават се за да изгледаат многу правични, реални, чесни, и во душата најчесто се лицемери, дволични и амбивалентни со поматена свест.

Слепата област кај поединецот - индивидуата, е онаа за којашто тој самиот не е доволно свесен (доволно не ја познава), а другите луѓе околу него ја согледуваат. Наједноставен пример за тоа е случајот со непријатниот здив на човекот. Тој самиот не си го знае здивот, бидејќи е во него и тој се навикнал на него, така што воопшто не го чувствува, а останатите, т.е. другите околу него го чувствуваат и им е непријатен. Оваа област е слепа за индивидуата, бидејќи тој самиот се соживеал со неа, а останатите, т.е. другите луѓе кои се свесни за неа се воздржуваат да му ги кажат своите сознанија на поединецот од страв дека можат да го навредат. Таков пример е и случајот со самонатценетиот менаџер (иако неспособен) кој, со својот менаџерски тим, успева да манипулира со луѓето, мислејќи дека тој е доста вреден и способен, а останатите, кои ја забележуваат неговата неспособност, не сакаат да му кажат бидејќи стравуваат да не бидат казнети. Во тој случај и „полтроните“ во менаџерскиот тим го забележуваат тоа,

но бидејќи му се слични (со својата менаџерска способност) не сакаат да му укажат, за да не ги изгубат стекнатите позиции.

Исто така, оваа област наликува на прозорец со „стопсол“ стакло (еднострано прозирно), така што поединецот од негова страна, никако не гледа, а другите т.е. оние од другата страна на стаклото, го гледаат.

Неоткриена (темна, непозната) област е онаа област којашто како за поединецот, така и за останатите околу него е непозната, тие не ја гледаат ниту се свесни дека таа постои. Но, таа област сепак постои. Во неа постојат многу неоткриени или непознати потенцијали и склоности.

Повеќе психоаналитичари зборуваат за таа област. Така Зигмунд Фројд истакнува дека човечкиот ум прилега на санта мраз што плива по водата, а неговиот поголем дел се наоѓа под вода. Тоа значи дека над водата се гледа само горниот дел, а поголем дел од сантата мраз е под вода и не се гледа. Ако сакаме да видиме некој скриен дел од него, тогаш треба да нурнеме длабоко под водата. Човекот кој сака да се осознае самиот себеси и да го запознае својот внатрешен свет, мора да се отвори кон себе и кон надворешноста, да дава и прима информации од останатите. Кога личноста е отворена кон себе, а истовремено прима од другите, тогаш заемно комбинираниот ефект би бил намалување на слепата, тајната неоткриена област и зголемување на јавната област. Таквиот човек покрај тоа што придонесува за себе, многу придонесува и за околината и воопшто за општеството. Личноста може да биде поотворена ако сака тоа да го постигне и ако најде на соодветна средина.

Ова значи дека личноста (вработениот) може да сака да се отвори и да даде сè од себе за доброто на претпријатието, но доколку најде на лоша работна атмосфера (создадена од менаџерот и другите раководители) тогаш таа личност нема целосно да се отвори.

Менаџерот на човечки ресурси мора да биде отворена личност т.е. мора да тежнее неговата јавна област да биде поголема и широка, добро позната како на самиот себе, така и на другите луѓе. Колку што се отвора кон себе и кон другите, така личноста добива повратна спрега од другите.

Ако, отворањето кон себе и меѓусебно се погледне од аспект на меѓусебните односи, тогаш ќе се забележи дека колку повеќе се знае за останатите, толку повеќе се осознаваат, разбираат другите и се учи од нивните јаки страни, слабости, стравувања, мотиви, желби и можности. Тоа важи и за повратна врска кон нас, бидејќи меѓусебната отвореност овозможува збогатување на вредносниот систем на секој човек воопшто.

Личноста, како дел од претпријатието во коешто припаѓа, иако поседува индивидуални карактеристики, сепак мора правилно да се ориентира во средината и во однос со другите личности.

### 2.5.2. Развивање заедничка визија

Заедничката средина и заедничкото работење подразбираат и заедничка визија. Претпријатието што нема заедничка визија е исто како човек без лична визија. Сигурно дека заедничката визија во претпријатието, со самото нејзино формирање, е во согласност со нејзината изборна дејност. Со работењето на претпријатието, визијата се проширува, надополнува и обогатува. Поттик за ова даваат не само управувачкиот врв, туку и вработените од кое било ниво. Но, сепак менаџерскиот тим е тој кој постојано размислува за визијата на претпријатието и ја разгледува секоја издржана идеја од кој било вработен. Тоа значи дека идејата за визија и напредок на претпријатието може да произлезе од некој вработен, или група или друга организациска единица во претпријатието. За да биде прифатена понудената идеја за градење визија за развој, таа треба да биде добро образложена, издржана и нејзиниот креатор да поседува верба во средината за проблематиката што ја застапува. Досегашното искуство во македонските претпријатија покажува дека кај нив изостануваат активности за градење нови визии, или ако имало такви тие биле во рамките на основната дејност на претпријатието, а основни иницијатори биле најчесто директорите.

Потешко би се прифатила нова визија, иако би била прогресивна. Сепак настојувањата на менаџерите на човечки ресурси треба да бидат насочени кон развивање визија што ќе овозможи постојано унапредување на квалитетот на целокупното работење на претпријатието и квалитетот на вредносен систем. Во тој поглед треба да се истакне дека, доколку претпријатието сака долгорочно да опстои и успешно да работи, тогаш постојано треба да се развива визија којашто ќе биде заснована на преферирање на вистинските вредности во секој домен и во секоја област.

### 2.5.3. Развивање добра комуникација

Воспоставувањето нови односи во претпријатијата врз основа на подобра комуникација овозможува слободно комуницирање со секого и од секое ниво, но и со респект кон соговорникот. Комуницирањето значи повеќе контакти, размена на мисли, знаења, заклучоци и слично, на сите нивоа и меѓусебно на секое соодветно ниво. За да

се оствари добра комуникација, неопходно е да се имаат предвид принципите и карактеристиките на комуникацијата, и добро да се запознае соговорникот и истиот да се набљудува. Правилно комуницирање со луѓето подразбира реално гледање на стварноста, слобода и непристрасност при изнесување на ставовите и отстранување на сите бариери за слободен проток на мислата. Самонатценувањето, гордоста, избегнувањето и омаловажувањето на другиот, по правило е бегство во нешто друго или оправдување. Тоа „друго“ е омраза или стравот од другиот. Најдобра комуникација се остварува кога соговорниците меѓусебно се слушаат кога се опуштени и кога немаат посебни внатрешни болки, проблеми или резерви.

#### 2.5.4. Поттикнување на креативноста

Зголемувањето на творечкиот потенцијал, односно поттикнувањето на креативните способности кај вработените не е од интерес единствено само за самиот креатор, него од заеднички интерес за претпријатието. Менаџерот на човечки ресурси секогаш мора да се труди да обезбедува услови за поттикнување на креативноста кај вработените, што особено доаѓа до израз кога поединецот се чувствува слободен, независен, потребен и ценет во деловната средина со своите способности, знаења, умеења и својот придонес. Најголема и неоправдана грешка прават оние менаџери на човечки ресурси кои вршат притисок или применуваат разни методи за загушување на креативноста, кај вработените односно поединците. Менаџерот треба да пронаоѓа начини за поттикнување на позитивната енергија и креативноста кај вработените. Основен поттикнувач на креативноста е реалната и ефективна примена на признанија, награди и унапредување. Иако секое претпријатие може да има уникатен пристап кон доделувањето сознанија, награди или унапредување, сепак Fred Luthans ја наведува следната класификација:<sup>131</sup>

- Признанието е секогаш позитивно и се дава за оние активности што резултирале со успех;
- Признанието се дава јасно и секогаш е публикувано во претпријатието или секторите;
- Признанието внимателно е определено според индивидуалните потреби на вработените, така што секој е мотивиран да се стреми кон добивање награда;
- Наградите се даваат веднаш кога ќе бидат заслужени; и,

- Врската меѓу извршувањето и наградата е јасна за сите вработени.

Примената на признанијата, наградите или унапредувањата се поефикасни колку што се тие пореални. Со цел ефикасно да се енергизира креативноста кај вработените во сферата на припадноста, неопходно е вклучување во програмите за унапредување на човечките ресурси, преку обуки, како надвор од претпријатијата, така и во нив.

#### 2.5.5. Работна клима и тимско работење

Создавањето работна клима во претпријатието е од особено значење за развивање на парадигмата на менаџмент филозофијата, заснована на градење на вредносен систем на менаџери и вработени со вистински вредности поради нивно поцелосно ефектуирање. Тоа значи дека во претпријатијата треба да превладува работна клима, да се ценат и респектираат сите вработени, сопственици на претпријатија, менаџери, надзорници (контролори) како и клиентите, добавувачите, заедницата, околината и сите други учесници. Почитта и љубовта кон другите започнува со сопствена почит и сопствено човечко, т.е. разумно достоинство кон сопствената личност.

Развивањето работна клима значи и вклучување на следниве постапки:

- Целосна информираност;
- Споделена визија;
- Отворена, добра комуникација;
- Слободно изнесување на своите цели;
- Деловната етика;
- Пријателска клима;
- Менторски, тренерски, другарски систем;
- Вклученост на вработените;
- Лојалност кон претпријатијата;
- Лојалност кон заедницата; и,
- Поддршка од заедницата

Со цел да се искористат потенцијалите на повеќе поединци, а со тоа да се добијат подобри деловни резултати неопходно е тимско работење. Во тимското работење, покрај презентирањето на сопствените знаења и умеања, доаѓа до израз и надополнувањето од останатите членови на тимот, со што целокупната енергија се насочува кон остварување на заедничка цел на претпријатијата. Работењето во тим

главно се заснова врз заедничка визија, меѓусебната почит и доверба, познавањето помеѓу себе, отвореноста, еластичноста, респектот кон вистинските вредности, професионалноста и преферирањето на знаењата, способноста и работливоста на личноста.

#### 2.5.6. Системско размислување

При решавање на проблемите или конципирањето на иднината на претпријатијата неопходен е системски пристап. Тука до израз треба да дојдат индивидуалните способности, надградени со тимска работа и организациските вештини. На крајот, добиениот резултат е производ на тимското работење и заедничката визија на тимот, односно целото претпријатие. Способноста за гледање на целината (свкупноста) значи согледување на структурата, врските што постојат помеѓу деловите и целината, согледување на моделите на промена на состојбите и осознавање на законитостите.

Структурата, на определен начин, ја покажува и поврзаноста меѓу деловите со целината, и тоа преку врските коишто постојат меѓу нив. Всушност тоа е мрежа на интерактивни врски меѓу елементите кои постојат и релациите коишто се создаваат за меѓусебно надополнување. Врските не се израз само на еднонасочно влијание, туку на релации со кружен тек, коишто ја изразуваат меѓусебната зависност на елементите вклучени во тие релации.<sup>132</sup>

Со постапно и целосно разработување на проблемите, односно преку системски приод се доаѓа до откривање на вистински причини за актуелните проблеми и се овозможува навремено реагирање и нивно решавање, а исто така може да се развие способност и за антиципирање на промените и иднината, што имплицира навремено и правилно реагирање.

### 2.6. Стандарди и етички кодекс на обучувачот

Постојат повеќе стандарди кои зависно од различните видови обуки се применуваат во практиката меѓу кои се:

1. Реверзибилност којашто се однесува на повратна врска на секој член од тимот на обучувачи во однос со планираните стратегии и постапки и нивно реализирање и

успешност при работа на терен. Барањата на овој стандард се однесуваат на следните компоненти:

А) Ситуациона анализа во која што влегува:

- Анализа на околностите, условите и специфичностите на секој поединец;
- Градење тимски став во врска со: предлози за конкретно дејствување, помош во развој на програми, варијанти и постапки на слични ситуации, идентични постапки за различни ситуации и друго; и,

- Разработка на сопствена стратегија за работа со својот поединечен тим, група, почитувајќи ги околностите под коишто тој учи.

Б) Работа со поединци која што се состои од:

- Имплементирање на вградена стратегија (долгорочни или краткорочни цели);

и,

- Реализација на индивидуални програми и други активности.

В) Заклучна анализа на постигањата се состои од:

- Презентација на елементите од индивидуалните програми;
- Анализа на конкретни ситуации;
- Презентација на варијантни стратегии;
- Презентација на резултатите и постигањата на поединците; и,
- Вреднување на имплементираните стратегии.

2. Холастичност се однесува на третманот на поединецот како личност со своите индивидуални потреби, посебности, мотиви и интереси спрема обучувачот. Кога се работи за холастичност, обучувачот треба да ги има предвид следниве фактори коишто влијаат на неговите поединци и на физиономијата на работата со него, а тоа се:

- Услови на живеење;
- Семејните прилики;
- Социјалниот статус;
- Аспекти на самодоживување на сопствената личност;
- Мотивација за учење;
- Емоционални димензии на личноста;
- Карактерни особини;
- Комуникациски вештини;
- Говорна култура и однесување;
- Навики;

- Физичка и ментална кондиција;
- Лични афинитети;
- Изграден вредносен систем;
- Однос кон образованието и неговите вредности; и,
- Доживување на перспективите за личен развој.

3. Професионалноста бара почитување на личноста на другиот, а дозволува спротивставување на неговото мислење со изградена аргументација.

4. Функционалната меѓузависност ни покажува дека тимот обучувачи од менаџментот на човечки ресурси е со хетероген состав кој се однесува на следните аспекти:

- Обучувачите реализираат различни програмски подрачја;
- Имаат различно работно искуство;
- Различно иницијално образование;
- Различни погледи во однос на другите обучувачи; и,
- Различни ставови во однос на исходот од обучувачката работа.

Мотивацијата бара обучувачите да бидат строго професионални и засновани на потреби, да им се помага на поединците, групата, тимот, но и истовремено да се истражува и усовршува сопствениот професионален дострел и можност за развој преку стекнување драгоцен искуства низ обуките.

Соработката ја изразува размената на професионални искуства меѓу обучувачите, поддршка за успех и примена на стратегии за успешност, толеранција и разбирање во заедничката работа, стекнување искуство низ обучување и друго.

Отвореноста се однесува и на прифаќање на нови идеи коишто внесуваат тежина во обучувачката работа, отвореност кон искуствата стекнати во други поразвиени средини, како и отвореност и соработка со стручни служби, локални авторитети и друго. Менаџерите се тие кои мораат да предземат иницијативи и конкретни чекори нивните вработени да се однесуваат во склад со етичките принципи, а многу од тие мерки припаѓаат на менаџментот на човечки ресурси. Менаџерите треба да се подрудат да обезбедат обуки за етичко однесување, за вработените, но и тие самите да можат да ги распознаат етичките дилеми, начините на кои можат да ги искористат етичките рамки, но и со применување на дисциплински системи и системи на наградување и казнување за неетичко однесување на вработените во претпријатијата.

Многу битни се и етичките правила на обучувачот, бидејќи позицијата на обучувач повисоко ги вреднува објективноста и интегритетот на програмата за обуки на човечки ресурси.

Видови етички правила се:

- Обучувачот одбрал да помага преку обука, тренинзи и тоа е примарна активност;
- Обучувачот ја штити довербата што му ја дава поединецот, групата, тимот;
- Обучувачот ги чува доверливо сите лични информации на учесниците;
- Обучувачот е обврзан да ја почитува доверливоста на односите на другите обучувачи;
- Обучувачот не зборува во име на обучувачкиот тим без претходно одобрување од тимот; и,
- Обучувачот ја исполнува обврската за интересите и времето што им е ветено на учесниците на обуката.

Етичкото однесување го обликуваат повеќе фактори на кои треба да внимаваат менаџерите кои се:<sup>133</sup>

1.Индивидуални фактори-луѓето ги носат со себе сопствените престапи за тоа што е морално а што не;

2.Организациски фактори- постапување на вработените спротивно на етичките принципи поради лична корист или во корист на претпријатијата која го поддржува неетичкото однесување;

3.Влијание на надредениот- до која мера вработените можат со своето етичко однесување да се огледаат на етичкото однесување на своите надредени;

4. Етичка политика и кодекси- еден од начините да се даде до знаење дека претпријатието се грижи за етичкото однесување на своите вработени со етички политики и кодекс кои содржат вредности и начин на однесување на претпријатието; и

5.Организациска култура- која подразбира карактеристични вредности, традиции и однесувања кои се заеднички за сите вработени, таа е всушност основата на неетичкото однесување.

## **2.7. Евалуација на ефектите од обука**

Евалуацијата на ефектите на обуката е сегмент од процесот на обука преку кој се комплетираат собраните податоци за да се оцени корисноста којашто ја имаат претпријатијата и поединците. Преку евалуација на ефектите од обука се добиваат сознанија за понатамошно реализирање на различни цели. Информациите што се добиваат од евалуацијата на ефектите од обука ни даваат претстава за добрите и лошите страни на обуката, од коишто ќе произлезат програмите за обука<sup>134</sup>. Претпријатијата коишто вложиле за обука треба, преку евалуацијата, да добијат податоци за трошоците на обуката и истите да се споредат со направените користи. Доколку се добијат позитивни информации за ефектите ова исто така многу попозитивно ќе влијае на однесување на учесниците на обуката и ќе бидат промовирани за успешна реализација на обуката.

Моделот на Киркпатрик се состои од неколку критериуми за евалуација на обуката меѓу коишто се:<sup>135</sup>

- да се оценат манифестациите на учесниците на обуката кон содржината на обуката;
- оцена на знаењата што ги стекнале учесниците во програмата за обука, преку тестови пред обука и после обука;
- да се видат промените во однесување на учесниците на обуката;
- да се видат резултатите од обуката како ќе влијаат на продуктивноста; и,
- подобрување на квалитетот на производите, намалување на трошоците, зголемување на производството и други перформанси.

Кога треба да се согледаат реакциите на учесниците се изработуваат прашалници коишто кандидатите треба да ги пополнат со најразлични прашања меѓу кои се:<sup>136</sup>

1. Колку сте мотивиран од обуката?
2. Како Ви се допаднала содржината на обуката?
3. Можете ли оваа содржина да ја пренесете во практика?
4. Дали сте задоволни од обучувачот?
5. Дали низ обуката стекнавте нови знаења и вештини?

Кога треба да се оценуваат знаењата добиени од обуката, предност се дава на тоа дали кандидатот совладал одредени знаења, принципи, методи кои ја сочинуваат содржината на програмата за обуката. За да се видат промените во однесувањето на учесниците се користат методите на самооценување и набљудување. Кога се работи за самооценување, секој учесник одговара на прашања „ќе настане ли промена на

однесувањата, и на кои промени ќе им биде дадена предност?”<sup>137</sup> Често се користат и мислења на колеги, претпоставени, раководители за да се проверат одредени сознанија за однесувањето на кандидатот добиено со самооцената.

Кога се остварува директно набљудување инструкторот го набљудува однесувањето на кандидатот кој е вклучен во обуката во тек на работниот ден, недела и месец. Кај индиректното набљудување инструкторот ги дава информациите што се поврзани со кандидатот во обуката на лицата кои се поврзани со кандидатот, раководителот и претпоставените.

Кога се остварува оценка на резултатите на обуката се анализираат промените на показателите коишто ги изразуваат учесниците во обуката: зголемување на производство, поголема продуктивност, помали трошоци, намалување на отсуства од работа и друго. Кога се оценуваат резултатите треба да се спроведат и разговори и интервјуа со учесниците на обуката и нивните раководители и да се отклонат пречките за практично спроведување на наученото од програмите за обука.

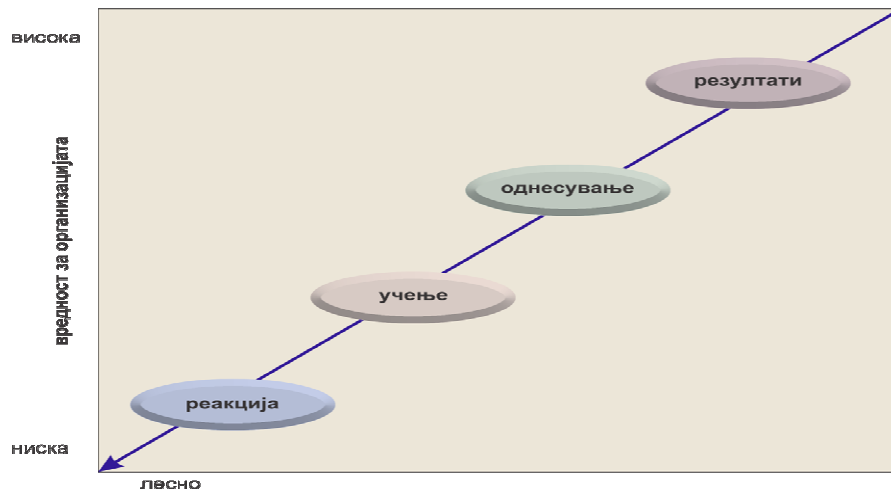
Еден од поновите показатели за оценката на ефектите од обука е и приход на ангажираните средства, кој се пресметува како однос помеѓу финансиската изразена корист од обуката и трошоците направени за неа.<sup>138</sup> Поентата е да се утврди дали ангажираните и потрошените средства во обуката даваат одреден приход на вложените средства и колкав е тој приход.

Најчесто вреднување на евалвацијата на работата во претпријатијата се базира на следните три елементи:<sup>139</sup>

- Сложеноста во работата;
- Одговорноста во работењето; и ,
- Работните услови.

Секој од предходните три елементи содржи неколку критериуми според кои се обавува вреднувањето на работата. Тие пак од своја страна го дефинираат потребниот број на степени на интензитет во рамките на секој основ, се дава опис на секој од нив и се утврдува бројно вредноста изразена со коефициенти.

Слика 2-10 Нивоа на евалуација на обуката



**Извор:** R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.282

Доналд Л. Кирпатрик утврдил четири нивоа за евалуација на ефектите на обука како што е прикажано на сликата 2-10 станува се потешко да се одреди евалуацијата на обуката бидејќи се движи: од мерење реакции до мерење на учењето, мерки на однесувањето и потоа мерење на резултатите. Но, обуката што влијае врз, наспроти реакцијата и учењето, обезбедува поголема вредност за обука како стратешки придонесувач на успешното работење. Претпријатијата ги оценуваат нивоата на реакција на обучуваните лица преку спроведување интервјуа или управувани прашалници. Мерење на нивото на реакцијата може да се направи со пополнување на анкетите за менаџерите во кои се бара да ја одредат вредноста на обуката, стиловите на нивните инструктори и корисноста од обуката за нив.<sup>140</sup>

Претпријатијата ја вршат евалуацијата на нивоата на учење со мерење на степенот на научените факти, идеи, концепти, теории и ставови. Обично се користат тестови за материјалот од обуката, за евалуација на учење и тие можат да се дадат пред и по обуката, за добивање резултати што може да се споредуваат. Доколку резултатите од тестот покажат проблеми со учење, тогаш инструкторите добиваат повратни информации и курсевите може да се редијајнираат, со што содржината на обуката би можела да се испорача поефикасно. Се разбира, учењето само за да се положи тестот не гарантира дека обучувачите ќе ја запомнат содржината на обуката по неколку месеци или ќе го променат однесувањето на работното место.<sup>141</sup>

Евалуација на обуката на бихејвиорално ниво подразбира: мерење на ефектот од обука врз работните перформанси, преку интервјуата на обучуваните лица и нивните соработници, и следење на работните перформанси. Но, евалуацијата треба да биде пошироко поставена и да ги земе подобрувањата во перформансите на менаџментот, а не само настаните од обука.<sup>142</sup> Однесувањето е потешко за мерење отколку реакцијата и учењето. Дури и навистина да се промени однесувањето по обуката, можат да не се реализираат очекувањата на менаџерите.

Работодавачите ги евалуираат резултатите од мерење на ефектите од обуката врз постигнување на целите на претпријатијата. Бидејќи резултатите како што се продуктивност, обрт, квалитет, време, продажба и трошоци се релевантно конкретни, овој вид на оценување може да се направи со споредба на податоците пред и по обуката. За менаџерите кои присуствувале на обуката за интервјуирање, евалуацијата ќе се состои во споредба на податоците на бројот на вработените лица со бројот на понудени вработувања пред и по реализираната обука.

## ГЛАВА III РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

### 3.1. Дефинирање и развој на човечките ресурси

Кога се зборува за успешен развој, односно ефикасност и ефективност во функционирањето на кое било претпријатие, добро е уште еднаш да се нагласи дека тоа не е можно да се постигне без постоење на лица кои располагаат со:<sup>143</sup>

- неопходни знаења, умеења, способности и вештини, и
- соодветно однесување и ангажираност.

Ваквите квалитети претпријатијата можат да ги обезбедат, со „обезбедување“, користејќи ги функциите на менаџментот на човечки ресурси, како што се регрутирањето и селекцијата на кандидатите, или тие можат да бидат „создадени“ во самите претпријатија со помош на обука и развој на постојните кадри. Стратегискиот избор помеѓу двете алтернативи - да се обезбеди или да се создаде неопходниот работник, зависи од:<sup>144</sup>

- расходи за „обезбедување“ и „создавање“;
- итноста на организациските задачи;
- потребата од мотивирање на вработените, и
- организациската култура и традиции.

Систематичното развивање на вработените во претпријатијата во суштина е долгорочна стратегија којашто го максимизира човечкиот капитал во претпријатијата преку, инвестирање на време, пари и идеја за збогатување на знаењето, умеењето, вештините во извршување на определени активности. Многу значајна карактеристика на развојот не е само што тој претставува висок мотивирачки фактор за вработените да дадат се најдобро од себе, но и претпријатијата на тој начин покажуваат дека ги ценат своите кадри. Развојот на вработените во претпријатијата може да се разгледува и како резултат од некои тешкотии коишто се однесуваат на обезбедувањето соодветна работна сила на пазарот на трудот. Можно е да има недостиг на кадри со специфични знаења и умеења дури и во периодот на висока безработица каква што е кај нас.

Самиот збор развој, по своето етимолошко значење, упатува на премин од една состојба во друга, на движење од една точка во друга, со други зборови упатува на транзиционен и динамичен период во опсервирање на работите. Ваквиот поим

подеднакво се однесува на сите научни дисциплини, вклучувајќи го и менаџментот на човечки ресурси како една од нив.

Од претходното објаснување може да се заклучи дека развојот на човечките ресурси, односно развојот на вработените, во услови на динамични секојдневни промени, бројни иновации на сите полиња, се наметнува како потреба. Таа потреба се состои од оспособување на претпријатијата да ги следат модерните текови во новото време, со цел да обезбедат конкурентност како на домашниот, така и на светскиот пазар. Се поставува прашањето: како претпријатијата ќе обезбедат услови за следење на тие процеси. Резултатот ќе го пронајдеме во развојот на човечките ресурси, односно вработените кај кои процесот е на трето место во претпријатијата на оптимализација на човечките ресурси.<sup>145</sup>

- Електронското менаџирање на учењето за развојот содржи електронски мрежи кои овозможуваат пренос, размена и ажурирање на информации и инструкции за претпријатијата;
- Менаџирање со човечките ресурси, во склопот на редовните активности на менаџментот, поради одржување или зголемување на нивото на ефективност на претпријатијата;
- Развој на човечките ресурси, за постигнување на постојана перспектива, т.е. во сегашни и идни квалитети и вредности на вработените во претпријатијата;
- Реструктуирање на човечките ресурси, во рамките на општото реструктуирање на претпријатијата и во пошироки димензии на транзиција; и,
- Електронското учење и брзиот развој даваат значителна предност во однос на традиционалниот начин бидејќи вклучуваат информации и средства за работа кои значително ги подобруваат перформансите на претпријатијата.

Развојот на човечките ресурси се дефинира како процес на обезбедување на учење, развој и можности за обуки, унапредување на индивидуалните, тимските и организациските резултати во работата.<sup>146</sup> Како на пример компаниите: Motorola, General Electric, IBM, трошат повеќе од една милијарда долари годишно на образованието на вработените. Околу 30% од вкупните средства се троши за формирање на алијанси на универзитетите, партнерства со добавувачите за создавање потребни ресурси за потребите од обуки на ниво на претпријатието.

За подобар развој замена на кадарот во мали и тесно одржливи претпријатија е корисна. Планирање за замена на кадарот може да биде особено важно за малите и средните претпријатија но студиите покажуваат дека мал дел од овие претпријатија имаат формални планови за наследување<sup>147</sup>

Како елемент на човечките ресурси, образованието е систематско институционализирано учење или стекнување знаење во пошироки области коишто претставуваат основа за идното совладување на практичните знаења и умеења. Образованието му овозможува на поединецот посигурна ориентација не само во различни организациски проблеми, туку и во најразлични животни ситуации и обично не му овозможува доволно практична способност за конкретните работи на работното место, но во голема мера ги олеснува разните форми на обука.

Професионалната обука или обучување, во извесна смисла, претставува завршен дел од процесот на развој на човечките ресурси бидејќи води кон оспособување на поединецот за успешно извршување на неговата работа во претпријатијата. Во таа смисла обуката е рационално планирано системско учење на работното однесување, специфично за определени работни задачи. Оттука може да се заклучи дека добро организирана обука е процес што е насочен кон стекнување само на битните и неопходните знаења, умеења и вештини потребни за вршење на определена работа.

Личниот развој претставува напредок во остварување на индивидуалните способности и можности, напредок кој во еден дел е резултат на учење во образованието, а во друг дел и сам придонесува за совладување на знаење и умеење.

Од препознавање на потребите за обука се преминува кон препознавање на потребите за учење, односно развојот е „сопственост“ на оној што учи и што има таква потреба, а не оној што обучува и се обидува да ја задоволи таа потреба. Целиот овој придонес сигурно има големо значење и за оние кои ги дефинираат потребите и начинот на кој тие потреби се задоволуваат. Актуелните размислувања водат кон тоа дека потребите најдобро се развиваат со партнерски однос помеѓу поединецот и претпријатието и дека методите за задоволување на тие потреби се сведуваат само на формални курсеви, но треба да се овозможи широк дијапазон на методи за развој во текот на работата, како и пристапите за учење на далечина или учење преку интернет, со вградени компоненти на вредносни системи со вистински предности кои ќе дадат раздвижување и активно вклучување на човечките ресурси. Исто така во поново време доаѓа до промена на видот на способностите кои се фокусирани во активностите на развојот. Некои автори на пример утврдиле: премин од интересирањето за техничките

способности кон развој на личните способности, самостојниот менаџмент и ставови. На крајот, иако насоченоста кон тековната работа останува на високо ниво, се јавува поголем притисок на развојот на човечките ресурси кој е ориентиран кон иднината науката претставува постојан процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси со цел поефикасно подобро и поефективно извршување на работата на конкретното работно место. Развојот се дефинира и како проширување на оспособување на вработените за извршување на постојните работи и задачи на нов начин и воопшто за извршување на промени.<sup>148</sup>

Додека пак развојот претставува оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места, или работни места кои не постојат повеќе, а можеби за нив ќе има интерес во иднина.

Најважни цели на развојот на човечките ресурси се:<sup>149</sup>

- Перманентно оспособување и приспособување на квалификациите на вработените на барањето работа;
- Обезбедување и користење на квалитетни потенцијали од интерни извори;
- Зголемени можности за задоволување на кадровските потреби од интерни извори;
- Остварување на маркетиншки ефекти на надворешниот пазар на работна сила;
- Развојот претставува инвестиција за успех на претпријатијата во иднина со мали материјални вложувања;
- Пораст на мотивацијата на вработените;
- Зголемување на општествената одговорност на претпријатијата;
- Поттикнување на мобилноста внатре во претпријатието и на мулти функционалноста, и
- Стабилност на социјалниот статус на вработените.

Развојот на човечките ресурси како компонента од битна предност и значење за глобалната стратешка предност на претпријатијата во конкурентска предност на пазарот, не треба да биде оставена на случајот и на личната проценка на иницијатива на проценките на поединците, но неопходно е да биде добро организирана и раководена од менаџерски тим на претпријатијата. Текот на процесот на развој треба да им биде познат и на поединците. Со помош на ова се остварува нивна стимулација и зголемена мотивација за учество во него и се намалува несигурноста и стравот од иднината и

промените што таа ги носи. Поради ова развојот на менаџментот на човечки ресурси е поврзан со проактивно дејство на менаџерите и нивните способности и одговорности за остварување на горенаведените сложени процеси. При развојот на вработените се употребува најмногу стратегијата којашто ги опфаќа највисоките нивоа на менаџери: топ менаџментот, повисоките менаџери и вработените со изразито високо развоено потенцијал. Менаџерите од средно ниво се одговорни за тековното работење на претпријатијата и не се вклучени во развојните програми. Втората стратегија дава шанса сите вработени да се вклучат во некоја од предложените развојни програми за унапредување на сопствениот развој. Оваа стратегија е пообјективна и пореална, дава шанса сите да се вклучат во развојот на човечките ресурси, но поради ограничени финансиски средства нејзината реализација се сведува само на одржување на курсеви од различни области, кои ги посетуваат вработените. Најефикасна стратегија е онаа којашто применува индивидуален пристап и дава шанса секој вработен самостојно да избере и да се вклучи во развојната програма, којашто одговара на неговите цели и интереси и на вредносни системи со вистински вредности коишто ќе одговараат на индивидуалните капацитети на менаџирање на човечките ресурси.

### **3.2. Облици на традиционално образование**

Начинот на едуцирање и образување на човечките ресурси преку облиците на традиционално образование се насочени кон многу програми кои се со место на реализација во самото претпријатие, или надвор од него, а ги задоволуваат потребите на претпријатијата. Овде влегуваат: кратки курсеви коишто се во надлежност на професионални и стручни лица за одредени области, професори од одредени факултети, специјалистички и магистерски студии од менаџментот, како и повеќе апликативни и развојни програми реализирани од универзитетите. Во програмите се вклучени советувања и обуки од професионални лица од бизнисот, деловни игри и симулации, состаноци со клиентите, и други активности. Во светот постојат модерни и профитабилни компании како на пример: (General Electric, IBM, Motorola, Siemens, Samsung), коишто имаат изградено сопствени центри за обука во развој на кои секојдневно можат да се следат обуки, семинари, тренинзи, неделни и месечни програми од бизнисот (продажба, дистрибуција, маркетинг, надворешно трговско работење и друго). Трошоците за ваквите обуки се доста високи и ги плаќаат самите претпријатија коишто ја прават организацијата на семинарите. Едни од програмите во

развојот на менаџерите во современите претпријатија се програмите за користење на методите на далечинско учење со помош на компјутери. На овој начин и со негова примена менаџерите можат се да следат на CD-ROM, да ги преснимуваат предавањата, да се во постојана комуникација со предавањата и да изработуваат проектни задачи како претставници на своите тимови. Исто така, како една покарактеристична појава во практиката е образовните институции и тренинг (консалтинг) претпријатија да креираат програми за развој каде што концептот ќе биде создаден за потребите и целите на претпријатијата нарачувачи. Со помош на ваквите програми, при проучување конкретни проблеми менаџерите се оспособуваат за донесување одлуки од одредени области. Кога на пример, би учествувале на програмите за глобално лидерство на Деловната бизнис школа во Колумбија, ќе добиеме сознанија и ќе согледаме дека менаџерите на човечки ресурси работат на проблеми и тешкотии со кои се соочуваат низ практиката. Како пример, менаџерот за производство на фабриката за прозорци Pella Corporation, учествувајќи во програмата успеал да го изработи план за продажба на странските пазари. И на крај, последна карактеристика на развојот на човечките ресурси во современите претпријатија претставува замена на формалните курсеви, организирани од факултетите или од експертите, со други видови развојни програми. На пример, една посебна програма во претпријатието Авон предвидува проучување на стратегија на работење и од други области, преку посети и престои во земјите каде што претпријатието има свои организациски делови и вака менаџерите поминуваат од 4-6 недели на секои 18 месеци. Сите облици на традиционално образование ги оспособуваат вработените со вештини за извршување на разни работни активности, како на пример менаџерите кои учествувале во програма на развојниот Топ менаџмент, реализирана од Харвард Универзитетот, со којашто програма добиле вредни знаења за одделни области од работење на претпријатијата, ја подобриле самодовербата и научиле нови начини за размислување и набљудување на проблемите, согледале различни вредности на менаџерите претставници на вредносни системи низ земјите.<sup>150</sup>

На планирањето и дизајнирање на учењето секогаш влијаат целите на учење, како и стратегијата на развој на човечките ресурси којашто, на пример, може да содржи визија за тоа кој би требало да биде вклучен во активностите на учење и развој и да ги нагласи постапките при учењето, развојот и имплементирањето на квалитетен вредносен систем на менаџерите низ самите постапки на учење и развој.

Концептот на учењето и развојот на човечките ресурси треба да се поврзе со планирањето на работната сила во практиката и треба да се применува и комбинација од:<sup>151</sup>

- Едукативни курсеви и курсеви за обука;
- Учење на работа; и,
- Отворено учење, учење на далечина и електронско учење.

Курсот за обука обично е најзначајниот елемент на формалната програма за развој, а тоа можат да бидат стандардни решенија на разни стручни тела или курсеви внатре во претпријатијата коишто се развиваат како потреба на претпријатијата за определени стручњаци. Курсевите се поделени во неколку основни видови меѓу кои се:<sup>152</sup>

- курсеви кои се базираат на предходно на искуството;
- курсеви кои го користат стекнатото искуство;
- консултантски курсеви организирани од лиценцирани консултанти;
- курсеви интерни во претпријатијата;
- курсеви кои се реализираат според потребите на претпријатијата; и,
- курсеви како тренинзи.

Првите курсеви, коишто се базираат на предходното искуство се курсеви за редовно школување со помош на кои лицата се стекнуваат со академски или стручни квалификации, кои се потребни за вработување.

Вторите курсеви кои го користат стекнатото искуство се оние курсеви што се посетуваат во текот на работењето. Тие опфаќаат редовно или вонредно образование, после коешто обично се добива диплома или се добива друга титула како на пример: магистер, доктор на науки и слично, или пак квалификација за работа на некое професионално тело.

Третата категорија курсеви се нарекува консултантски курсеви организирани од лиценцирани консултанти, коишто обично траат од половина ден до неколку седмици, а се организираат за сите учесници, консултанти или професионални тела. Тие имаат предност поради што спојуваат луѓе со различни професии и што не се интроспективни како курсеви внатре во претпријатијата, а популарни се заради своите теми. Ваквите курсеви се доста скапи и плитки но сепак се корисен извор на размена на искуства помеѓу слушателите на на курсот. Најзначајни курсеви од овој вид

се оние коишто се сконцентрирани на одредени области на знаење, како што е на пример: управување со времето, вештини на интервјуирање или одржување дисциплина, запознавање со новините во законите, односно во оние области каде што не е потребно само толкување на новините и размена на мислењето на соработниците.

Четвртата категорија ја сочинуваат курсеви коишто се организираат интерно, во претпријатијата, а кои по својата природа се мошне слични со консултантските курсеви. Таквите курсеви понекогаш се водат со помош на надворешни експерти. Овие курсеви можат да бидат од посебна корист доколку е потребно обуката да се поврзе со определена организациска процедура и структура, или се насочуваат кон поттикнување на вработените заедно да работат поефикасно во организациско окружување. Недостатоците на курсевите реализирани во претпријатијата се гледаат во тоа што им недостасува содржина, а не постои можност за учење од други организации. Курсевите повеќе не се набљудуваат како средство од клучно значење за развојот на вработените, тие имаат и понатаму важна улога.

Тренингот е најстара техника за развој на работното место и вклучува постојан процес на учење преку работа. Тренингот да биде ефикасен вработените, раководителите и менаџерите мора да имаат здрав и одпорен однос.<sup>153</sup> Еден вид на тренинг е тимскиот тренинг, кој се фокусира врз тренинг групи составени од поединечно вработени, а со тоа како да работат поефикасно како да се дел од тимовите. Таквите тимски напори можат да се користат од надворешни консултанти и да опфатат многу различни области.<sup>154</sup>

Учењето на работата може да се реализира низ неколку форми како што се:<sup>155</sup>

- обучување;
- менторство;
- однос помеѓу соработниците;
- учење низ акција;
- самостоен развој;
- групи на самостоен развој;
- белешки во текот на учењето; и,
- договор за учење.

**Обучувањето**, односно давањето на инструкции, е неформален пристап кон индивидуалниот развој што се заснова на блиска врска помеѓу поединци и некоја друга личност, обично првиот менаџер, кој има искуство во врска со организациската задача,

вредностите коишто треба да ги имплементираат и стекнат менаџерите, заради подобро партиципативно учество во развојот и менаџирањето на човечките ресурси. Менаџерите како инструктори, или тренери, им помагаат на тие што се обучуваат да се развијат за да можат да извршуваат голем број задачи и да учат од сопственото искуство. Тие работат на подобрување на работата на личноста која се обучува, преку поставување на прашања, активно ги слушаат, дискутираат или им даваат податоци и искрени повратни информации. Инструкторот обично е во позиција да ја креира развојната можност за личноста што ја обучува, ако е тоа потребно. Претпријатијата имаат за цел често поединци со "голем потенцијал" за развој на менаџерството како дел од задоволување на индните потреби за персонал да ги обучат за многу работни задачи и да бидат ефикасни и продуктивни.<sup>156</sup>

**Менторството** овозможува низа предности за развој на лицето кое го обучува менторот, а давањето на споменатите инструкции е само еден од начините за остварување на можна корист од таквиот однос. Менторот понекогаш може да биде и првиот менаџер на поединецот, но обично тоа е менаџер од повисоко ниво на иста или друга организациска целина. Некои автори како што е Крам, даваат две пошироки функции на менторството. Првата се однесува на кариерата и ги подразбира оние аспекти на односот кон претпоставените на напредокот во кариерата, на пример: изложеност, видливост и спонзорство. Другата се однесува на психосоцијалните функции што подразбира аспекти на односот коишто првенствено асоцираат на компетентност на идентитетот и ефикасност во менаџерската улога. Предноста на менторството е во тоа што може да се одржува пред, во текот и по промената. Недостатоците на менторството асоцираат на можноста да биде избран несоодветен ментор, па менторирааниот: да стекне лоши навики, лоши вредности и навики коишто нема да придонесат за развојот. Истражувањата во врска со менторството го подвлекуваат сознанието дека некои особини на личноста како што се: емоционалната стабилност, способност за брзо приспособување на настанатите промени во претпријатијата и окружувањето, мотивацијата за остварување на успех во работата ја нагласуваат потребата за користење на менторство како метод на развој.<sup>157</sup>

Се почеста е поддршката во вид на остварување на **односи со соработниците** бидејќи може да биде корисна за заедничкиот развој. Користа зависи од природата на самиот однос помеѓу соработниците.

Крам и Isabelka идентификуваат три вида односи помеѓу соработниците коишто се разликуваат по своите примарни развојни функции. Тие можат да се прикажат во

низа почнувајќи од „информативна соработка“ којашто се заснова на размена на информации, „колегијална соработка“ којашто се заснова на планирање на кариерата, давање повратни информации во врска со работата и пријателството, до „посебна соработка“, заснована на емоционална поддршка, лични повратни информации, пријателство и потврдување.<sup>158</sup>

Соработката најчесто се развива на неформални основи и доведува до меѓусебна поддршка. Меѓутоа во некои претпријатија формално се именува работник чијашто улога е да обезбеди таква поддршка на новите членови во текот на нивните први 12-18 месеци во претпријатијата. Нормално, таквиот однос може да продолжи и по овој почетен период. Терминот со кој се означува именуваниот работник се разликува од претпријатие до претпријатие, а понекогаш се користат и зборовите како „инструктор“ или пак „ментор“, но тие можат да доведат и до забуна.

**Учењето низ акција**, се заснова на убедувањето дека на менаџерите не им е потребно школување, туку способност да решаваат проблемите. Овој метод во основа упатува на организациска размена, така што менаџерот со искуство во едно претпријатие би бил поставен во друго со цел да ги реши низа проблеми кои предизвикуваат потешкотии. Менаџерот со себе би носел различно искуство и свежина во пристапот, а во развојот на кариерата не би зависел од неговите привремени организациски соработници. Тој би работел на проблемот неколку месеци, би организирал многу состаноци на коишто би дискутирал со друга група поединци којашто е поставена на слични задачи во други организации во коишто постоеле тешки проблеми што требало да се решат. Учењето произлегува од актуелните проблеми, како и од сите останати, коишто се појавиле еден по еден на патот кон нивно решавање. Оној што учи треба да го следи ваквиот принцип на работа и учењето и да го заснова на тоа што сам ќе го открие дека би требало да го знае, а не она што некој друг смета дека треба да го научи. Тоа е едноставна идеја којашто се применува и во формалните програми за едукација, често на последипломските студии и во претпријатијата. Претпријатијата се свесни дека ефикасни лидери создаваат позитивни промени и се важни за успехот на претпријатијата. Претпријатијата како "Џонсон и Џонсон", Џенерал Електрик и 3М претпријатија се вбројуваат меѓу најдобрите десет претпријатија за развој на управувањето низ акција.<sup>159</sup>

**Самостоен развој** е природното учењето за стекнување знаење и облик на традиционално образование на работа и настанува од секојдневното искуство на поединецот, т.е. од задачите коишто ги извршува. Тоа уште потешко се истражува од

учењето од инструкции, менторства или соработки, но сепак начинот на кој учиме од сопственото искуство има големо влијание врз нашиот развој. Самостојниот развој може да се фокусира на одредени способности, но главно опфаќа и развој на ставовите за личен развој.

Во самостојниот развој се нагласува дека секој поединец е одговорен за својот развој или за неговото планирање, иако понекогаш му е потребна помош. Самостојниот развој подразбира дека поединците ги анализираат своите јаки и слаби страни и начинот на кој учат првенствено по пат на прашалници и повратни информации. Анализата на почетокот може да започне со курсот за самостоен развој или со нечија помош, но поединецот потоа сам продолжува во текот на извршување на работата. Со помош на таа анализа, со мала помош на почетокот, поединците ги планираат своите развојни цели и начинот на кој можат да ги остварат, првенствено преку развојните можности, тие потсвесно го користат циклусот на учење отколку кога учат поприродно. Тие исто така се и во подобра позиција којашто им овозможува од менаџерите да побараат соодветна услуга и помош за своето учење.

За самостоен развој е потребно време, стрпливост, одлучност, прилагодување и пред се внимателно планирање.

**Групата за самостоен развој** е група поединци вклучена во традиционалното образование, којашто е вклучена во низа состаноци на кои заедно дискутираат за својот личен развој, организациските прашања или индивидуалните проблеми со работата. Групите може да почнат да работат со лидерот кој е експерт за процес, а не за содржината и кој со самото тоа е во улога на личност што помага, а не на личност која е извор на информации. Групата само по себе е примарен извор на информации и може да работи и самостојно. Без разлика на тоа како се создала група, нејзините членови треба да знаат што секој од нив очекува од групата, да го разберат процесот и правилата преку кои групата функционира, и на кој начин ќе ја остварат меѓусебната соработка.<sup>160</sup> Групното тренирање за водство како дел од самостојниот развој може да помогне во создавање тимови со повисоки перформанси во работењето.<sup>161</sup>

**Белешките во текот на учењето** се белези на форма на традиционалното образование коешто во практиката е механизам за ретроспективно учење бидејќи тоа го поттикнува дисциплинарниот пристап кон учењето и образованието од можните ситуации. Белешките можат да бидат насочени кон одредена активност и обично го поттикнуваат оној што ги води да објасни што се случило, како постапил кон тие

активности, кои заклучоци ги донел и кои активности во иднина сака да ги преземе. Белешките исто така можат да се водат во форма на дневник.<sup>162</sup>

Распространета форма на традиционално образование е по пат на **договори за учење** по менаџмент кои понекогаш се користат во формалните групи за самостоен развој на другите курсеви од менаџментот поврзани со менторството, или давањето на инструкции, или стекнување на квалификации коишто се засновуваат на компетентности.<sup>163</sup> Овие договори се формално обврзување од страна на оној што учи да работи во согласност со исполнување на одредени цели на учење, низ откривање на начините низ кои целите можат да се остварат. Оттаму тие промовираат проактивен пристап кон учењето.

Тоа што поединците го остваруваат преку договорот за учење зависи од нивната одлука за учество, нивното откривање на релевантните цели, како и од важноста на вредноста којашто им ја припишуваат на нивното остварување. Договорите за учење можат да бидат делотворни само преку посветеноста, бидејќи во суштина само од менаџер кој учи може да се очекува од него и да се користи.

Технологијата нуди интересна и интерактивна презентација на материјалите за учење на далечина. Постојат докази за голема заинтересираност од страна на претпријатијата овој пристап на развој да го применат и на тој начин да ги искористат можностите што ги нуди тој.

**Електронското учење** како отворено учење од далечина бара многу вложување во хардвер и софтвер и време за осмислување, тоа е многу исплатливо на подолг временски период, со можност да обезбеди брзо и флексибилно обучување.

Овие начини на реализација на облиците на традиционално образование имаат свои предности и недостатоци и најдобар е индивидуалниот пристап на секои од облиците според потребите, целите, можностите на претпријатијата вклопеноста и адаптивбилноста на вредносни системи коишто менаџерите на ниво на земја ги имаат и во самите претпријатија.

### **3.3. Оценка на развојниот потенцијал на вработените**

Претпријатијата имаат развиено многу програми со различни техники за оценка на развојниот потенцијал на своите вработени. Програмите кумулирано вклучуваат собирање информации за однесувањето, комуникациските способности, или за други вештини и давање повратни информации на вработените за тоа. Информациите од овој вид можат да ги дадат вработените на извршни работните места во претпријатијата, нивните колегите, менаџментот и другите субјекти надвор од претпријатијата (банки, купувачи, добавувачи). Оценката се применува за да се препознаат менаџерите со развоен потенцијал и за мерење на добрите и лоши страни на менаџерите. Овие податоци се корисна база на информации за промоција на менаџерите и за одредување на перформансите на одделни членови на тимот како и за оценка на ефикасноста на тимот. Најчесто претпријатијата инвестираат значајна сума пари и време во образованието на своите вработени, и со право очекуваат да добијат резултати од инвестирањето, односно очекуваат ефектите од обуката да бидат мерливи.

Процесот на развојниот потенцијал на вработените треба да обезбеди податоци коишто ќе покажат дали претпријатијата имаат корист од обуката на нејзините вработени или не.

Целите на оценка на развојните потенцијали на вработените изразени низ обуките и нејзините евалуации се:<sup>164</sup>

- идентификување на предностите и недостатоците на програмата за обука;
- оценка на тоа дали содржината на претпријатија на обуката придонесува за учење и примена на стекнатите знаења на работното место;
- собирање податоци коишто можат да помогнат за промовирање на одредени програми за обука: дали вработените би им препорачале одредена програма за обука на некои, кои се причините за нивно учество во обуката и колкав е степенот на нивно задоволство од обуката;
- одредување финансиски средства, корисност и трошоци од одржување на тренинзи;
- споредување на корисноста и трошоците од тренингот и другите активности коишто можат да ги подобрат перформансите на работното место, како што е редицајот на работата или унапредување на системот на селекцијата; и,
- споредување на корисност и трошоците од различни програми за обука со цел да се избере најдобра програма.

Најтешко се извршува оценувањето на резултатите од обуката на организациското ниво. Тука се анализира промената на низа показатели коишто ги покажуваат работните резултати на учесниците во обуката, резултатите од работењето, квалитетот на производите и услугите, неоправдани отсуства, работни злоупотреби и слично. Промените во овие показатели не можат да се објаснат само со и единствено на резултатите од обуката, но тоа покажува дека и обуката има влијание врз конечните резултати на претпријатијата во целина. Освен тоа, целта во оценување на обуката на организациско ниво е да се определи дали финансиската корист од обуката е доволна во споредба со направените трошоци, како и промените во организациската клима. Претпријатијата кои следат најдобри резултати од практики на развој на човечките ресурси имаа за 50% поголема пазарна вредност отколку тие што не го прават тоа.<sup>165</sup>

### 3.3.1. Мајер- Бригзов индикатор за психолошки типови на личности

Мајер Бригзовиот индикатор за диференција на стилите и типовите на личностите е најпознат тест во психологијата. Со него се идентификуваат психолошките типови на личностите. Тој е многу популарен инструмент кој како појдовна точка за развој ја користи идентификацијата на разните психолошки типови на личности. Со него се одредува начинот на кој лицата делуваат, прибираат информации, ги решаваат проблемите и одлучуваат. За неговата популарност зборува фактот да само во 1990 година има применето два милиони такви тестови.<sup>166</sup>

Преку Мајер Бригзовиот тест се откриваат различните ментални стилови на доминантни типови на личности, нивното однесување према работата, проблемите и другите лица, што е од важност за личноста и различните ментални стилови за доминантен тип.<sup>167</sup> Познавањето на сопствениот пристап, начинот на однесување, сваќањата на сопствените ограничувања и недостатоци како и различниот пристап и ориентација на лицата многу е важно за менаџерската успешност. Овој тест освен што се користи за утврдување на типот на личноста се користи како инструмент за утврдување на начинот на решавање на проблемите, па некои автори го нарекуват како дијагностички прашалник за решавање на начинот на проблемите.<sup>168</sup> Мајер Бригзовиот тест поаѓа од Јунговата теорија за психолошки типови која разликува четири темелни ментални функции: сензитивна, интуициона, мисловна и чувствителна функција.<sup>169</sup> Функциите се посебни облици на психичка активност кои начелно остануваат исти под различни услови.<sup>170</sup> Функциите ја насочуваат свесната ментална

активност во различни смерови и према различни цели. Лицата својата животна виталност и енергија ја црпат од различни извори и различно се ориентирани спрема светот и живот, па затоа се разлукуваат по своите темелни преференци и типови на личноста.

Најпознати преференции се:<sup>171</sup>

- преференција према изворот и видот на животна енергија;
- преференција према начинот на собирање на информации;
- преференција према начинот на евалуирање и одлучување; и,
- преференција на животниот стил.

Првата преференција има два типа на личности: екстревртни и интровертни.

Интровертните личности ја црпат енергијата и стимулацијата од самите себе и ја усмеруваат према внатрешниот живот. Заинтересирани се за концепција за идеи и мисли работат сами и се доживуваат затворени и дистанцирани.

Екстревртните личности ја црпат енергијата и стимулацијата од околината, од објектите и луѓето во неа. Тие имаат интерперсонални односи и комуникација со другите, со надворешниот свет.

Начинот на собирање на информации на втората преференца се остварува спрема осетот и интуицијата. Према осетот се поаѓа од информации од реални пратични факти од животот и искуството. Према интуицијата информациите се собираат на база на односите, можностите, мислењата, идеите, визијата и инспирациите.

Во начинот на еволуирање и одлучување има два типа на личности. Едни одлучуваат исклучиво со својата глава и објективно што се темели на логичка анализа. Другите личности одлучуваат субјективно и се раковат од мотивите под влијание на други.

Преференцијата на животниот стил се состои од флексибилност и прилагодливост. Овде има два типа на личности со преференција. Едни сакаат да живеат на планиран, методичен начин, усмерен на регулирање и контрола, прецизни рокови, цврсти заклучоци и поправило завршуваат прво една работа а потоа почнуваат друга. Усмерени се на резултати, сакаат да живеат и работат по план и на прав начин. Работата им е на прво место и кај нив доминира етиката на работа. Друг тип на личности се оние со преференции на истражување, длабинско размислување, адаптирање и промена. Тие преферираат да живеат на спонтан флексибилен начин, често менуваат одлуки, не сакаат рокови, конечни заклучоци и фиксни планови.

Во табелата 3-1 се прикажани интровертните личности според принципите на Мајер –Бригзовиот тест. Дадени се рационални типови на личности и интуитивни типови на личности со нивните мислења, чувствувања, разудувања и перцепирања.

**Табела 3-1 Интровертни личности според принципите на Мајер-бригзовиот тест**

Рационални типови на личноста (С)		Интуитивни типови на личноста (Н)	
Мислење (Т)	Чувствување (Ф)	Чувствување (Ф)	Мислење (Т)

Интровертни типови на личноста

Расудување (J)	ИСТЈ Сериозен, тивок, успехот го постигнува со концентрација и деталност, практичен уреден, внимава на фактите, логичен, реален, ја презема одговорноста	ИСФЈ Тивок, пријателски, одговорен, самосвесен, се посветува на работата за да ги исполни обврските, точен детален, лојален, внимателен	ИНФЈ Успехот го постигнува со постојаност, оригиналност, желба да стори се што му се допаѓа, упорен, покажува грижа за останатите, почитување заради принципиелноста	ИНТЈ Обично има оригинален ум, ја црпи енергијата од сопствените идеи, скептичен, критичен, независен, одреден, често тврдоглав
Перципирање (П)	ИСТП Тивок, независен, аналитичен, заинтересиран за каузални односи, механизми на функционирање на механичките апарати; оригинална духовитост	ИСФЈ Чувствителен, пријателски одговорен, самосвесен, се посветува на работата за да ги исполни обврските, детален, точен, лојален, внимателен	ИНФП Заинтересиран за учење, идеи, странски јазици и самостојни проекти, склон да презема многу работа на себе, но успева некако да ги заврши, пријателски, но некогаш премногу нападен	ИНТП Тивок, независен, ужива во теоријата и науката, обично е заинтересиран само за идеи; не сака забави и разговори со познаниците, прецизно и тесно дефинирани интересирања

**Извор:** Приспособено според, М. Н. McCauley: *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicators*, Consulting Pshylogists Press, Paolo Alto, 1985, p.126, во Д. Бојациоски и Јб. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.179

Во табелата 3-2 се дадени екстровеерните типови на личности со перцепирањето и расудувањето. Како нивни особини на перцепирање се: ги сакаат фактите, лесно се приспособливи на средината, енергични се, ведри, способни за брзо решавање на проблемите, не работат рутински и се пријателски расположени кон средината. Расудуваат според фактите, работат тимски, талентирани се за бизнис, и искрени лидери се екстровеерните личности.

Табела 3-2 Екстревертни типови на личноста Е

Перципирање (P)	ESTJ Ги сака фактите, не се грижи и не се брза, ужива во се, делумно нечувствителен, најдобар е со реални нешта коишто можат да се анализираат	ESFP Лесно се адаптира со средината, прифатен е пријателски од средината, прави работите да им се интересни на другите, го сака спортот и сака да прави нешто, посилено изразена меморија од примената на теори	ENFP Топол, ентузијаст, духовит, енергичен, мечтателен, слободен, способен да стори се што го интересира, бргу ги решава проблемите	ENTP Брз, генијален, добар во многу работи и нешта, во состојба е да дава и позитивна и негативна аргументација заради забава, решава и најсложени проблеми, одбива да работи рутински активности
Расудување	ESTJ Практичен, реален, ги сака фактите, природен талент за бизнис и механика, незаинтересиран за нешта за коишто смета дека не се корисни, сака да организира и да раководи со активности	ESFJ Топла личност, прикажлив, популарен, совесен, создаден за тимска работа, потребна му е хармонија, најдобро работи со охрабрување; малку е заинтересиран за апстрактно размислување или техника	ENFP Одговорен, реагира, се грижи за тоа што другите го говорат или чувствуваат, дружељубив, популарен, чувствителен на пофалби и критики	ENTJ Друштвен, искрен лидер, решителен, обично е добар во се што бара резонирање, некогаш е попозитивен отколку што би сугерирала состојбата

**Извор:** Приспособено според, М. Н. McCauley: *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicators*, Consulting Pshylogists Press, Paolo Alto, 1985, p.126, во Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.179

Магер-бригзовиот тест ни прикажува дека секоја личност има развиено одредени предности и слабости врз основа на своите преференции. На пример, личноста која е интровертна, разумна во собирање информации, максимално објективна во одлучувањето и ориентирана кон расудување во стилот на живеење и ја карактеризира типот означен со буквата ИСТЈ. Таквите личности се сериозни, мирни и практични. Овие личности имаат способности во остварување на поставените цели и планови, да ги организираат задачите и да се грижат за нивно исполнување. Но, личностите кои се обележани од типот ИСТЈ имаат и одредени слабости, кои пред сè се манифестираат во тоа што ваквите личности не ги употребуваат спротивните преференции: екстравертноста, интуицијата, мислењето и перцепцијата. Поради тоа таквите личности тешко реагираат на очекуваните проблеми и ситуации, колегите ги

сметаат за асоцијални и некомуникативни, тие исто така многу брзо ги донесуваат одлуките. Сето ова што го кажавме за типовите на личности може се искористи за потребите на развој на вработените, како инструмент за подобро разбирање на комуникациите, мотивацијата, стилот на работење, лидерството, ефикасно функционирање во тимот, оценување на многу идеи и прифаќање на позитивни вредности.

### 3.3.2. Стандарди за споредување

Стандардите за споредување се инструменти за оценување на работната успешност, односно за резултатите од работење на вработените и факторите кои продонесуваат за подобро работење. Стандардите кои треба да ги користат менаџерите овозможуваат организирано и континуирано следење, вреднување, насочување и прилагодување на вработените за остварување на нивни добри резултати и реализирање на организациските цели на претпријатието.<sup>172</sup>

Со самото оценување на способностите на менаџерите и нивната работна успешност се добиваат повратни информации за тоа дали вистински луѓе се поставени на работни места кои одговараат на нивните вештини и способности, и или има потреба од промена. Со правилна примена на стандардите од страна на вработените се гледа нивниот придонес во организациските цели во претпријатијата во дефинирани времемски периоди.<sup>173</sup> Правилната проценка на успешноста на вработените преку стандардите за споредување служи за донесување квалитетни одлуки во врска со наградувањето на вработените. Практичната примена на стандардите во работата дава податоци и сознанија за учеството во тимската и поединечната работа на вработените и врз основа на стандардите може да се примени наградување со цел во иднина да се продолжи со исто темпо. Стандардот ни дава план за понатамошен развој на кариерата на вработените а со тоа и развој на успешноста на конкурентската способност на претпријатието. Со стандардите на работна успешност се мерат количините на она што треба да се направи. Со нив се одредува квалитетот, квантитетот, времето и другите фактори кои ја одредуваат работата, се конкретизираат целите и се дефинираат границите на задоволувачко ниво на работна успешност. Тие можат да бидат различни, но како позначајни се сметаат следниве:

- дескриптивни и квалитативни ( на пример добар-лош, секогаш- никогаш); и,
- квантитативни (количински) и објективно мерливи.

Работната успешност опфаќа различни аспекти на поединечно однесување кои ги применуваат границите на едноставно мерење и кои придонесуваат за реализација на организациските цели. Тука се мисли на креативноста, на довербата, на флексибилноста, склоноста кон промени и слично.

### **3.4. Модели на развој на човечките ресурси**

Моделите на развој и управувањето на човечките ресурси постојано се развиваат, а со промените на вредностите во општеството и различните вредносни системи на општеството во целина, се менуваат суштествените појдовни точки и се појавуваат нови модели на управување. Во современиот свет на интензивна конкуренција и постојани промени во сферата на моделирањето на човечките ресурси се креираат нови модерни поими како што се: совршенство, квалитет, успешноста, постојано подобрување, културата, трансформациското лидерство интегрирањето и слично. Сите горенаведени поими се одраз на предизвикот за приспособување во брзо променлива средина. Во таквиот свет едноставните решенија стануваат невозможни.

Заеднички издвоени и синтетизирани карактеристики за развојните и управувачките модели се:<sup>174</sup>

- Секоја организација или претпријатие поседува материјални, финансиски и човечки ресурси;

- Најважни од се се човечките ресурси; и,

- Вработените поседуваат потенцијал - скриени можности, способности, склоности коишто главно не се искажуваат во традиционалната работа на претпријатијата.

Задачите на менаџерите творци на развојните модели е: добро да ги запознаат проблематиките и елементите од коишто го почнуваат развојот на вработените, ова да е насочено и усогласено со организациските цели, и постојано да се создава мотивирачки амбиент за истакнување на нивните способности, да применуваат нови техники и методи на развој на човечките перформанси на вработените. Во суштината на развојните модели лежи поентата, како менаџерот ќе успее да реализира цел на модел на развој кој со директно имплементиран во практиката во ситуации на работните места ќе даде развој и просперитет прво на вработените, а потоа и за целокупното претпријатие.

Кај развојните модели важно е и мотивирањето коешто значи обезбедување услови за работа со висок степен на успешност и развој на продуктивна клима во претпријатијата. Содржината на мотивацијата е систем на променливи величини кои вработените, различно ги претпочитаат и ги прифаќаат. Таа е сложена задача и за да се разбере мора претходно да се разбере човековата природа, а отпосле да се бара развојот. Моделите на развојот во согласност со некои мотивациски теории се засноваат на претпоставките дека личноста има потреба од користење и развивање на свои способности и вештини.

Во групата развојни модели припаѓаат:<sup>175</sup>

1. Систематски и системски модел;
2. Одговарачки модел;
3. Пренос на учење;
4. Ситуациски модел;
5. Моделот на Рандул и Шулер;
6. Механички и органски модел; и,
7. Политички и организациски модел.

Секој од овие има свои предности и недостатоци, различна примена во различни ситуации коишто се случуваат во претпријатијата.

Некои од познатите модели на вработните се:

1. Моделот на кариера "Пат-цел";
2. Тродимензионалниот модел на кариера;
3. Моделот на посветеност и лојалност;
4. Моделот на стратешки менаџмент на човечки ресурси; и,
5. Многу други.

#### 3.4.1. Систематски и системски модел

Во Велика Британија систематскиот модел на обука долго време се сметал за веродостоен модел. Конкретно претставување на моделот се наоѓа на сликата 3-1.

Слика 3-1 Систематски модел



**Извор:** A. Mumford and J. Golg: *Management Development Strategies for Action*, Chartered Institute of Personnel Development, CIDP House, London, 2006, p.164

Четиристепениот модел ја нагласува потребата за евалуација по извршување на активностите. Собраните податоци служат за вреднување на активностите и остварувањето на целите коишто се поставуваат на почетокот како валидни. Предноста на овој модел е инкорпорираната повратна врска од евалуацијата кон идентификувањето на потребите и определување на целите. На тој начин се овозможува систематичност и логичност на моделот.

Систематскиот модел опфаќа:

- Контекст - организациска ситуација којашто бара промени преку тренинг;
- Инпути - методи коишто се применуваат за постигнување на целите на тренингот;
- Реакции - од страна на менаџментот на нивниот тренинг; и,
- Резултати - моментални, среднорочни (однесување во контекст на работата) и крајни (влијание врз резултатите на претпријатијата).

Оваа варијанта на овој модел може да се поврзе со нивоата на моделот на Киркпатрик во 1983 година којшто покажува дека евалуацијата може да се случи на различни нивоа или фази.

### Слика 3-2 Нивоа на Киркпатрик

**Ниво I: Реакција**

- на оние кои учат и што ја следат активноста

**Ниво II: Учење**

- вештини и знаење добиени како резултат на активноста

**Ниво III: Однесување**

- ефект од учинокот на оној што учи во рамките на работното место

**Ниво IV: Резултати**

ефект на промените во остварувањата на мерливите резултати во работата  
на пример: производство/услуги, трошоци и сл.

**Извор:** A. Mumford and J. Golg: *Management Development Strategies for Action*, Chartered Institute of Personnel Development, CIDP House, London, 2006, p.165

На сликата 3-2 се дадени сличностите на моделот на Киркпатрик низ развојните фази на: реакција, учење, однесување и резултат и внатрешните манифестации на сите овие фази.

Постојат многу фактори коишто можат да влијаат на перформансите на менаџерите по нивното враќање од работа. Често обучувачите може да имаат тешкотии со поврзување на тренингот со резултатите од самите активности. Затоа можеби обучувачите подобро ќе еволуираат според контекстот што ја продуцира потребата од обука и ефектот и нивните активности, инпутите во текот на самата обука. На овој начин обучувачите одговараат на барањата на менаџерите и ги нудат потребните подобрувања. Од особено значење е идејата дека евалуацијата може да обезбеди ефикасен фидбек на учење, така што можат да се идентификуваат шансите за примена на работата и да го стимулираат развојниот менаџмент.

Евалуацијата на различни аспекти на развојниот менаџмент дозволува примена на широк спектар на примена и прибирање информации коишто се протегаат од брзи до комплексно софистицирани. Табелата 3-4 нуди сугестии за евалуациските техники во секоја фаза.

**Табела 3-4 Техника на евалуација на систематски модел**

контекст (пред развојниот менаџмент)	интервјуа и прашалници, куси инструкции, писмени тестови, проценка од 360 степени
инпути (во текот на развојниот менаџмент)	прегледи на сесијата, прашалници, писмени и практични тестови, опсервација на однесувањето, интервјуа, repertory grid („мрежа на ставови“) <sup>1</sup>
реакции (на развојниот менаџмент)	прашалници, интервјуа
резултати (од развојниот менаџмент)	интервјуа, прашалници, состаноци со прашања, фидбек од 360 степени, проценка, одмерување на перформансите, одмерување на резултатите

**Извор:** A. Mumford and J. Golg: *Management Development Strategies for Action*, Chartered Institute of Personnel Development, CIDP House, London, 2006, p.166

При систематскиот модел на евалуацијата се појавуваат различни елаборации - но сепак можат да се издвојат бројни тешкотии во развојниот менаџмент меѓу кои се:

- Систематскиот модел, главно се применува на обука - тоа е од типот 3 кај развојниот менаџмент, но тоа е само една карактеристика кај развојниот менаџмент. Како што веќе нагласивме, развојниот менаџмент инкорпорира многу активности, вклучувајќи ги формалните едукациските програми ;

- Менаџерите можат да преземаат низа активности од развојниот менаџмент, како што се обуки, тренинзи и програми за едукација, коишто често се преклопуваат меѓусебно. Идентификувањето на ефектот од една активност може да биде нарушено со ефектот на другите активности;

- Менаџерите учат на различен начин. Забележано е дека преференциите за учење можат да влијаат на тоа како менаџерите одговараат на активностите. Некои од нив доцнат во одговорот кон развојните активности на менаџментот; и,

- Работата на менаџерите секогаш се случува контекстуално. Дури и кога менаџерите биле во можност да го унапредат сопственото знаење и вештини, иако што не може да го имплементираат она што го научиле, може да е невозможно да се поврзат ефектите од развојниот менаџмент со промените на однесување на менаџерите. Во идеална ситуација евалуаторот ќе се обиде да го минимизира влијанието на случајните

или непознати фактори, сепак тоа е невозможно во работењето на менаџментот, каде што врз однесувањето и перформансите влијаат на бројни фактори. Инкорпорирањето на фидбек дозволува евалуацијата да биде почеста и со повеќе собрани и употребени податоци. Исто така им овозможува на евалуаторите да одговорат на активностите на учесниците во текот на самите активности- карактеристика на респонзивната евалуација. Сепак дури и системските модели на евалуација имаат свои недостатоци. Дури и прилагодувањето да се направи како избор и одговор на фидбекот, тие може да бидат лимитирани со јазикот на самиот фидбек и да се спречат покритички и радикални одговори. Оваа карактеристика е системска заблуда. Негативниот фидбек може да се објасни со тоа што на учесниците не им се допаѓа техниката и може да понуди начин на нејзино унапредување, но, тој што ја обезбедува може да продолжи со употреба на техниката. Она што не е обезбедено како алтернатива е техника или вистинска одлука за тоа дали ваквите техники воопшто треба да се применуваат.

Системскиот модел се фокусира на резултатите што преставуваат механички поглед на тоа како менаџерите учат. Моделот претпоставува дека развојниот менаџмент стартува со цели со сосема мала одредница за нивниот статус, за кого се поставени или како што може да се применат или да се запостават во текот на активноста на развојниот менаџмент.

### 3.4.2. Одговарачки - респонзивни модели

Тешкотиите коишто се појавуваат при примената на системските и систематските модели резултираат со потребата за разбирање на различни перцепции, одговор на барањата и унапредувањата, коишто нема едноставно само да го докажуваат успехот на развојниот менаџмент. Се покажало дека во рамките на секоја ситуација постојат мноштво различни мислења и сфаќања. Така, при еволуирање на развојниот менаџмент, различни групи и влијанија ќе имаат различни интереси, што ќе влијае на нивните побарувања на евалуација. Нема да биде изненадување ако се најде на конфликтни интереси меѓу групите, што може да ја отежне реализацијата на барањето. Евалуацијата којашто се обидува да ги земе предвид различните перспективи и да одговори на нивните барања се нарекува респонзивна евалуација. Од особен интерес е вниманието што им се дава на културните и контекстуалните фактори во рамките на евалуацијата и ревизија на целта на самата евалуација, настрана од докажувањето на фидбек на учењето.

Карактеристики на респонзивниот модел се:

- Вклучувањето на одредени луѓе кои можат да ги употребат и ќе ги употребат информациите што им овозможуваат да воспостават врска, посветеност и владеење над евалуацијата во секој нејзин чекор;

- Со вклучување на влијателни групи, евалуаторот е активен кон носителите на одлуките и кон оние на кои им користат евалуациските сознанија;

- Евалуаторот ја олеснува проценката и донесувањето на одлуки наменети за корисниците, а не се однесува како дистанциран, независен „судија“. На корисниците им се овозможува да делуваат врз основа на заклучоците од евалуацијата, бидејќи тие се на линија со нивните побарувања, затоа што тие во нив наоѓаат сопствени интереси.

- Евалуацијата е главно формативна и започнува со анализа на контекстот. Ова е особено важно во развојниот менаџмент и овозможува евалуацијата да трае во текот на целиот процес на развојниот менаџмент.

Во групата, пак, на задачи на фокусирана евалуација се:

- Развој на врски со корисниците на кои им е наменета, така што тие разбираат каков вид евалуација е потребна;

- Олеснување на средбите помеѓу влијателните групи заради испитување на заклучоците, проценка на прогресот наспроти очекувањата и проучувања на наредните чекори;

- Организирање дијалози во врска со евалуациските податоци за коишто постојат различни интерпретации.

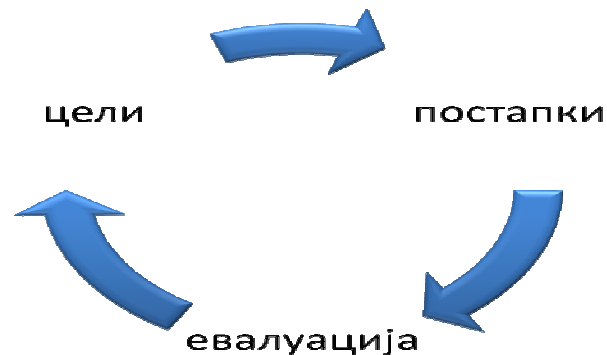
Клучна задача е да се идентификуваат главните влијателни групи, нивните потреби и интереси, улоги кои ќе имаат и различни ситуациски фактори што ќе влијаат на тоа како ќе се одвива и ќе се примени евалуацијата.

Евалуацијата на постапките почнува со наоѓање начини за да се направат можни постапки при развојниот менаџмент, особено во контекст на тешкотиите и комплексностите со коишто се соочуваат менаџерите, може да доведе до извесна врска со она што ни е познато како „евалуација на постапките“.

Евалуацијата на постапките влече корени од организацискиот развој и истражување на постапките се развива во текот на 1990-тите години, со особена ориентација кон разрешување на конфликтите. Меѓутоа, се потврди и како евалуациска методологија за комплексни ситуации во претпријатијата составени од повеќе влијателни групи, секоја со сопствен интерес. Евалуацијата на постапките е „проектирана за развој на богати, изнијансирани и контекстуално специфични

дефиниции за успехот”. Ова им овозможува на влијателните групи да ги споделат размислувањата, со што постигнувањата на успехот би го направиле поверојатно. Етапите за евалуација на постапките можат да бидат претставени како едноставен круг што е прикажан на сликата 3-3.

**Слика 3-3** Евалуациски етапи на резонзивниот модел



**Извор:** A. Mumford and J. Golg: *Management Development Strategies for Action*, Chartered Institute of Personnel Development, CIDP House, London, 2006, p.168

На прв поглед, евалуацијата на постапките има извесни сличности со системските модели на евалуација, но има и неколку важни разлики.

Клучна карактеристика е фазата на поставување на целта во смисла на евалуација на постапките, којашто бара од различни влијателни групи да ги идентификуваат своите цели и да ги изразат вредностите и мотивите врзани за нив. Со самото учество во тој процес, различни страни можат да придвижат кон она што Ротман во 1988 година го нарекува „интерсубјективен договор” за целите.<sup>176</sup>

На тој начин целите на различни влијателни групи стануваат експлицитни. Постапките произлегуваат од целите и потоа тие може да еволуираат. Тоа значи дека светот на целите станува извор на фидбек кон учесниците и извор на рефлексивност. Повторувањето и континуираното фокусирање, недефинирањето, редуфинирањето на целите и она што е потребно за успехот, ја прават евалуацијата на постапките резонзивна (одговарачка) на контекстот и неделив дел на процесот од учење, особено на развојниот менаџмент. Слично на ова, евалуацијата на учење на постапките се интегрира во процесот на учење.

Феноменолошкиот став на евалуацијата е поканата да се влезе во темните води на вреднување на развојниот менаџмент од страна на менаџерите и како такво

вреднувањето се менува со развојот на самиот менаџмент, но и потоа. Не е секогаш едноставно да се дојде до овие вредности. Прераскажувањата можат да бидат важни при евалуацијата, бидејќи приказите од личното искуство овозможуваат настаните да се интерпретираат и да им се даде знаење. Покрај тоа, приказите ја пренесуваат уникатноста и богатството на искуството. Така менаџерот, кој презема извесен развоен менаџмент, ќе може да претстави доживување и емоции поврзани со искуството преку едноставното прераскажување. Нормативната евалуација обезбедува поформален обид на знаење за примена на неформалните случувања, коишто го окружуваат развојниот менаџмент, но ретко се задоволуваат. Наративната евалуација е комплексен пристап, но токму неговата комплексност го прави привлечен за прикажување на вредноста на динамичните и честопати двосмислени активности на учење коишто го оформуваат развојниот менаџмент. Покрај тоа, евалуацијата по пат на раскажување може да биде високо партиципативна со оглед на тоа што прикажувањата пренесени усно или писмено претставуваат средства за рефлексивна врз развојниот менаџмент, со што партиципацијата добива смисла нудејќи важни аргументи и вредности, коишто на менаџерите можат да им понудат нови начини на разбирање и идеи за акција.

### 3.4.3. Пренос на учење и знаење

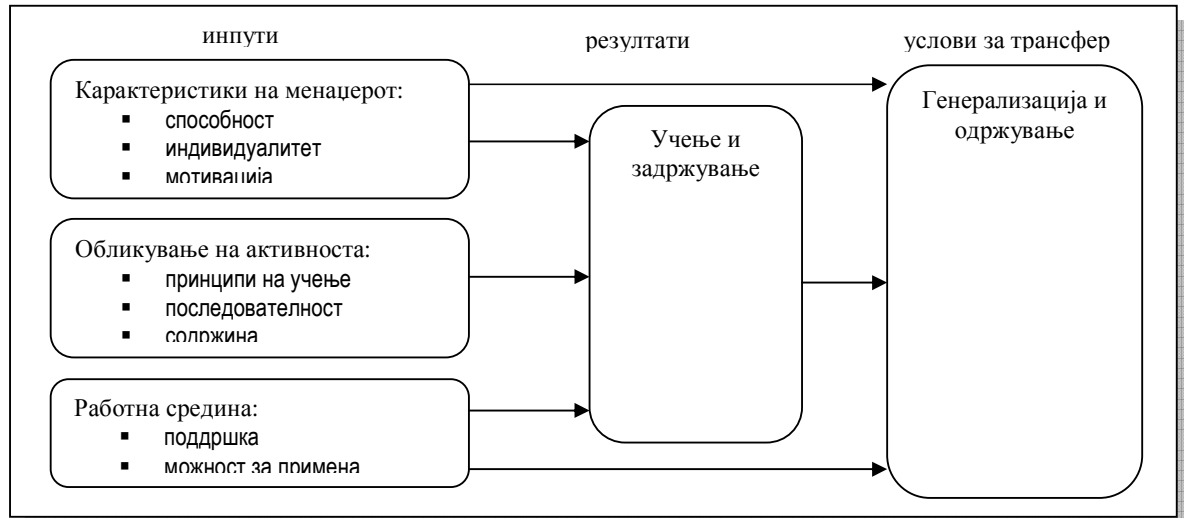
Развојниот менаџмент од типот на трансфер на знаење е планиран процес што се случува далеку од менаџерски активности со потенцијал да им помогне на менаџерите, да внесат нови вештини во претпријатијата. Менаџерите се соочуваат со проблеми како да го обезбедат тоа знаење и да се трансферира назад во нивните резултати како оперативни менаџери, така што тоа станува јасно дека развојниот менаџмент е движечка сила на знаењето и неговиот пренос, но сепак мора да се каже дека постојат и проблеми коишто се однесуваат на трансферот на знаење.

Трансферот на знаење е прикажан на сликата 3-4

При наједноставен пристап за евалуација на развојниот менаџмент можат да се постават следниве круцијални прашања:

1. Дали менаџерите можат да покажат дека нешто научиле?
2. Дали менаџерите можат да го применат тоа што го научиле?
3. Дали некој може да покаже дека претпријатијата имаат некаква корист?

Слика 3-4 Рамка на трансфер на знаење



**Извор:** A. Mumford and J. Golg: *Management Development Strategies for Action*, Chartered Institute of Personnel Development, CIDP House, London, 2006, p.170

Одговорите на овие прашања ги отвораат следните клучни теми коишто треба да се разгледаат при трансферот на знаење и тие се:

- Менаџерите учат нови вештини, идеи и ставови;
- Менаџерите можат да применат знаење во работата на различни начини; и ,
- Знаењето е одржливо во текот на времето и води до некаков резултат.

Рамката упатува на тоа дека учењето, задржувањето, генерализацијата и одржливоста се под влијание на карактеристиките на менаџерите и работното окружување. Така дури и таму каде што активностите на развојниот менаџмент се добро дизајнирани за позитивно учење и задржување, со добра евалуација на нивото на реакција, сè уште е можно трансферот да биде закочен поради недостаток на мотивација од страна на менаџерот. Може да постои и недостаток на можност за примена на знаењето и/или да нема поддршка од други менаџери, ова се клучни карактеристики од она што се нарекува клима на учење во претпријатијата.

Мотивациските фактори, личноста и способноста влијаат на учењето и неговото задржување како и севкупен трансфер. Клучните карактеристики и одлуки во однос на трансферот ги обиколува индивидуалната работа проткаена со лична заинтересираност, иако тоа се одвива на ниво на внатрешна дебата, која го зема предвид организацискиот контекст. Еден пристап е истражувањето за тоа како менаџерите претпочитаат да учат,

поточно да им помагаат на менаџерите да ја разберат својата позиција за учење, вклучително и тоа како менаџерите можат и не сакаат да учат. На пример, ако менаџерот ги избегнува обидите за нови акции или планирање на нови акции коишто вклучуваат и други акции и така натаму, ваквата карактеристика влијае на тоа како менаџерот учествува во развојниот менаџмент, учи од учеството и се обидува да ги трансферира идеите и вештините во практика. Покрај постапките од учење, постојат и други начини на разгледување на карактеристиките. На пример, една студија на Sheng во 2000 година ги истакнува следните клучни елементи, произлезени од програмата за менаџмент на човечки ресурси за истражување на трансферот на знаење и тоа се:<sup>177</sup>

- Одмерување на типот на индивидуалноста во означување на степенот на амбицијата за успех и настојување за успех;
- „Крива на контрола“ којашто го одмерува внатрешното уверување што се вреднува, додека реалните резултати се контролирани од лични реакции или надворешни фактори; и,
- Независна ефективност, којашто кореспондира со самодовербата на личноста која тој или таа може да ги носи со одредени однесувања и да се справи со заканувачките ситуации.

Независната ефективност е мошне интересна, особено во контекст на тоа како менаџерите се справуваат со тешкотиите во обидот да ги применат идеите или вештините. Ова упатува на убедувањето дека менаџерот се потпира на својата способност и вештина и да го наметне однесувањето потребно за постигнување на одредени резултати.

Дури и да е „научена“ на тренинг курс, менаџерот може оваа вештина да се обиде да ја избегне поради страв, така што ако менаџерот е принуден да свика состанок, ниската независна ефикасност може да доведе до слаб резултат и само да ги зајакне негативните претстави за свикнување на состаноци од страна на менаџерот. Всушност менаџерот може да стане уште поголем песимист за спроведување на ваквите активности во иднина. Според ова важно е менаџерите да се подготват за можноста од тешкотии во спроведување на некои вештини и идеи, за да можат да се справат со негативното влијание врз независната ефикасност. Со свесноста за високо ризични ситуации однапред, и со развивање на вештини за справување со стресот, независната ефикасност може да зајакне, така што кога ќе се соочи со тешка ситуација, менаџерот ќе верува дека е можно да успее и ќе се потруди да ги примени научените вештини, генерално и одржливо.

Карактеристиките на менаџерите влијаат и се под влијание на надворешните фактори коишто формираат дел од организацискиот контекст. Особено сме заинтересирани за оној дел од контекстот што ќе влијае на начинот на кој менаџерите учат, атмосферата на учење и слично. Атмосферата на учење е составена од забележани варијабли коишто влијаат на менаџерот и другите на начин на кој го реализираат научениот материјал. Што се однесува до трансферот на знаење, тоа е потсетување дека развојниот менаџмент не започнува со настанот од типот на респонзивните модели и систематските. Менаџерите работат, ги проценуваат потребите за развојниот менаџмент и идентификуваат како ќе се задоволат потребите во единствен контекст и се враќаат во тој контекст по завршување на обуките, коишто би требало да се дизајнирани така што да ги задоволат тие потреби.

Позитивната атмосфера на учење ги опфаќа следните карактеристики:

- структурата на менаџерската работа на прилагоден и сеопфатен начин со способностите;
- тековните дискусии за поставувањето цели и за преиспитување на перформансите, особено фокусирање на развојот;
- настани од типот на развојниот менаџмент и активности насочени кон задоволување на побарувањата;
- можноста за примена на нови вештини и знаења по враќање од работа, заедно со поддршка од оперативните менаџери, кои истражуваат како, работата може да се прошири или продлабочи за да се овозможи примена; и,
- тековни обуки и неформална поддршка.

Еден од клучните фактори идентификувани во истражувањето на Форд е дека шансите за создавање можности за примена на нови вештини се поврзани со степенот на автономијата при работењето.<sup>178</sup>

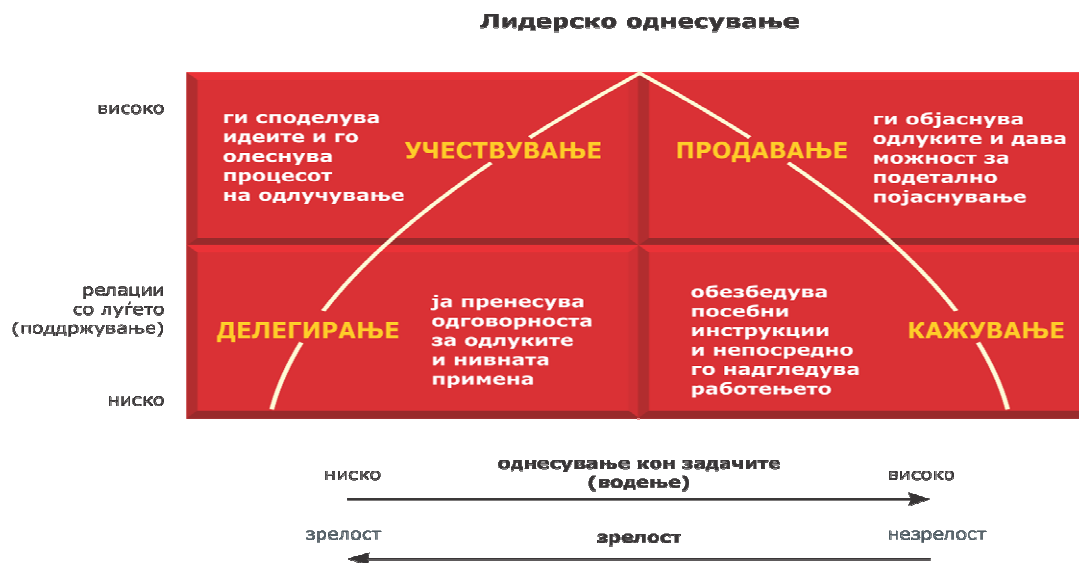
Во основа, ова бара поддршка од повисоките менаџери. Претпоставка е дека менаџерите кои примат поддршка треба исто така да даваат поддршка на другите, така зајакнувајќи ја позитивната атмосфера на учење. Исто така, се очекува да се најде на позитивен менаџмент на човечки ресурси, што опфаќа планирани структури на кариери, континуирано планирање и брзо напредување, со што се смета дека значително придонесува за развојниот менаџмент на претпријатијата. При идентификување на клучните карактеристики на позитивната атмосфера за учење, не треба да зборуваме дека многу менаџери се соочуваат со многу поволни околности. Наместо поддршка менаџерите се соочуваат со недостаток на автономија во својата

работа, скроман опсег за примена на знаењето како и психосоцијалните фактори од типот на негативни реакции од околината и непомагање од претпоставените.

#### 3.4.4. Ситуациски модели

Авторите Paul Hersey и Kenneth H. Blanchard прават взаемни обиди за интегрирање на целокупното знаење во еден модел на стилови на лидерство на развој на човечките ресурси.<sup>179</sup> Теоријата на животен циклус на лидерството е компатибилна и е во сродна релација до истражувањето на Државниот Универзитет во Охајо. Според неа постојат два вида на однесување на менаџер и тоа: менаџер кој е ориентиран кон задачите на менаџирање на човечките ресурси и лидер кон односите. Менаџерот кој е ориентиран кон задачите укажува на степенот до кој лидерите можат да ги организираат и дефинираат улогите и задачите на членовите на нивната група, и да објаснат што, кога и како да биде извршено и директно ја насочуваат работата. Менаџерот ориентиран кон односите на човечките ресурси укажува на степенот до кој лидерите сакаат да ги одржат личните односи со членовите на нивната група преку давање поддршка, сочувствување и помош. Теоријата на животен циклус на менаџирањето на лидерите се обидува да воспостави однос помеѓу ефективните стилови на менаџерство и степенот на созреаност на следбениците.

Слика 3-5 Теорија на животен циклус на лидерството



**Извор:** Прилагодено според, P. Hersey and K.H. Blanchard: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey, 1972, p.135

На сликата 3-5 е прикажано однесувањето и тоа:

Однесувањето висока задача - низок однос е означено како „кажување”, бидејќи се карактеризира со комуникација во една насока. Менаџерот обезбедува посебни инструкции и го набљудува работењето. Менаџерот ги донесува одлуките, а следбениците се одликуваат со ниска зрелост.

Однесувањето висока задача - висок однос е означено како „продавање” бидејќи се уште во голем степен е присутно насочување од страна на менаџерот. Менаџерот ги донесува одлуките и дава можност за нивно подетално објаснување.

Однесувањето ниска задача - висок однос е означено како „учествување”, бидејќи се карактеризира со двонасочна комуникација. Менаџерот ги споделува идеите и го олеснува процесот на одлучување. Одлуките се донесуваат заеднички или следбениците ги донесуваат одлуките со поттикнување на лидерот.

Однесувањето ниска задача - низок однос е означено како „делегирање”. Менаџерот ја пренесува одговорноста за одлуките и нивната примена на следбениците. Следбениците располагаат со високо ниво на зрелост. Тие се способни и се подготвени да преземат одговорност за насочување на своето однесување.

Успешното менаџерство се остварува со избор на прав, вистински стил на лидерство, којшто е тесно поврзан со нивото на реалноста на следбениците. За практична примена на теоријата на животен циклус во работното окружување, лидерот треба да е способен да ја процени ситуацијата и соодветно на неа да го применува стилот на лидерството.

#### 3.4.5. Моделот на Рандул и Шулер

Во теоријата и низ практиката се реализирани многу модели на стратешки менаџмент на човечки ресурси, коишто на едноставен и упростен начин ја објаснуваат улогата и значењето во процесот на стратешкиот менаџмент во претпријатијата. Моделот на менаџмент на човечките ресурси е моделот на Рандул и Шулер, познат како модел 5-П. Се работи за успешен пример за системско поврзување и фокусирање на активностите кои се секојдневни на менаџментот на човечки ресурси со стратешките бизнис потреби и цели.

Концептот на менаџментот на човечки ресурси или првото П во моделот е зависно од подредените цели на претпријатијата и стратегиите за нивно извршување. Најчесто се пренесува преку изјавите коишто ги дефинираат организациските

вредности и култури. Културата опфаќа: мотивирање, обука, овластување, промовирање развој и кариера. Тие влијаат на однесувањето на вработените и на нивните напори за формулирање и имплементирање на стратегиските цели битни за успехот на претпријатието. Премисата на менаџментот на човечки ресурси или второто П во моделот се поврзани со филозофијата на менаџментот на човечки ресурси. Тие се заедничките организациски вредности и проблеми поврзани со луѓето а значајни за успех на претпријатијата. Програмите на менаџментот на човечки ресурси или третото П служи за иницирање на потребните промени кај човечките ресурси, а со цел постигнување на рамнотежа помеѓу човечките потенцијали (способности, знаење и вештини) и потребни за организациската стратегија. Овие програми или менаџмент стратегии треба да го решат недостатокот на вработени, нивните конкретни вештини и знаења, како и мотивираноста и инволвираноста во остварување на целите.

Практиките на менаџментот на човечки ресурси или четвртото П служи за поттикнување на начините на однесување на менаџерските, лидерските и оперативните улоги. Лидерството претставува воспоставување насока, мотивирање и инспирирање на поединците. Менаџментот опфаќа: планирање, организирање, одлучување, координирање и контролирање. Оперативните практики претставуваат производство на производи и вршење на услуги. Процесите на менаџментот на човечките ресурси односно петтото П по моделот упатува на начините како сите останати активности на менаџментот на човечки ресурси се имплементираат во практиката.<sup>180</sup> Тие овозможуваат меѓусебна поврзаност на сите менаџменти на човечки ресурси, стратегии и активности, (хоризонтално поврзување) како и поврзување со стратегијата на претпријатијата и останата вертикална поврзаност.

Слика 3-6 Модел на Шулер



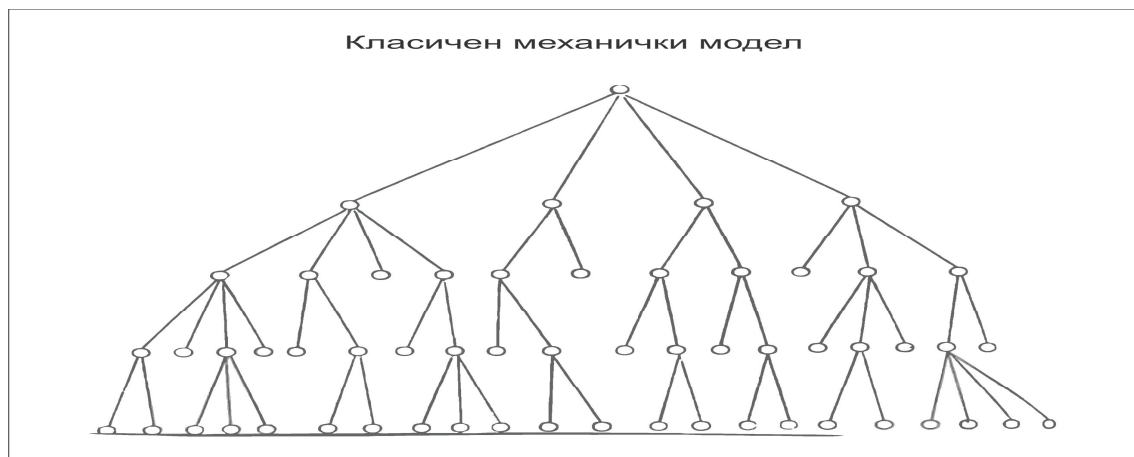
**Извор:** Приспособено според, R. S. Shuler: *Strategic Human Resource Management - Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, Wiley-Blackwell, New York, 1992, p.20, во Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.47

### 3.4.6. Механички и органски модел

Оваа група модели се базира на истражувањата на теоријата на бихевиористичката и менаџерската наука. Претставениот модел е функција на рамка во којашто е олеснето движењето на оние што го применуваат моделот. Намерата е да се презентира јасно изразено влијание што некој модел би требало да го има врз менаџерското однесување, особено кога тоа е предизвикано од стратегијата на менување. На сликата 3-7 претставено е традиционалното сфаќање на организацијата, според класичните аспекти на структурата, како што е распонот на командување и распонот на контрола, сликовито илустрирани изгледи, како што е прикажано.

Ваквиот пристап се темели врз комплексноста на правилата за структурирање на организацијата, којшто ги втемели класиците на менаџерската теорија Тејлор, Фајол и Урвик.

Слика 3-7 Механички модел



**Извор:** N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.69

Овие правила се покажаа како сосема слични со бирократски принципи што ги развил социологот Макс Вебер.

Во 1961 година моделот е дефиниран како механички Burns и Stalker, модел на организацијата пред се според правилата што пропишуваат каква би требало да биде организацијата:<sup>181</sup>

1. Диверзифицирана во специјализирани функционални вештини;

2. Подредените треба да се грижат уште за тоа како таа се вклопува во следните работни активности и ништо повеќе;

3. Ригидната верига на командување (еден човек, еден претпоставен-шеф);

4. Детализиран и сеопфатен опис на работното место;

5. Целокупната слика ја следат вертикалните линии на веригата на командување;

6. Комуникациите ги следат вертикалните линии на веригата на командување;

7. Однесувањето го регулираат претпоставените; и,

8. Нагласокот е на фрагментарното и специјализираното, а не општото и комплексното значење. Логиката за вклучување на човечките ресурси во стратешкото планирање на механичките модели е доволно јасна имплементација, очигледно не е толку раширена колку што се очекува.

Студијата на Бирото за национални прашања ги сумира забелешките за стратешко извршување на човечките ресурси преку механичкиот модел кој дава придонес на развојот на ресурсите во следните чекори :<sup>182</sup>

1. Врвниот менаџмент обично се трпи проценка на стратешкиот придонес на човечките ресурси со механички модел;

2. Четвртина од претпријатијата статистички го следат односот ефикасност/продуктивност- мерки тесно поврзани со стратешките резултати;

3. Половина од претпријатијата немаат развиено стратегија за развој на ресурсите со механички модел; и,

4. Околу 40% од претпријатијата известуваат за слаби или никакви врски помеѓу човечките ресурси и механичките модели на развој.

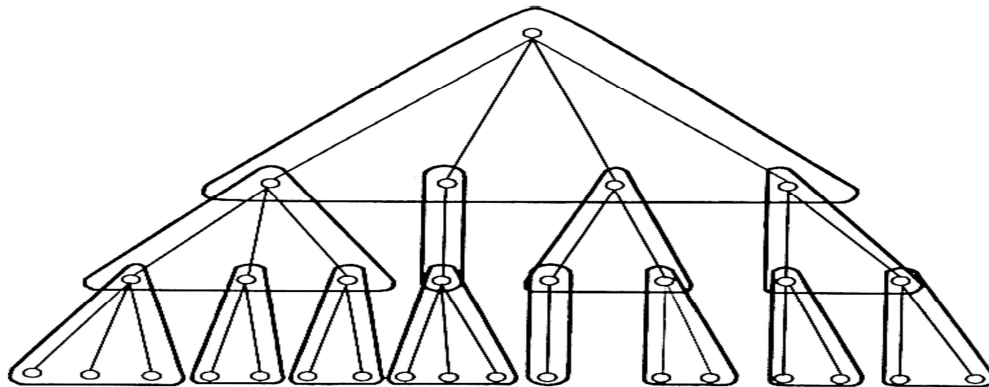
Имплицитната стратегија за унапредување со промената, претставена овде, е техничка. Всушност, целта е да се направат промените што ќе предизвикаат движење на организацијата кон наведените механички принципи. Консеквентно се очекува дека организацијата ќе биде дотолку поефикасна доколку е поблиску до идеалниот модел. Голем дел од планираните промени, спроведени во претпријатијата во овој век, па дури и во денешен ден, спаѓаат во оваа категорија. Мерките што се преземаат за да се осигураат таквите промени, вклучуваат студии во времето на движење при работење, истражувања коишто вклучуваат анализа и опис на работата, како и обликување на механички контролен систем и ревидирање на формалните програми. Во најголем број случаи, промените ги разработуваат технократи, коишто се поврзани со хиерархискиот врв и коишто и самите се распоредени на хиерархиската скала. Во основа на прифаќање

на овој концепт лежи верувањето дека техничкиот пристап ќе обезбеди и ќе води кон поголема ефикасност на претпријатијата.

Вториот модел прикажан на сликата потекнува од веќе познатата студија во Hawthorne (Хавторн) спроведена во 1920 година во која Roethisberger и Dickson (Ретисбергер и Диксон) 1939 година го откриле значителното влијание на социјалните фактори и неформалните групи врз задоволството од работата и воопшто при ангажирањето на работното место.

Органскиот модел произлезе од хуманистичките движења и спротивно од механичкиот систем поаѓа од културните верувања. Теоријата на McGregor (МекГрегоровата), 1960 година, X и Y беше израз на двете дијаметрално спротивни стојалишта. Претпоставките на Теоријата X го поддржуваат механичкиот модел. Додека Теоријата Y го поддржува немеханичкиот модел и го одразува претпријатието на организацискиот развој кон менување.

**Слика 3-8 Органски модел - човечки ресурси**



**Извор:** N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.69

Ставови на коишто се темели органскиот модел се:

1. Демократско водство и поддржувачките лидери се најефикасни;
2. Вработените се најпродуктивни кога можат да партиципираат во донесувањето на одлуките; и,
3. Отвореноста, чесноста и довербата го олеснуваат пренесувањето на информации.

Некои од најдобрите практики на развојот на човечките ресурси со органските модели вклучуваат:<sup>183</sup>

- Сигурност во вработувањето;
- Селективно регрутирање;
- Високи плати и бонуси;
- Обука, тренинг на работното место;
- Предност на внатрешни лица на напредување;
- Мерење; и,
- Делење /учество во информирањето.

Гледиштата за овој модел на Rensis Likert, во 1961 година, биле следните гледишта:<sup>184</sup>

1. Индивидуите се мотивирани од повисок ред на потреби, исти како и економските потреби;

2. Примарното задоволство од работата и мотивацијата, индивидуите го обезбедуваат од работните групи (што им обезбедува извор на норми, вредности и сигурност);

3. Затоа, работните групи треба да се развиваат, а не да се манипулираат; и,

4. Улогата на надзорниците е да се развиваат кохезивни групи и да ги мотивираат преку нивното вклучување во одлучувањето. Целта би требало да биде високо поставена, но сепак да биде високо остварлива и да ги поддржува индивидуалните и групни потреби.

Мислата на Rensis Likert е дека водството мора да биде такво да обезбеди максимално веројатности и дека во сите интеракции и во сите односи во претпријатијата секој член своето искуство ќе го сфаќа како основа на којашто ќе го гради и унапредува своето чувство за лична вредност и важност.

Rensis Likert сугерирал дека претпријатието кое што го нарекува Систем 4 е претпријатие кое се одликува со:<sup>185</sup>

1. Мрежна структура на контрола, авторитет и комуникации;
2. Континуирано коригирање, преку интеграции со другите;
3. Приврзаност кон претпријатието како целина;
4. Интеракција во сите правци (хоризонтална и вертикална); и,
5. Комуникациите се подобри и се одвиваат во вид на совети, а не во вид на наредби.

Методот на менаџментот што е изведен од овој модел се темели на следните размисли:

1. Претпоставките за индивидуите. Овие претпоставки велат дека индивидуите ги афирмираат нивните потреби за личен раст и развој. Овие потреби можат да се задоволат во рамките на поддржувачкото и предизвикувачко работно окружување. Најголем дел од работниците се недоволно искористени и се способни за преземање поголема одговорност за сопствените активности. Вака може да се придонесе за организациските цели, колку што е можно во број на организациско окружување. Структурирањето на работата, менаџерските претпоставки и другите фактори на формални организации често ги „демотивираат“ индивидуите.

2. Претпоставките за луѓето во групите. Интерактивните групи се многу важни за луѓето. Најголемиот дел ги задоволуваат своите потреби во рамките на групите особено во работните групи. Работните групи сами по себе во својата суштина се неутрални.

3. Работните групи можат да ја зголемат својата ефикасност во задоволувањето како на потребите на поединците, така и во однос на задоволувањата на барањата на претпријатијата, и таа соработка што се остварува со нив. Се додека претпријатието е систем, промена во негов супсистем, како што е на пример социјалниот, технолошкиот или менаџерскиот ќе влијаат врз другите системи. Најголем дел од луѓето имаат чувства и ставови коишто влијаат врз нивното однесување, но организациската култура има тенденција да го потисне нивното манифестирање.

4. Кога чувствата се потиснати, решавањето на проблемите, задоволството од работа и личниот раст се загрозени. Во многу претпријатија, нивоата на меѓусебно поддржување, доверба и соработка, се многу пониски од саканото и потребно ниво, многу лични несогласувања меѓу поединците или групите се многу повеќе предизвикани од организациската структура, отколку од индивидуите што се судираат. Кога кон чувствата се однесуваат со почит, се отвораат нови можности за унапредување на лидерството, комуникациите, поставувањето на целите, менаџирањето со човечките ресурси, соработка во групата и задоволството од работата.

5. Организациската структура и дефинирањето на работата може да се модифицираат за да ги задоволат потребите на поединците, на групата и на претпријатијата и да изградат квалитетни вредносни системи.

Сите овие претпоставки водат кон организациски развој на напорите за промена, чијашто цел е да се оствари органска (природна) култура во претпријатијата. Ваквата промена наметнува потреба од коригирање на вредности, верувања и ставови на членовите на претпријатијата, коишто инаку се поврзани со механичкиот модел. Затоа

централната преокупација се однесува на решавање на вредностите, идеолошки и културни проблеми на групата и нејзиниот водач.

### 3.4.7. Политички и организациски модел

Претпријатијата можат да се набљудуваат како политички арени во кои различните коалиции се борат за контрола на организациските ресурси и за нивна намена. Борба меѓу множеството коалиции за контрола на претпријатијата се одвива низ процесите на преговарање и создавање на коалиции.

Направама е рамка за анализирање на претпријатијата како политички модел во кој учесниците ги поделил на внатрешни и надворешни коалиции. Надворешните коалиции се составени од учесници кои се наведени на сликата 3-9 и кои се борат за моќ однадвор.

Слика 3-9 Политички модел



**Извор:** N. M. Tichy: *Управување со стратесиските промени*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.74

Внатрешната коалиција ја сочинуваат вработените или членовите кои имаат одговорност и преземаат акции. Покрај ова, врвниот менаџмент, има улога на таканаречен слаб координатор. Минцберг развил типологија врз конфигурацијата на моќта што ја дефинира претпријатието во зависност од доминантните коалиции.

Шесте типови моќ се:

1. Конфигурација на командна моќ за претпријатието е инструмент на претприемачот кој ја основал. Силниот координатор е центарот на моќта кој остварува доминантна контрола над внатрешната коалиција и соработува со надворешната коалиција;

2. Конфигурацијата на континуираната верига на моќта во која доминантното надворешно влијание заедно со моќта и слабиот координатор се доминантна коалиција. Примери за ваков вид на моќ се централизиран претпријатија или деловните-подружници на големите претпријатија;

3. Конфигурацијата на затворени системи на моќта во кои надворешната коалиција е пасивна. Моќта преминува на внатрешна коалиција со слабост на координаторот кој настојува да се потпре врз бирократската контрола;

4. Конфигурација на мисионерската моќ во која идеологијата обично е сконцентрирана на мисијата и има обично харизматски лидер. Доминантната коалиција ја сочинува слабиот координатор и внатрешната коалиција којашто силно се идентификува со нивната мисија;

5. Конфигурација на професионалната моќ. Во неа професионалците кои ја изведуваат основната дејност на претпријатијата се доминантни. Овие членови на внатрешната коалиција се центар на моќта, кои многу сакаат да политизираат и на кои „градењето империја” им е најпопуларна игра. Примерите на овој тип организации се однесуваат на болниците, училиштата, истражувачките лаборатории; и,

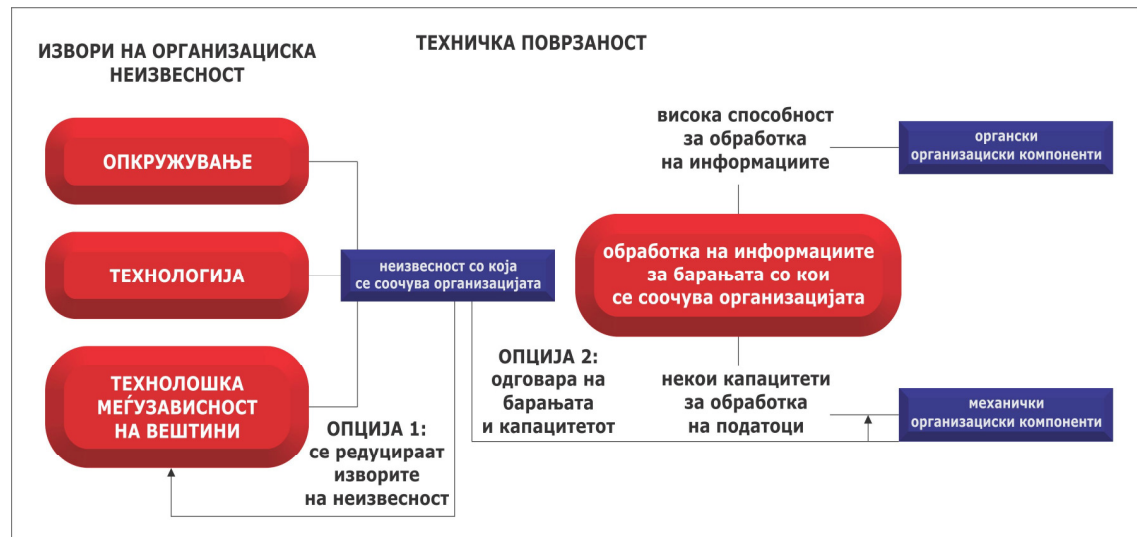
6. Конфигурација на конфликтна моќ во којашто внатрешната и надворешната коалиција се поделени и политизирани.

Политичкиот модел на претпријатија води кон стратешки промени базирани врз правење политички корекции меѓу коалициите, договарањата и преговарањата стануваат центар на активности за менување. Слабоста на овој модел е што ги остава нерешени проблемите на производството и културните проблеми. Оттука произлегува и потребата од организациски модел што ги вклучува сите три проблеми.

Организацискиот модел може да се сфати како комплет на фактори што менаџментот може да ги контролира за влијание врз трите система. На ваков начин може да се прават промени во организациската мисија и во стратегијата, во формално пропишаните мрежи за комуникација, кај луѓето, со цел да се влијае врз техничките, политичките и културните системи. Умешноста на управување со стратешките промени се состои од одржување на поврзаноста на претпријатијата како внатре - во незините

сопствени рамки и во нејзиното надворешно окружување. Претпријатијата или нејзините членови можат воопшто да не ја забележат ваквата нејзина двојна поврзаност, но некои може да ја сметаат за еволутивен процес. Првата поврзаност на моделот е техничката. Таа имплицира дека компоненти во претпријатијата треба да се меѓусебно поврзани и да обезбедуваат ефикасна делотворност на претпријатијата на пазарот. Претпријатијата се технички ефикасни до оној момент, до кој е и нивната способност при соочувањето со неизвесности, да ги обработуваат информациите и да ја елиминираат неизвесноста.

Слика 3-10 Организациски модел



Извор: N. M. Tichy: *Управување со стратемските промени*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.157

Неизвесноста се појавува бидејќи информациите потребни за комплетирање на технологиите не се опфатени во информациите со коишто се располага.

Во таа смисла можеме да дефинираме три основни извори на неизвесност во претпријатијата:

А) Окружувањата. Сложени и менливи окружувања создаваат неизвесност. Електронската и индустријата за процесирање информации се соочува со такво окружување;

Б) Работните вештини. Едноставните, рутински, работни вештини коишто се наоѓаат во базичното производство, создаваат низок степен на неизвесност. Додека, пак

нерутинизираните комплексни работни вештини, како што се оние застапени во индустриите во коишто се истражуваат високите технологии, создаваат висок степен на неизвесност.

Како што расте неизвесноста, заради која било комбинација на нејзините извори, така расте и потребата од поголема способност за обработка на информациите.

На пример, ако претпријатието стане несигурно за состојбата на некое од своето окружување, на пример, во односите на пазарот или државната регулатива, таквата состојба создава притисок и ја генерира потребата од обработка на соодветни информации кои се однесуваат на изменетото окружување, а кои конечно би требало да ја смалат неизвесноста или да ја претворат во извесност.

**Слика 3-11 Технички организации**

	Механички	Органски
	<b>Карактер на окружувањето</b>	
<b>Компоненти на моделот</b>	<b>Сигурни (стабилни)</b>	<b>Неизвесни (турбулентни)</b>
<b>Мисија/стратегија</b>	<b>Едноставна Имплицитна Фрагментарна</b>	<b>Комплексна Експлицитна Интегрирана</b>
<b>Луѓе-менаџерски стил</b>	<b>Конзервативен „си ја чува фотелјата“ Непартиципативен</b>	<b>Ризичен Оптимализација на резултатите Партиципативен</b>
<b>Формални мрежи</b>	<b>Едноставни интегративни механизми</b>	<b>Комплексно интегрирани системи</b>
<b>Организациски процеси</b>	<b>Минимална комуникација Избегнување конфликти Непартиципативни Решавачки</b>	<b>Отворени комуникации Соочување со конфликтите Партиципативни Решавачки</b>
<b>Неформални мрежи</b>	<b>Пријателски, слики коишто не произлегуваат од работата.</b>	<b>Екстензивни мрежи поврзани со работата, работни коалиции.</b>

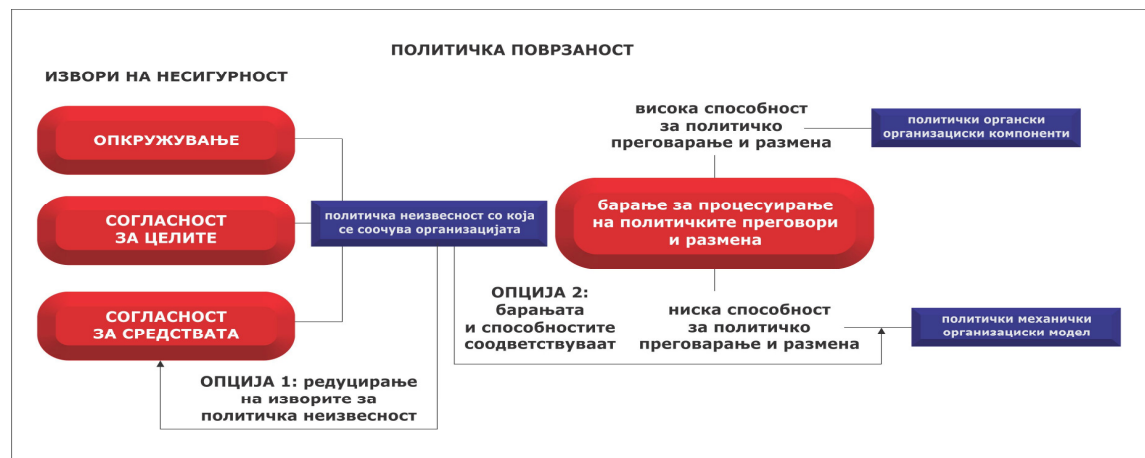
**Извор:** N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.159

На слика 3-11 се дадени карактеристиките на чисто механичка и органска форма на претпријатија. Органските структури во кои има многу луѓе што соработуваат со многу други во претпријатијата, имаат голем капацитет и способности за обработка на информации, додека механичките структури во кои луѓето имаат строго подредени односи и ограничени меѓусебни комуникации имаат мал капацитет за обработка на

информациите. Гледано од технички аспект, претпријатијата се поефикасни и поделотворни кога постои јака поврзаност меѓу потребите на претпријатијата за обработка на информации согласно состојбите со коишто се соочуваат.

Политичката поврзаност се темели на сфаќањето на претпријатијата како коалиции коишто ги менуваат своите цели и барања, за да ги задоволат своите интереси, нечии други интереси да ги избегнат, а ако е потребно да се вклучат дури и во такви активности, кои се далеку од нивните потребни намери. Како последица на ова, однесувањата во претпријатијата се обликуваат преку политичко преговарање кое ќе ги води кон алоцирање на организациските ресурси. Политичкиот двигател е борбата за преживување и растеж како контраст на техничкото сфаќање на ефикасноста и делотворноста, остатокот и растежот, гледани од политичка перспектива бараат претпријатието да настојува да ги задоволи интересите на водечките коалиции во неа.<sup>186</sup> Претпријатијата се разликуваат според степенот на политичка неизвесност, која резултира со контраверзите, коишто се јавуваат во однос на алоцирањето на ресурсите и постигнување организациски цели. Овие контраверзи се манифестираат на несогласување помеѓу коалициите во однос на алокацијата на ресурси, моќта и престижот.

Слика 3-12 Политичка поврзаност



Извор: N. M. Tichy: *Управување со стратеските промени*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.160

Политичките контраверзи варираат од следните причини:

1. Менливи и сложени окружувања;
2. Менливост на организациските цели;

3. Менливост на средствата за остварување на организациските цели; и.
4. Културната поврзаност ја опфаќа целата организација.

Слика 3-13 Културна поврзаност



Извор: N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.166

Иако нормите и вредностите не се секогаш јасно и експлицитно видливи како што е случајот со техничката и организациската структура, но сепак присутни се кај сите вработени. Културата е многу критичен фактор кај менаџментот на човечки ресурси и неадекватна управувачка култура ги води претпријатијата кон сериозни проблеми.

Претпријатијата се разликуваат според степенот на културна усогласеност. Под културна усогласеност се подразбира степен на конзистентност меѓу членовите на претпријатието во однос на организациските вредности и норми. Усогласеноста варира како последица на:

А. Окружувањето, културните вредности се менуваат во поширокото окружување и се рефлектираат врз културата во претпријатието, создавајќи на тој начин културна неусогласеност;

Б. Разликите коишто постојат меѓу вработените во претпријатието на нивното етичко потекло, образование, професионална идентификација, полот и возраста придонесуваат за поголема културна неусогласеност во однос на вредностите. Појавата на разлики во културните ставови влијае на функционалната заднина на вработени,

односно дали работат во финансиите, маркетингот, истражувањето и развојот или во производството.

Карактеристики на културни механички организации се:

- Мала способност за прифаќање културна различност;
- Луѓето се плашат да се изложат на промени;
- Меѓусебните односи се манипулирани;
- Одбранбени меѓусебни односи; и,
- Одбранбени норми.

Карактеристики на културни органски организации се:

- Големи способности за управување со разликите во вредностите и идеологиите;
- Луѓето се ориентирани кон соработувачки односи;
- Одбранбеноста во меѓусебните односи е минимална; и,
- Нормите се утврдуваат со учење.

Основна умешност на менаџерот на промени е да има поврзаност во рамките на трите система, како и меѓу нив. Добро структурирани организации ќе ја одразат хармонијата помеѓу нејзините политички, културни и технички системи.

### **3.5. Работното искуство како фактор на развојот**

Кога се извршуваат работните задачи во претпријатијата вработените се среќаваат со тешкотии и проблеми, воспоставуваат меѓусебните односи, ги запознаваат процесите на работа, стекнуваат искуство и знаење коишто ги пренесуваат низ учењето и развојот. Работното искуство помага во развојот на вработените кога има разлика во способностите на поединецот и неговото претходно искуство, од една страна и потребите на новото работно место од друга. За да ги исполни на задачите на новото работно место поединецот мора да стекне нови знаења и способности, да ги примени постојните знаења на адаптиран нов начин, приспособени на новите барања. Од областа на менаџментот на човечки ресурси многу програми, проекти и истражувања се направени на полето на работното искуство и развој на вработените во Центарот за креативно лидерство во САД. Од истражувањата се гледаат битните настани во работата, коишто влијаеле на развојот и кариерата. Настани биле: како да се подобри работата, како да се забрза работата, како за пократко време да се извршува повеќе, да се направи соработка со раководителите и др. Ако поединците гледаат предизвик и

успех во новите работи, тие ќе имаат повеќе мотив за надградба и стекнување знаење и вештини. Ако се чувствува страв и неизвесност од новите барања, ќе се јават стресни ситуации коишто го блокираат нивниот капацитет за учење и стекнување нови знаења. Некои од начините за користење на работното искуство за развој на вработените се:<sup>187</sup>

1. Проширување на работата;
2. Ротација на работата;
3. Преместување;
4. Унапредување и преместување на пониски работни места; и,
5. Привремено ангажирање во други организации.

Проширувањето како начин за користење на работното искуство има дава оспособувањето на вработените да се зголеми за извршувањето на нивните работни задачи и активности со исто ниво на сложеност.

Ротацијата преставува техника на менаџерски развој што овозможува по истиот пат да се извршуваат различите работи во единиците, одделенијата и подрачјата на претпријатијата. На тој начин се стекнуваат неопходни менаџерски знаења и искуства и се препознаваат јаките и слабите страни во развојот на менаџерите. Со ротацијата подобро се разбираат и конкретизираат целите на претпријатието, се олеснува развојната мрежа на контакти во претпријатијата и се усовршуваат способностите за решавање на проблеми и задачи. Ротацијата на работното место бара и нови услови за работа и можност за учење на различни врсти на работни задачи. Остварувајќи ја ротацијата поединците си ги пронаоѓаат своите таленти, знаења и интереси каде можат да ги искористат и применат во извршување на работните задачи. За да биде успешна ротацијата треба да има програми на ротирање и истите да бидат прифатени од вработените од кои едни сакаат да работаат, а други кои не сакаат, не им одговара. Ротацијата е една фаза од развојот на претпријатијата и може да трае различен временски период дури и по неколку години.

Ротацијата на работата води до развој на флексибилност меѓу вработените, прилагодливост, јакнење на работната способност што дава резултат на успешна работа со што се постигнува и целта на самата ротација.<sup>188</sup> Таа е една од најчестите техники за развој на менаџерскиот тим и развој на претпријатието.

Преку примената на преместување и уредување на работните места поединецот добива нови работни задачи и активности со слична сложеност, одговорност на тематиката и домените на работа од претходните работни места кои ги извршувале.

Кога се унапредува вработениот тој добива покомлицирани задачи и има поголеми одговорности и овластувања а од сето ова се очекува и повисока плата и поголема мотивација за работа. Унапредувањето бара поставување и примена на повисоки работни стандарди, развивање на точен систем на проценување на успешноста, обука за поголема успешност и фаворизирање на широк распон на зголемување на заработувачката.

Преместувањето на пониски работни места бара прво проценка на способностите на вработениот дали ќе ја извршува работата иако ќе има помали овластувања и помала плата. Мора да му се објасни и да се убеди работникот дека работните задачи кои со преместувањето ќе ги извршува се од привремен карактер и тоа искуство што ќе го стекне треба да му користи во неговиот понатамошен развој.

### **3.6. Меѓучовечките односи како фактор на развојот**

Теоријата за меѓучовечки односи го смета дизајнот на работата како начин за насочување на потребите од социјалната солидарност кон стабилни, предвидливи форми на примена на усовершени способности, нови знаења и примена на најмодерни вештини и техники преку кои ќе се постигнат целите на претпријатијата. Најпознати видови на меѓучовечки односи кои се применуваат за развој на вработените се менторството и тренингот. Менторство е процес на давање на поддршка и совети на индивидуи или претпријатија со цел да ги осознаат начините на кој можат да го подобрат своето работење.

Менторство може да биде насочено кон подобрување на сите аспекти на организациското работење: внатрешни организациски процеси и процедури, управување со ресурси, комуникација и односи помеѓу вработените, тимска работа, лидерство, комуникација и односи со партнери и клиенти, поставување на цели, годишно планирање, стратешко планирање и друго.<sup>189</sup>

Менторството е облик на поддршка корисен за сите. Од една страна се вработените (менторирани) на кои им е потребна помош во развојот и унапредувањето на нивните бизниси, а од друга страна се менторите кои се здобиваат со дополнителни вештини и партнерства. Со вклучување во шемата за менторство, менторите имаат можност да ја промовираат својата работа и постигнатиот успех во бизнисот и менаџирањето. Да се сподели вредно знаење стекнато како резултат на искуство, желбата да се помогне на новите и стекнати вработени да ги надминат проблемите со

кои се соочуваат, отвара можност да се размислува за сопствените практики и да се стекнат нови перспективи. Некои од придобивките за менторите се: стекнување со нови знаења и искуства, потврда на постоечките вештини и развој на нови, проширување на мрежата на контакти, лична сатисфакција, докажување како лидер и експерт.

Крајна цел на процес на менторство е подобрување на организациската ефикасност и ефективност преку втемелени процеси на организациско учење и воспоставени нови иновативни пристапи во работењето. Менторството претставува обучувачки формат од категоријата еден на еден, односно интерперсонален однос на учење на менторираниот под водство и советодавна помош на менторот. Функцијата на овој тим е менторираниот кој има определено претходно образование за одделни аспекти на работата да се доведе до меѓусебно поврзување на тоа знаење, со дополнително учење на конкретната работа со цел да стане компетентен/а во самостојно вршење на работата. Менторството е моќна развојна алатка. Претставува ефективен начин да им се помогне на вработените да направат, односно да достигнат одреден прогрес во нивната кариера и станува се популарна кога ќе се согледа потенцијалот и користа која што се добива со менторството. Пред се, претставува еден вид на партнерство помеѓу две лица, менторот и менторираниот, кои што работат во исто претпријатие. Ваквото партнерство се базира на заедничка доверба и почит.

Менторот е водич кој му помага на менторираниот да ја пронајде вистинската насока и кој му помага да развие соодветни можности за неговиот понатамошен кариерен пат. Менторот е поискусен член кој што несебично го пренесува своето знаење и го подучува новиот вработен. Тој веќе го има стекнато соодветното потребно искуство и емпатски ги разбира проблемите со кои што се соочува менторираниот. Му помага на менторираниот да стекне поголема самоверба во работењето. Менторството само по себе претставува начин за зголемување на свесноста за работењето кај менторираниот, преземање на одговорност за извршените работни задачи.

Интересот за програмите за менторство на вработените се повеќе се зголемува и во големите и во малите претпријатија. Големите претпријатија сметаат дека постоењето на менторска програма претставува корпоративна предност, додека за малите претпријатија менторирањето на работното место нуди различни предности: претставува предност за самото претпријатие, менторираниите ќе имаат корист од учењето и сознанијата кои што ќе ги добијат за своето работно место.

Со програмата за менторирање постои можност секој член на тимот да ја научи, совлада работата која што ќе ја работи од некој што е поiskusен. За да се постигне квалитетот кој што е потребен, новите вработени се поврзуваат со искусни вработени и имаат можност да согледаат кои вештини им се потребни и исите да ги развијат за соодветно реализирање на работните задачи. Најважното во програмата за менторирање е што новите вработени во секое време можат да ги прашаат своите ментори за се што е поврзано со работата, а одговорот и потребната поддршка да ги добијат на самото работно место. Со програмата за менторирање, менторираните побрзо ги совладуваат работните задачи и се предвидува дека во работниот процес би правеле значително помал број на грешки отколку оние вработени кои што при самото работно воведување немаат менторска програма. Постоенето на менторство во претпријатијата претставува можност кај вработените да се развиваат соодветни вештини кои што се потребни за самото работно место. Меѓутоа, менторството претставува и одличен начин на следење на вработениот и брзината на совладување на работните задачи, како и усвојување и развивање на одредени вештини кои што можат да бидат од големо значење за претпријатијата. Односно при менторирањето вработениот може да се препознае како талент кој треба да се развива во иднина за одредени клучни позиции во претпријатието. Токму ова, особено кај големите претпријатија претставува конкурентска предност во однос на човечкиот капитал кој што го поседуваат самите тие.

На сликата 3-14 е прикажан метод наречен менторство на менаџментот кој е врска преку која искусните менаџери помагаат на поединците во раните фази од нивните кариери. Таквиот однос обезбедува средина за пренесување на технички, интерперсонални и организациски вештини од поiskusно лице на лице со помало искуство. Во овој случај не само недоволноискусното лице има корист, туку и менторот може да ужива во предизвикот на споделување на неговата/нејзината мудрост. Уникатните квалитети на одделни ментори можат да им помогнат на неискусните менаџери да ги утврдат клучни однесувања при менаџерскиот успех или неуспех. Лицата под менторство можат да увидат дека предходните ментори од друга страна биле корисен извор за креирање на мрежно поврзување. На сликата јасно се прикажани четирите фази во најуспешните менторски односи. Обука е стекнување на знаења, вештини и компетенции, како резултат на учењето на стручно - практични вештини и знаења кои се однесуваат на специфични корисни надлежности. Обука има специфични цели за подобрување на нечија способност, капацитет, продуктивност и ефикасност.

Слика 3-14 Фази на односи на менторирање менаџмент

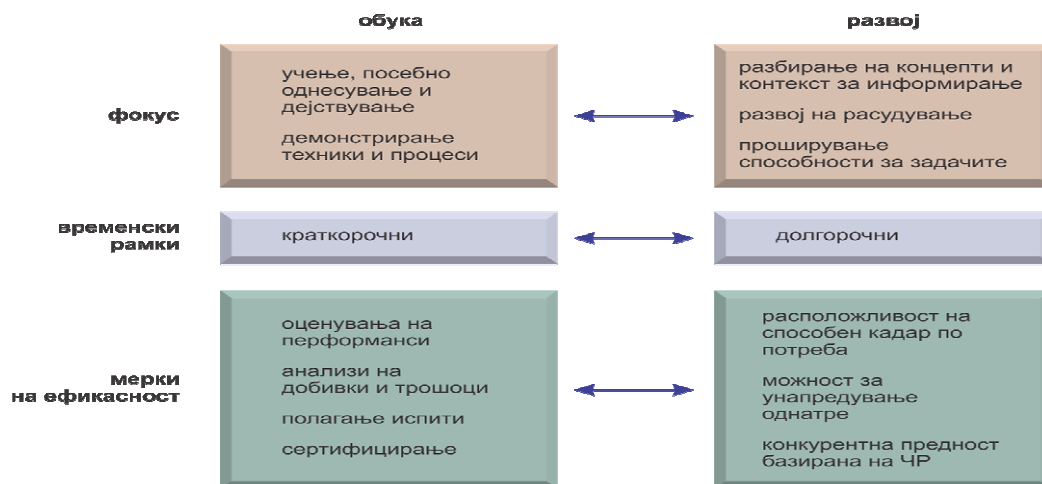


Извор: R. L. Mathis and J. Jackson: *Human Resource Management*, Thomson South-Western, Mason, 2008, p.313

Каков вид на развој им е потребен на поединците за проширување на нивните способности зависи како од поединците, така и од потребните способности. Како резултат на ова развојот е потежок во некои области отколку во други.<sup>190</sup> Способноста да се создадат тимови, да се развие подредениот кадар, да се насочуват другите и да се справат со неизвесноста, се подеднакво важни, но многу помалку развиени способности на успешните менаџери. За некои технички способности (техничка поддршка, управување со бази на податоци, креирање мрежно работење итн.) мораат да се развиваат и некои нетехнички способности: способност за работа под притисок,

независно работење, брзо решавање на проблеми и употреба на постари знаења во нови ситуации.<sup>191</sup>

Слика 3-15 Развој наспроти обука



Извор: R. L. Mathis and J. Jackson: *Human Resource Management*, Thomson South-Western, Mason, 2008, p.304

За да менаџерите се осигураат дека навистина ќе се случи саканиот развој, тие мора да ги планираат и координираат нивните напори за развој.<sup>192</sup>

### 3.6.1. Менторството и развојот на човечките ресурси

Менторирањето претставува суптилна дидактична компонента на проучувањето насочена кон индивидуалната поддршка на поединецот со тешкотии во учењето предизвикани од различни бариери, коишто го успоруваат, оневозможуваат или го прават несоодветен процесот на образование. Во идентификација на оваа значајна компонента, станува збор за насочен интерес кон само еден субјект во системот на

образованието, но може да се практикува и кон најмалку двајца кои имаа различна позиција и улога во процесот на учење и проучување. Во социјална смисла менторската работа ја претставува ова интерактивна врска со позитивната позиција на наставникот ментор и менторираниот поединец.

**Табела 3-5 Улога на менторот и поединецот**

Наставник	Поединец
Поседува силна мотивација за помош, поддршка и поттикнување	Често отсуствува лична мотивација за учење
Присутна професионална мотивација за менторирање	Понекогаш е присутна лична мотивација за учење
Користи искуство од работата на редовната обука	Искуствата од редовната обука за него се и попродуктивни
Гради односи на доверба	Ја прифаќа сопствената улога и ја зацврстува личната самодоверба
Ја разбира посебноста на личноста на менторираниот поединец	Настојува да ја истакне својата посебност
Иницира ситуации на учење со интензивна индивидуална и партнерска работа	Со лично залагање бара решенија за слабостите и недостатоците
Воочува слабости и недостатоци	Настојува да се афирмира како рамноправен партнер во поддршката
Ги следи напредувањата на менторираниот поединец	Очекува напредување што се должи на неговото ангажирање
Сопствената работа ја вреднува преку постигањата на менторираниот поединец	Сопствените постигнувања ги вреднува од аспект на поддршка на својот ментор

**Извор:** R. A. Noe: *Employee Training and Development*, 1<sup>st</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, 2000, p.305

Процесот на менторирање е инициран од бројни бариери, пречки и инхибирачки фактори коишто го условуваат напредувањето на поединецот

Бариери се:<sup>193</sup>

1. Ниска и недоволна мотивација за образование/учење;
2. Недоволна, слаба или несоодветна семејна поддршка;
3. Несоодветен педагошки третман во образовниот процес;
4. Јазични пречки;

5. Социјална и материјална неповолност;
6. Отсуство на сензибилитет кон индивидуалните потреби на поединците;
7. Недоволна отвореност на системот на образование кон потребите на младите за образование;
8. Верски и етнички предрасуди;
9. Традиционализам во непосредното општествено окружување;
10. Изместен или несоодветен систем на вредности на животната ориентација на младите;
11. Отсуство на самодоверба и почит;
12. Отсуство на позитивна клима и насоченост кон образованието во рамките на врсничките односи на младите;
13. Отсуство на позитивни искуства од образованието;
14. Недоволна и несоодветна прифатеност од колегите; и,
15. Лични предрасуди и верувања.

Кога зборуваме за успешен развој, односно ефикасност и ефективност во функционирањето на претпријатијата, може да кажеме дека тоа не е можно да се постигне без постигнувања на луѓето кои располагаат со: знаење, умевање, способности, вештини, и соодветно ангажирање кон менторираните поединци. Системскиот развој на вработените во претпријатијата е долгорочна стратегија што го максимизира човечкиот капитал преку инвестирање на време, идеја и збогатување на знаење и способности на работниците преку менторирање и обучување. Тоа влијае на ефективноста на претпријатијата преку зголемување на знаењата, вештините и умењата за извршување на активностите. Развојот е мотивирачки фактор за вработените да дадат се најдобро од себе, но претпријатието на тој начин покажува дека ги цени своите кадри.

Развојот се дефинира како континуиран процес на учење и можности за обука и менторирање за да се овозможи напредување на индивидуалните, тимските и организациските резултати на работење, усовршување и имплементирани поквалитетни вредносни системи.

### 3.6.2. Перспективи на менторството

Партнерската работа помеѓу менторот и поединецот сфатен како менторска поддршка е одлика на високите организирани цивилизации (стара Грција, Рим, Египет, Кина и Јапонија). Се смета дека првите обиди на подучување имаат партнерски

карактер партнерски карактер поради егзистирањето на образованието и образовните институции, домашен учител кој имал улога на ментор. Изворното значење на поимот ментор се идентификува како верен пријател, доверлива личност, советник, воспитувач и наставник. Според грчка митологија ментор бил ценет пријател на Одисеј кој пред започнувањето на Тројанската војна му ја доверил куќата и имотот, но и воспитувањето на неговиот син Телемах. Заради тоа поимот ментор во античка смисла има пошироко значење и улога. Познато е дека во Атина системот на подучување на бројни филозофски школи бил организиран според менторски систем на постоење партнер за учење кој бил истакнат поединец или искусен пренесувач на знаење. Таков партнер имал и Александар Македонски кој учел во познатата филозофска школа на Аристотел.

Според видот и обемот на квалитетот, менторирањето како дел од професионалниот ангажман на обучувачот значително се разликува од работата во група. Според моделите на работа современата обука содржи елементи на менторирање, иако таквата работа најчесто се именува како поттикнување на самостојната индивидуална работа на поединецот од страна на менторот. Во методичка смисла станува збор за линеарен пристап кон проблемите на учење на поединците во група, што значи менторот ја поттикнува самостојноста на секој поединец и на сите поединци со подеднаков интензитет. Од тие причини не може да се зборува за менторирање на цела група или поединци во текот на редовната обука, туку за поттикнување на механизмот за подобро извршување на работните задачи. Во теоретска и практична смисла елементи на обука има и во менторската работа. Станува збор за модел на менторирање, кога наставникот ментор реализира цели со еден поединец во рамките на индивидуалната програма изработена само за него и подредена на неговите потреби. Методичкиот идентитет на тој модел изведен на менторирањето е индивидуалната работа, предавање и примена на методи и техники на поучување наменети само за еден поединец. Наведената компарација на менторирањето и редовната наставна работа упатува на тоа дека меѓу нив постојат разлики, коишто потекнуваат од сериозните недостатоци на обуката: прилагодување на методичките аспекти на нејзината изведба во рамките на очекуваното темпо динамика на напредувањето.

Во редовната обука потешко може да има перспектива да се реализира:<sup>194</sup>

1. Фокусиран третман на поединецот со бавно или побрзо темпо на напредувањето во учењето;
2. Поединецот со тешкотии ги совладува и сознајните проблеми;

3. Оној со сè уште несовладана методологија на учење;
4. Поединецот со проблеми при користење на повеќе извори;
5. Поединецот со нарушени семејни односи;
6. Поединецот со проблеми на адаптирање на средината;
7. Поединецот со јазични бариери;
8. Поединецот со недоволно развиени техники и вештини на учење;
9. Поединецот со несоодветно насочени и развиени животни вештини; и,
10. Поединецот со развојни проблеми.

Евидентно е дека овде станува збор за третман на поединецот, не само во процесот на учење, дообучување и извршување на работните задачи, туку и негово прифаќање и разбирање како личност од страна на менторот. Различните видови на поддршка на поединецот од страна на менторот треба да се темелат на постоење на различно ниво на очекување во напредувањето, а не пренасочување на напредокот врз основа на методично дидактичката егалитарност.

Сите заложби за индивидуален пристап кон поединците се разликуваат особено ако се има предвид низа причини коишто се од објективен карактер:<sup>195</sup>

1. Преобемни програми, преобемни задачи;
2. Голем број поединци во групата;
3. Недоволна опременост на организацијата;
4. Отсуство на стандарди во однос на просторот и инфраструктурата на организацијата;
5. Несоодветно вреднување на трудот на менторите;
6. Слаба и несоодветна мотивација за професионален развој на менторите; и,
7. Мала и несоодветна застапеност на педагошката професионална компонента во иницијалното образование на менторите.

Овие и многу други методички недоследности се присутни во сите степени на образование и се интензивираат паралелно со возраста на поединците и се видливи со примањето на работното место. Тие се и причина за неразбирливата практика на нашиот образовен систем секој нареден степен да ги преиспитува вредностите на наредниот.

## **ГЛАВА IV КРЕИРАЊЕ ВРЕДНОСЕН СИСТЕМ НА МЕНАѢЕРИТЕ**

### **4.1. Посветеност кон професијата**

Ако некој менаџер на човечки ресурси е стручно оспособен, компетентен и познат експерт во својата струка, ако не поседува посветеност кон професијата и работата, не умее со посебно чувство да ги организира луѓето, односно ако вистинските вредности ги занемарува, а се ориентира кон оние „вредности“ кои овозможуваат на полесен начин да ја остварува целта, тогаш тој нема да има долгорочен успех. Само човекот со посветеност кон професијата, со љубов и коректен однос кон вработените и работењето на претпријатијата ќе може да биде вистински менаџер на човечки ресурси, и ќе може да ги исполнува целите и задачите, во теоријата и практиката. Теоријата на менаџментот на човечките ресурси го застапува мислењето дека претпријатијата вклучуваат односи меѓу нејзините членови, а улогата на менаџерот на човечки ресурси се состои во унапредување на односите на членовите во претпријатијата. Менаџерите во менаџментот на човечки ресурси треба да работат на поврзување на луѓето и менаџерите во работната атмосфера, којашто ќе придонесе за соработка, зголемување на продуктивноста и креативноста. Менаџерите на човечки ресурси ставаат посебен услов помеѓу работните услови на вработените и постигнатите резултати.<sup>196</sup>

Основна претпоставка на менаџерите на човечки ресурси е дека треба да ги обезбедат работниците со задоволство од работата. Се застапува концептот дека партиципацијата на вработените треба да обезбеди, да произведе задоволство од работата и да се унапреди моралот на вработените. Претпоставка е дека поголемото задоволство ќе даде и поголема продуктивност. Кај менаџерите на човечки ресурси при посветеноста во работењето често отсуствува интересот на менаџирање за принципите и функциите. При посветеноста во работата големо внимание се посветува на: производните групи, нормите на продуктивноста, неекономските награди и ефекти од неформалното раководење и испитување на мотивациските фактори кај вработените. Менаџерите на човечки ресурси работат на човечките аспекти на менаџментот, кога луѓето посветуваат место на работењето заедно во остварување на целите на групата,

„луѓето треба да ги разберат луѓето” Резултатите коишто ќе ги постигнат менаџерите на човечки ресурси зависат и од моралот на вработените, од неговите индивидуални цели и од мотивацијата. Работникот, во текот на работните активности и односите со другите вработени, се разгледува низ концептот на човечко задоволство. Според ова сфаќање се наложува менаџерите на човечки ресурси да вклучат економски аспекти во економската анализа на продуктивноста на вработените, ефикасноста, ефективноста, трошоците и профитабилноста. Основна претпоставка на теоријата за човечки односи е целта на менаџментот кој треба да ги снабди работниците со задоволство од работа и посветеност на професијата. Поголемото задоволство и посветеност кон работа е резултат на мотивацијата на вработените, како и резултатот на посветеноста кон професијата зависи и од моралот на вработениот и од нивните индивидуални цели од мотивација

Лицата кои се претставници во менаџирањето со човечките ресурси се одликуваат со изграден вредносен систем со вистински вредности, каде што на прво место доаѓа посветеноста кон работата - професијата, разбирањето и почитувањето на луѓето со: разумноста, чесноста, искреноста, реалноста, верувањето во вистината, довербата, добрата волја, трпеливоста, смиреноста, толерантноста, ангажираноста, работливоста, храброста и низа други вредности, прифатени и ценети од мнозинството вработени. Доколку менаџерите на човечки ресурси не ги применуваат ваквите вредности лесно може да потпаднаат под влијание на низа искривени вредности, особено изразени преку самобендисаноста и лукавството. Кога менаџерот на човечки ресурси подобро ќе го разбере вработениот т.е. неговата личност, тој ќе биде во подобра позиција да го мотивира, да го предвиди неговото однесување и да го насочи кон остварување на целите на претпријатието.

Па, така прифаќајќи ги искривените вредности тие стануваат личности со предрасуди, гледаат како низ магла, а мислат дека гледаат чисто. Тие сметаат дека се исправни во своите постапки, па затоа често носат и пребрзи одлуки, заклучоци и прават недокажани работи. За нив вистинската вредност останува недокажана и скриена, и кога донесуваат решенија, тие се заблудуваат затоа што нивните оценки се засновани на тоа што го примиле како нивни искривени чувства и вредности. Доколку човекот го гледа светот со сознанието на вистината, вистинските вредности, тој го прима ист каков што е т.е. реален. При тоа, тој не прави големи грешки, длабоко размислува и се поправа. Тој е свесен за искажувањата или критиките за направените грешки, така што нив ги прима многу поприродно, добронамерно и поучно, а со тоа и

самиот се усовршува. Менаџерите на човечки ресурси кои поседуваат и претпочитаат љубов, желба и посветеност кон работата, ги почитуваат луѓето, и знаат да ги разберат, да ја ценат нивната вредност, знаење и способност, ќе знаат правилно да постапуваат со нив, т.е. ќе умеат да им укажат и да ги убедат во правилните постапки. Менаџерот ќе знае дека основата на правилно работење ја сочинуваат: прво, неговиот личен пример, второ, менаџирањето со „менаџерски и вистински луѓе на вистинско место“; и трето, обуката. Вработениот, во неговите односи со другите членови во претпријатијата се разгледува според концептот на човечко достоинство каде со овој приод им се овозможува на менаџерите да вклучат економски аспекти во економската анализа на продуктивноста на вработените, ефикасноста, ефективноста, трошоците и профитабилноста.

Целокупните активности на менаџментот на човечки ресурси се фокусирани на партиципација на работниците и на дневните задачи коишто ги извршуваат другите луѓе. Работата и посветеноста кон неа треба да е така дизајнирана да придонесе да се остварат повисоко поставените потреби и притоа работниците да можат да го искористат својот потенцијал. Работата е конципирана така што работниците можат да го искористат својот капацитет застапувајќи го концептот на човечките ресурси и теоријата за човечките ресурси.

**Табела 4-1 Приказ на човечките односи и човечките ресурси**

Концепт на човечки односи	Концепт на човечки ресурси
Ставови кон луѓето	
1. Луѓето имаат потреба да бидат сакани, респектирани и да имаат чувство на припадност. Имаат желба да придонесат ефективно и креативно во остварување на вредни цели.	1. Личностите имаат потреба да бидат респектирани и да припаѓаат некому со вистинско чувство на припадност
2. Луѓето посакуваат индивидуално признавање, но повеќе од ова, сакаат да се чувствуваат како корисен дел од претпријатието, групата или од одделението.	2. Во голем дел работната сила е оспособена и стручна да применува иницијатива, одговорност и креативност, отколку што нивната сегашна работа тоа го наложува или им го дозволува
3. Тие се подготвени на соработка и на почитување на целите на претпријатијата, доколку се исполнат овие важни потреби.	3. Сите наведени способности претставуваат излезни ресурси коишто се неупотребливи сега

**Извор:** R. E. Miles: “Human relation of human resources”, *Harvard Business Review*, July–August, p.189

Менаџерите даваат предност на природот на човечките односи, како начин на унапредување на моралот или смалување на отпорот кон формалниот авторитет. Во поглед на самите себе првенство даваат на природот на човечките ресурси, каде што нивните претпоставени можат во целост да го искористат нивниот сопствен талент.

Доколку менаџерите на човечки ресурси, во текот на работата и посветеноста кон неа, го користат моделот на партиципација помеѓу себе, ќе се разликуваат според ставовите кон вработените, видот и обемот на партиципација и очекувања.

Моделот на човечки односи, започнува со партиципација којашто води кон задоволство и кон намалување на отпорот кон формалниот авторитет.

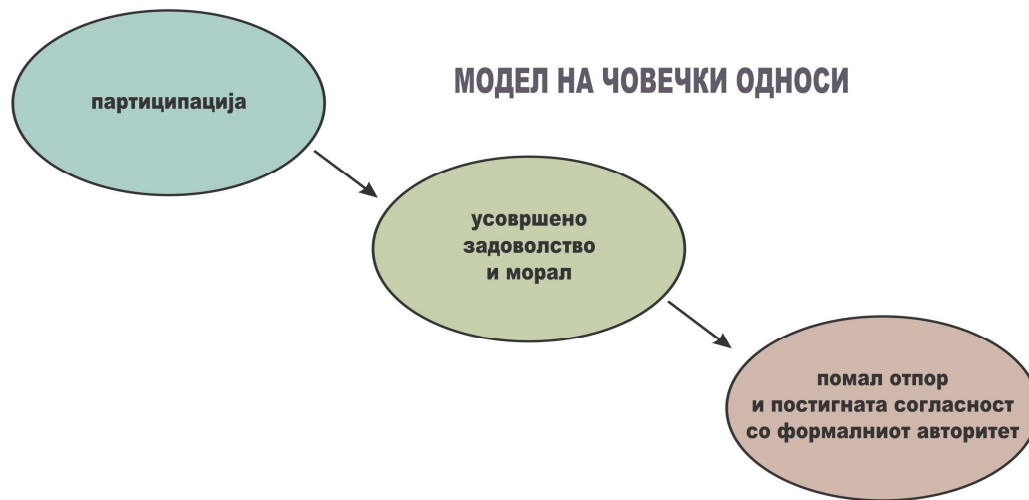
Применувајќи го моделот на човечки ресурси, кој со партиципацијата им дава помош на донесувањето на одлуки и процесот на одлучување, се овозможува зголемување на задоволството и моралот на подредените.

**Табела 4-2 Вид и обем на партиципација на менаџерите на човечки ресурси**

1. Базична задача на менаџерот е да направи да има чувство и верба дека е корисен и битен дел од тимот на одделението, како и остварување на целите на претпријатието	1. Базичен чекор на менаџерот на човечки ресурси да креира опкружување каде неговите подредени може да придонесат со нивните знаења, таленти, вештини
2. Менаџерот треба да е подготвен да ги објасни неговите одлуки и планови и да развие дискусија за приговорите со подредените во рутинските случаи. Менаџерот на човечки ресурси треба да се труди да ги охрабри своите подредени да партиципираат во планирањето и реализацијата на алтернативни решенија кај проблемите	2. Менаџерите треба да ги охрабруваат нивните подредени да партиципираат не само на рутинските одлуки туку и во клучни случаи и околности. Колку е поважна одлуката на менаџерот за одделението толку треба да биде поголем и неговиот напор да ги обезбеди ресурсите на одделението.
3. На работните групи треба да им е дозволено да применуваат самонасочување и самоконтрола на извршувањето на плановите	3. Менаџерите треба да ги прошируваат подрачјата каде што подредените ќе може да применуваат самонасочување и самоконтрола во ситуации кога тие се развиваат и кога покажуваат поголемо проникнување и способности

**Извор:** : R. E. Miles: “Human relation of human resources”, *Harvard Business Review*, July–August, p.151

Слика 4-1 Приказ на моделот на човечки односи



**Извор:** Б. Шуклев: *Менаџмент*, шесто издание, Економски факултет-Скопје, Скопје, 2009, стр.64

На сликата 4-1 може да се забележи дека моделот на човечки односи започнува со партиципација која води кон задоволство и кон намалување кон отпорот спрема формалниот авторитет. Моделите на партиципација меѓу себе се разликуваат според ставовите кон луѓето, видот и обемот на партиципација и очекувањата.

Слика 4-2 Приказ на моделот на човечките ресурси



**Извор:** Б. Шуклев: *Менаџмент*, шесто издание, Економски факултет-Скопје, Скопје, 2009, стр.64

Моделот на човечки ресурси претставен на сликата 4-2 започнува со партиципација која го помага одлучувањето и го згледува задоволството и моралот на подредените. Очекувањата на менаџерите на човечки ресурси од концептот на меѓучовечки односи, ќе се сведува на поделба на податоците и информациите со подредените и нивно вклучување на ниво на сектори, служби, одделенија и вака ќе им се овозможи да бидат задоволени нивните основни потреби за припадност и индивидуално признавање. Високиот морал на вработените и намаленото спротивставување кон формалниот авторитет може да води кон унапредување на остварувањето на целите и задачите во секторите, службите, одделенијата. Сето ова треба да го намали судирот помеѓу одделенијата и да ја направи менаџерската работа полесна.

Кај човечките ресурси квалитетот на извршувањето и одлучувањето ќе се зголеми во случај кога менаџерите целосно ќе го искористат искуството, креативноста и способноста во своите сектори. Задоволството на вработените ќе се зголеми како нус производ од зголеменото извршување и можноста да се придонесе креативно кон ваквото унапредување.

Високиот морал и мотивацијата создава чувство кај вработените на обврска кон претпријатието. Големината на нивната посветеност ќе има големо влијание врз нивото на извршување. Концептот на посветеност, преданост и начинот на кој тој е креиран не е лесен да се објасни. Но, постои тенденција на поголемо прифаќање за приврзаност и лојалност.

Посветеноста може да биде дефинирана како релативна сила на идентификација на вработените со претпријатието. Посветеноста и лојалноста се и психолошка врска со претпријатието вклучувајќи верување во вредностите на претпријатието.

Се дефинираат три процеси или нивоа на посветеност:<sup>197</sup>

- Покорнување, повикување; каде што личноста го прифаќа влијанието од другите за да добие нешто од другите;

- Идентификација; индивидуите го прифаќаат влијанието од другите за да задржат одредени задоволувачки односи, да се чувствуваат горди што припаѓаат на претпријатието; и,

- Интернализација; каде што индивидуата сфаќа дека вредностите на претпријатијата и персоналните вредности се компатибилни.

Истражувањата на 14 британски компании како: Jaguar, Royal Bank of Scotland, British Steel, Pilkingtons, Rothmans, Raleigh, Schweppes, Burtnon Martin, и Nicholls презентираат модел на посветеност, лојалност со три главни столба, секој со по три фактори:<sup>198</sup>

1. Чувство на припадност кон претпријатието

Ова се надоврзува врз лојалноста неопходна за успешни односи. Чувството на припадност е креирано од страна на менаџерите преку обезбедување сигурност дека работната сила е:

- информирана;
- вклучена; и,
- партиципира во успехот.

2. Чувство на возбуда во работата

Подобри резултати нема да бидат постигнати доколку вработените не чувствуваат возбуда за нивната работа којашто придонесува за нивна поголема мотивација

3. Идентификување со претпријатието

Луѓето во претпријатијата ја исполнуваат колективната цел, колективната задача но работата им е со различен степен на сложеност и одговорност.<sup>199</sup>

Сите овие три столба на посветеност во претпријатието, коишто се поврзани со три групи фактори, се под влијание на влијателните ресурси: развој на работната сила со гордост, доверба, авторитет, посветеност, информираност за нејзиното окружување и реалната состојба, да се види економската обнова на заедницата преку невладиниот сектор, центрите за социјална заштита, организациите за бизнис и развој и здруженија на приватниот сектор. Како влијателен ресурс, развојот на работната сила добива поддршка од: регионалните и општински заедници, владини министерства, професионални тренинг центри и државни услуги за вработување.

Конкурентноста на приватниот сектор поддршки и соработки добива од: Стопанските комори, трговските здруженија и општинските, локални и државни власти.

На сликата 4-3 се преставени изворите на учење на менаџерите и лекциите кои тие треба да ги научат и да се посветат на работата. Како еден од изворите на работните места може да биде преминот низ работните места каде доаѓа до нови работни места, проблеми, нов кадар и промени во одговорностите и посветеноста на тие одговорности.

Во групата на предизвици како извори на учење на менаџерите се: менувањето на некое поголемо својство на претпријатието, одговорност да се поседува за донесување на одлуки и влијание врз другите без формално право. Како пречки како извор на учење на менаџерите се среќава лошата ситуација на работното место, постоење на колеги без поддршка, негативни економски околности и други причини.

Слика 4-3 Извори на учење на менаџерите



**Извор:** R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth edition, Thomson-South Western, Mason, 2006, p.311

Голема мера за успехот на претпријатието произлегува и од креирањето клима на лојалност. На пример, ако вработените сметаат дека во претпријатието се верува во нивните способности, тие ќе вложат големи напори да ја оправдаат таа доверба. Но, градењето посветеност и приврзаност е тежок процес кој бара време и посветеност на менаџерите и на сите институции на полето на економската обнова на заедницата, конкурентноста на приватниот сектор и развојот на работната сила.

Чувството на припадност и ценетост е охрабрено преку уни и системи за консултација и наградување. Чувството на возбуда во работата е охрабрено преку

тимското работење, партиципирање во решавање на проблемите и работна реконструкција на сите горе наведени полиња.

#### **4.2. Патот кон градење вредносен систем**

За да стане менаџер на човечки ресурси во претпријатието, раководителот треба да сфати дека му претстои пат со: љубов, работа, учење, знаење и умеење. Таквиот пат тој треба да го совлада без илузии и заблуди, затоа што лесно може да заскита и да тргне во погрешна насока.

Прво, желбата да се биде менаџер треба да се реализира, ако се располага со вистински вредности како што се: знаење, способност, професионалност, умеење, поседување, морални особини, интелектуални способности, физички особини, искуства и изразено чувство за разбирање и однесување со луѓето, посветеност кон професијата и претпријатието и многу други вредности коишто би се претпочитале во работната средина и надвор од неа. Се знае дека желбата е едно, а знаењето и способностите сосема друго. Успехот во работата се постигнува само кога менаџерот има вистински вредности, коишто мнозинството од вработените ги ценат, и така менаџерот го прифаќаат како вистински водич. Ако менаџерот е ефективен, не само што претпријатијето ќе ги постигне своите цели, туку и вработените ќе се посветат на нејзиниот успех.<sup>200</sup>

Второ, За да ја задржат функцијата, менаџерите на човечки ресурси не смеат да манипулираат со ситуацијата и вработените во претпријатието. Тоа е неправилен пат. Неразумно е да се троши огромна енергија за манипулација, бидејќи не може вечно да се манипулира со луѓето, бидејќи вистината еден ден ќе излезе на виделина. Така манипулантот ќе биде отфрлен од самата работна средина со неговата позиција и од неговите вработени.

Трето, менаџерот на човечки ресурси не треба да се залажува дека успешно ќе работи на полето на менаџирање со луѓето преку факторите: потреби, поттикнување, мотивација, персоналност, однесување, работно искуство, работа во група и промена кај менаџментот со квалитетни и вредни соработници. Тој не смее да го бара успехот со вршење притисок, закани и заплашување на вработените. Успехот не се гради со празни фрази или поддршка од привилегираните соработници, туку со реалност, коректност, стручност, подготвеност и вистински дела. Совесниот менаџер не може цел век да се чувствува врзан за некого, доколку тој е некомпетентен, без разлика дали

постојано му се нудат привилегии и незаработени награди. Чувствата и совеста на луѓето не се предмети, и не можат да се купат со пари. Некои менаџери на човечки ресурси, одат по погрешен пат за остварување на своите цели, бидејќи тие не се обидуваат да ги раздвојат формалните од лажните убедувања. Тие, прво, не се обидуваат, бидејќи никогаш не ги гледаат своите убедувања како лажни туку ги гледаат како објективна стварност, којашто произлегува од нивната поаметна совест, заблуда и програмираност.

За да се стане успешен менаџер на човечки ресурси треба да се разбере вистинскиот пат кој најчесто е долг и трнлив, напорен и исполнет со тешкотии и очекувања. Иако е тежок патот на менаџерот, задачата на менаџерот е постојано да создава мотивирачки амбиент за истакнување на нивните способности, да применува и да го зголемува знаењето и вештините на вработените.

Затоа по него треба да се оди претпазливо со добра волја и љубов, при тоа да се сфатат и некои вистини меѓу кои се и следниве:<sup>201</sup>

Прво, човекот треба да ја осознае вистината. А вистината ќе ја осознае, доколку располага со вистински вредности за кои впрочем зборувавме во првиот дел од трудот. Прв чекор за осознавање на вистината и постигнување на успехот е менаџерот да се осознае самиот себеси и правилно да ја сфати својата улога, односно, да знае дека до неа се доаѓа единствено со учење, знаење, способност, работливост и умевање. Затоа уште при формулирањето на желбата да се присвои оваа функција треба да се има цврста волја, способност за конкретна професија, надеж, подготвеност со труд, напор и храброст да се оди кон успехот.

Проблематиката што ја работи менаџерот на човечки ресурси е фокусирана на луѓето, ги истражува однесувањата на луѓето во работа, потребите на луѓето, потребите на поединците, групите, групните процеси, односите помеѓу подредените и надредените. Тие обраќаат внимание на важноста на индивидуата во претпријатието, ги објаснуваат мотивите на човекот и неговото однесување во група. За менаџерите на човечки ресурси човечкото однесување е покомплексно отколку човечките односи.

Второ, како подрачја на нивно залагање менаџерите ги земаат следните: задоволство од работата применувајќи вредносни квалитетни системи, управувањето со стресот, мотивацијата, групната и индивидуална динамика, меѓуперсоналната комуникација, меѓуперсоналните конфликти, дизајнирање на работата на поединците и тимовите, организациската структура, организациската култура, организациските промени и организацискиот дизајн. Сето ова треба да се извршува како еден

континуиран процес на собирање искуства, поголемо оспособување, навлегување подлабоко во секоја област и се поголемо усовршување и напредување.

Трето, задачата на менаџерите на човечки ресурси се сведува и на ефикасно ангажирање на сите вработени, како доделување работни задачи и нивно извршување од страна на поединци, така и извршување на групната и тимската работа. Сите вработени мора да се обземени со креативност и професионалност во работата, а не со празни озборувања и искривени вредности.

Четврто, да се има успех треба постојано надградување, трпеливост, разумност, без да се губи волја. Притоа треба да се користи принципот на знаење на знаењето. Само оној кој располага со знаење може правилно да одговори на работните задачи и да ја извршува работата професионално.

Петто, за да се постигнат резултати треба развиеното чувство да се респектира преку заедничкото работење, и да се знае да се користи компетентноста на вработените. Денес нема поважен фактор за успехот на претпријатието од тимското работење со вредносен правилен систем.

Шесто, за да се оствари некоја задача, според бихевиористите- претставници на теоријата на човечко однесување, битно е однесувањето на човечката личност, односно човечките аспекти на менаџментот. Се посветува внимание на степенот на задоволување на човечките потреби, мотивирањето, лидерството, персоналноста и професионалноста, како и индивидуалното и групно однесување.

Седмо, менаџментот на човечки ресурси се залага да ги оспособи луѓето да работат заеднички, да ги применуваат квалитетните вредносни системи, да ги направат делотворни своите потенцијали, а своите слабости ирелевантни.

Секое претпријатие треба да има посветеност кон заедничките цели и поодделните вредности. Со адекватно применување на правилни вредности најважните резултати ќе дојдат од надвор, од купувачите. Затоа е потребно, со помош на правилна примена на вредностите, да се направи работата попродуктивна, а работниците поефективни, да се одреди специфичната цел и мисија на претпријатието и да се управува со општествените влијанија и општествените одговорности.<sup>202</sup> Претпријатијата успеваат да ги задржат суровините, да ја зголемат заработувачката, да ги усовршуваат продуктите и технологијата само преку луѓето. Единствено, човечките ресурси се тие кои ги обединуваат суровините, технологијата, информациите и финансиските ресурси во продукт. Луѓето со современите вредносни системи се тие што произведуваат, ги планираат процесите, организираат, контролираат и тие се

мотиватори на кадровскиот менаџмент. Многу менаџери се навикнале на тоа дека луѓето работат бидејќи имаат потреба од работа, односно трудот им е неопходен, но, тоа апсолутно не е точно. Пример: да ги споредиме двете компании: „Интел” и „Силва компани”. Во првата човечките ресурси и лошиот вредносен систем се причина за дел од намалената заработувачка поради лошата политика, во втората компанија правилен спој на човечките ресурси и вредносните системи во практиката прават чуда и носат успеси.

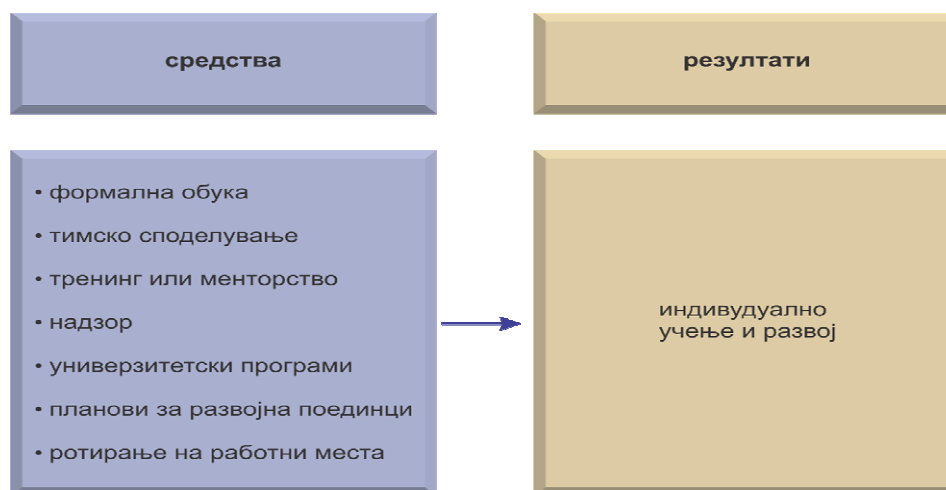
Интел е производител на квалитетни плочки. На 17 јануари 1983 година, нејзините иноватори заминуваат за да започнат сопствен бизнис. На 1 јануари главниот конструктор на компанијата кој прв во светот го создал микропроцесорот, заминува од „Интел” и се префрлува во „Атари”. За многу луѓе станало јасно, дека „Интел” не знае како да ги задржи способните кадри. По главниот конструктор си заминува и директорот на одделот за програмски продукти. За да ја спаси ситуацијата раководството на компанијата објавува намалување на премиите и замрзнување на платите за една година. Објаснувањето било дека претходната година биле примени 3.000 вработени, бидејќи производството на квалитетно плочки било зголемено. Како резултат на ова „Интел” регистрирал намалена продажба околу 8% и намалена заработувачка од 10% на 3%.<sup>203</sup>

„Силва компани“ е компанија со обрт од 60 милиони долари и е водечка компанија во производство на женска долна облека. Квалитетот е на високо ниво со сите вклучени стандарди во целост и најважно е убедувањето на вработените дека компанијата ги понудила најдобрите услови за работа. Во што се состои успехот на „Силва компани”? Менаџментот на таа компанија ги поддржува кон совршен вредносен систем во практиката и тоа со следниве принципи: достоинство за сите, искористување на ресурсите за општо богатство, раководство коешто ги задоволува потребите на сите, атмосфера на загриженост кон општите цели, зацврстување на индивидуалните цели, право на вработените да учествуваат во заработувачката, чесност, коректност, индивидуално и групно знаење. Претседателот на компанијата е убеден, иако инвеститорите вложуваат неопходен капитал за работа, дека вработените се тие кои нудат: талент, компетентност, искуство и творечки натчовечки напор, инвестирајќи ги на тој начин најдобрите години од својот живот за успех на компанијата. Расходите за човечки ресурси со квалитетни вредности во совршените компании се околу 45-60% од обртот. Компаниите ги одвојуваат овие пари за да ги привлечат најдобрите и мотивираат со: плати, бонуси, обуки, регулирање, селекција,

усовршување на условите за работа, воспоставување и одржување на ефективни комуникации.

На сликата 4-4 се преставени претпријатија на знаење, кои работат првенствено со идеи и информации, тие мораат да поседуваат кадар, експерти за една или повеќе концептуални задачи. Овие вработени постојано учат и решаваат проблеми во областа на нивната стручност. Развојот на таквите вработени бара " капацитет на учење на претпријатија", врз основа за решавање на проблеми и учење на нови начини кои предходно не биле користени.

**Слика 4-4** Можни средства за развој на вработените во претпријатијата за учење



**Извор:** R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth edition, Thomson-South Western, Mason, 2006, p.310

Луѓето собрани на едно место, во едно претпријатие, бараат особена праведност за сите како во поглед со знаењето, така и со професионалниот развој преку искажување на сопственото мислење. Тие со заштитена праведност се продуктивни и задоволни. Праведноста е прашање на перцепција и атрибуција, кога станува збор за тоа дали однесувањето на другите кон човекот е достоинствено, дали другите ја почитуваат личноста и дејноста и дали ја потценуваат или преценуваат. Интересно во инструментариумот на праведноста е тоа што луѓето го оценуваат својот сопствен придонес и го споредуваат со туѓиот преку знаењето и влијателните просторни ресурси. Освен тоа, луѓето во претпријатието секогаш ги израмнуваат личните сфаќања за праведноста. Тие кои што се чувствуваат обесправени, ги намалуваат своите придонеси

кон претпријатијата, работејќи помалку и недоволно квалитетно. Поради ова е потребна постојана иницијатива за размислување преку искажување како би се постигнало управување со знаење и како ќе се постигне бизнис развојот.

### **4.3. Вредности на менаџерите**

Радикалните промени бараат адекватен авторитет поради тоа личноста треба да има внатрешна сила и надмоќна позиција. Тоа што менаџерот го остварува мора да го реализира со најголема верба. Доколку промената не е направена со голема верба резултатите се лоши и нема успех.

Научната анализа и практичното искуство со сигурност укажуваат дека менаџерот на човечки ресурси мора да поседува голем број вистински вредности, квалитети и способности. Тоа го потврдува и искуството на високо развиените земји каде што се докажало дека „добрината“ и „одговорноста“ на деловните луѓе, со поседување и на други значајни способности и знаење доведува до саканиот деловен успех. Работењето во услови на целосен респект на етичките норми е гаранција за успех на другите. Деловните луѓе со своите, знаења и способности, стекнуваат богатство за претпријатието, односно благосостојба за сопствениците на претпријатието, вработените за себе и за државата, преку: посебни фискални давачки. Нивниот успех се должи на сфаќањето дека способноста, знаењето и работењето се важни предуслови за напредок на општеството. Поизразено внимание за вредносниот систем на менаџерите се сретнува кај старогрчките филозофи, во Библијата каде што се става акцент на изборот за работа и успешност на чесни и совесни луѓе со почит и одговорност, кои се справедливи и негорделиви и им се дава шанса да менаџираат со луѓето. Особен придонес за вредносниот систем на менаџерите е даден во делата на многу научни и стручни соработници од кои посебно се истакнуваат Фредерик Тејлор, Анри Фајол, Питер Дракер и други. Така, Тејлор истакнува дека менаџерите се бираат врз нивната основа и нивната општествена положба, нивниот карактер или на некои други квалитети. Како посебни квалитети на менаџерот тој ги истакнува: мудрост, образование, мануелна умешност, тактичност, енергија, издржливост, чесност, правилно размислување или здрав разум и добро здравје.

Иако Тејлор посебно ги истакнува овие квалитети, сепак тој бил свесен дека тешко можат да се најдат личности кои навистина целосно поседуваат барем три

основни квалитети, а уште потешко било да се најдат луѓе кои поседуваат, барем неколку од овие особини на квалитети.

Тејлор ги поставува следниве четири големи основни принципи коишто се познати како основи на тејлоровиот систем и тие се:<sup>204</sup>

- \* Развивање вистинско знаење за работа;
- \* Научна селекција и прогресивен развој за работа;
- \* Познавањето, знаењето за работата и научно оспособување и обучување на луѓето; и,
- \* Постојана и блиска соработка помеѓу раководството и работниците.

Суштината на тејлоризмот се состои од:<sup>205</sup>

1. Студија на времето; преку избирање најбрзи и најспособни, посебно стимулирани работници, се рационализира нивниот труд. Анализата на трудот се прави со расчленување на неговите составни елементи;

2. Студија на движењето; ја анализира целисходноста на движењето, ги опфаќа потребите на движење, а ги подобрува и забрзува недоволно брзите и на тој начин ги проширува како норма;

3. Студија на алатот за материјалот; нивната способност кон работникот, работното место и услови за работа;

4. Организација на претпријатието на структурен план, подготовка, извршување и контрола, функционален систем на раководење; и,

5. Подобрување на образовното ниво на работниците и нивно стручно оспособување.

Во суштина Тејлор создаде систем на подигнување на нивото на трудот, но начинот (методот) за него бил само интензификација на трудот, без оглед на физичките и психолошките реперкусии врз оние коишто го извршуваат тој труд. Од организациско- технички аспект може да се оцени дека неговиот придонес е во дел кон зголемување на продуктивноста на трудот. Од социјален аспект, тејлоровата концепција е критикувана бидејќи предизвикува големи социјални последици, бидејќи не се водело сметка за човекот, за неговите психички и физички способности, а нормите на Тејлор биле утврдени според физички најаките, најиздржливите и најобучените работници.

Со интензификација на трудот, Тејлор се залагал да го намали бројот на работници, предизвикал незадоволство кај луѓето, невработеност, социјални разлики и немири и е спротивен од концептот на менаџирање на човечките ресурси.

За разлика од него, Анри Фајол го замислува претпријатието како еден жив организам со различни структури на вработени и секој со свои вредности и квалитети.

Менаџерите според Фајол ги групираат квалитетите во три групи:<sup>206</sup>

1. Физички квалитети (здравје, животна енергија, начин на држење);
2. Ментални квалитети (способност за разбирање и учење, способност за просудување - правилно оценување, обмислување, размислување, ментална сила и прилагодливост); и,
3. Морални квалитети (енергија, цврстина, подготвеност да се преземе одговорност, иницијатива, тактичност, лојалност, достоинственост).

Покрај овие, протагонисти на научниот менаџмент, и голем број други автори, наведуваат низа квалитети кои треба да ги поседува менаџерот за да може успешно да ги организира вработените и да даде придонес.

Од сите сознанија извлекуваме дека застапниците на менаџментот на човечки ресурси даваат акцент на следниве квалитети:

- Морални особини (високо развиена социјална свест и социјално чувство, духовна издигнатост, смисла за однесување, за економија, решителност, претприемчивост, чувство за одговорност;
- Интелектуални способности (методичност во мислењето и работата, објективност, реалност и практичност, способност за убедување);
- Знаење и искуство (општо образование, стручно образование, техничка прагматичност, делотворност);
- Хумана способност;
- Концепциска способност;
- Комуникациска способност;
- Способност за привлекување внимание од луѓето;
- Способност за создавање доверба и почит;
- Способност за правилно расудување;
- Физичка способност (телесно и душевно здравје, виталност, динамичност, енергичност);
- Способност за поседување и претпочитање на вистински вредности, тимско работење и реално информирање: и,
- Поседување решителност и храброст - храбро соочување со проблемите и храбро гледање напред- позитивна енергија).

#### 4.3.1. Морални особини

Она што го обликува човекот како највисоко организирано суштество во еволуцијата на животот е постоењето на свесна активност. Во таа смисла свеста е „комплементарен” аспект на претпријатијата или психолошки еквивалент.<sup>207</sup>

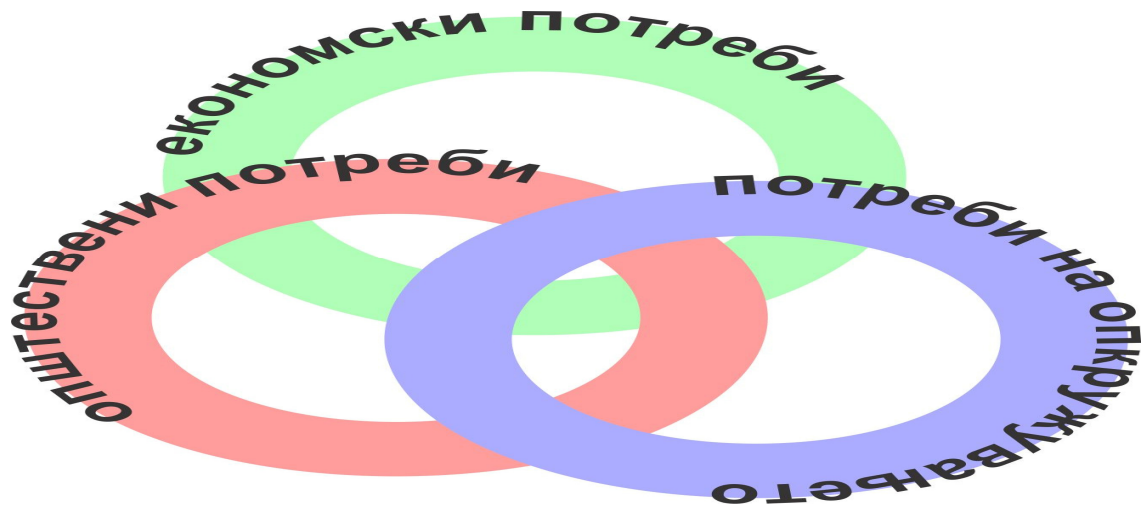
Суштината на свесната активност подразбира не само одразување на објективната стварност, туку и реален став кон предметите и појавите.

Свесноста значи гледање, набљудување на она што се случило во нас и околу нас. Тоа значи соочување со стварноста, сфаќањето на стварноста онаква каква што е таа. Свесноста овозможува да се утврди вистинското место и средина, да се проценат сопствените способности и способностите на другите. Всушност, поседувањето способност подразбира длабоко и разумно размислување. Со размислувањето човекот ги разбира своите желби, зборови и дела и отстапува од сè што го оддалечува од реалноста, така што може точно да се прави разлика меѓу она што е добро и она што е лошо. Свесноста нè тера да бидеме правилни набљудувачи на сè што се случува околу нас и во нас. Така на пример, додека другите зборуваат неопходно е да слушаме, но и да се слушаме самите себе, односно да го слушаме нашиот разум, за правилно да ја оцениме реалноста. Менаџерот треба секогаш да биде свесен, во секој момент мислите да му бидат вперени во своето претпријатие. Неговата совесност треба да биде широка. Тој не треба секоја информација што се пренесува преку другите да ја прима онаква каква што ќе стигне, туку треба добро да ја анализира, а потоа да ја прими, било целосно или делумно. Менаџерот мора да располага со мудрост. Човекот кој поседува макар и дел од мудроста (она што се стекнува по пат на професионално оспособување, духовно издигнување, и искуство) секогаш, во сите негови постапки, во својата работа и воопшто во животот, се грижи за крајниот резултат. Високо развиената свест и социјалното чувство треба секогаш да превладуваат кај менаџерот. Претпријатијата се неразделен дел од социјалната средина.<sup>208</sup>

Менаџерот треба да знае дека претпријатијата постојат за да бидат дел од развојот на општеството и со својата дејност и профитабилност да помогнат на општеството. „Некои луѓе мислат дека единствена цел на компанијата е да тупа пари”. Профитот е потребен за секое претпријатие, и е многу битен, но тој не е главна цел. Целта мора да биде подобрување на условите за живот. Профитот е важен само ако

служи за достигнување на оваа цел. Бидејќи водењето на бизнисот ни служи на сите нас, но во основа тој е општествена дејност не треба да се мисли дека има значење само за индивидуата. Претпријатието е неразделен дел од социјалната средина. Сигурно дека остварувањето на профитот е поврзано со смислата за економија претприемништво на менаџерот. Но секоја индивидуа има потреба од исполнување и задоволување на општествените потреби, економските потреби и потребите на окружувањето. Кога се работи за претпријатие како економски потреби се јавуваат: повеќе пари, профити, зделки, купопродажни договори, остварен повеќе промет, поголема плата и поголема сатисфакција за работа. За да ги задоволи општествените потреби претпријатието мора да ги почитува законските прописи и регулативи во општеството. За општественото окружување, секое претпријатие мора да е во трка со нови информации како супстрат на управување, до каде е конкуренцијата, кои се новитети, како се конкурентните производи, цени и постојано следење на новитетите и усовршувањата, со минимизирање на трошоците, а максимизирање на резултатите.

**Слика 4-5** Потребите на поединците и претпријатијата



**Извор:** С. Марушиќ: *Управљање људским потенцијалима*, Адеко ЕИЗ, Загреб, 2001, стр. 212

Смислата за економија и претприемништво ќе биде поизразена, доколку менаџерот располага со знаења од областа на економијата, има чувство за економија и развивање на бизнисот. Економијата бара од бизнисот ред, наспроти безредие, сигурен пат и сигурен човек, со кој може да работи и преговара. Претпријатието, извршувајќи ја својата стопанска активност, треба да стопанисува така што неговите резултати да

бидат поголеми од направените вложувања во процесите на репродукција и да ги задоволува економските општествените и потребите на окружувањето. Тоа мора да работи профитабилно, со голема обзирност кон мотивацијата и задоволството на вработените и клиенти. За постигнување на таа цел мора да се стреми кон остварување на што поголеми резултати со исти, или помали вложувања, односно во своето работење да се раководи од определени економски принципи и критериуми како што се: продуктивноста, економичноста и профитабилноста. Сигурно е дека овие економски принципи, односно квалитативни показатели за работењето на едно претпријатие му се доста значајни на менаџерот за следење на работењето (трошоци и ефекти) на претпријатието, па затоа тој треба постојано да ги следи. Тој не треба да биде статичен туку динамичен и снаодлив. Снаодливоста е човечка, логичка инвестициска активност, насочена кон развивање нова дејност, пред се заради остварување на поставената цел.

Менаџерите мора во себе да чувствуваат одговорност за сите нивни постапки. Тие треба да знаат дека вработените ги сочинуваат претпријатијата. Неправилните постапки кон вработените најчесто рефлектираат назадумање на претпријатијата. Менаџерите треба да чувствуваат одговорност во сите сфери на нивното дејствување и залагање. Многу се важни и личните фактори коишто придонесуваат за неуспех на самиот менаџер и воедно на претпријатието во кое работи. Вработениот менаџер често нема искуство во комуникација со вработените, недостаток на искуство во работењето на претпријатието и слабата комуникација со потрошувачите. Менаџерите треба да го планираат и развојот кој е поврзан со ангажирање на ресурси. Општото и посебното окружување влијаат на менаџерот и работењето во претпријатието. Без оценка на окружувањето менаџментот не може од менаџерот да очекува подобри резултати од просечните. Оние претпријатија со своите бизниси и нивните менаџери кои ќе успеат да ги променат своите политики, стратегии и очекувања во светлината на променетите услови на окружувањето, имаат добри можности за развој. Треба да се работи и на подобрување на слабите менаџерски способности и да се има голема доза на напори кон свесно подобрување. Како најчести причини за неуспехот од менаџирањето на претпријатијата од своите менаџери свесно се групирани во следната табела 4-3.

**Табела 4-3 Причини за неуспех на менаџирање во претпријатие**

Видови проблеми и тешкотии	%
Непочитување	0,8%
Измами	0,4%
Замерливост	0,7%
Несвесност	15,1%
Немотивираност	22,1%
Несоодветности во пласманот	25,6%
Тешкотии во наплата	8,5%
Конкурентски слабости	10,5%
Недостаток на менаџерско искуство	10%
Неурамнотежено искуство	9%
Немање обуки	3,5%

**Извор:** *The Business Failure Record* (1976), The Dun & Bradstreet Inc, New York, p.13

Од табелата 4-3 се гледа дека според направените истражувања на листата на добиени податоци се: најголеми проценти на несоодветноста на пласманот кој е поврзан со немотивираноста на менаџерите за поголем пласман, слабите конкурентни предности, недостатокот на менаџерско и неурамнотежено искуство, а останатите причинители се со послабо учество како: замерливоста, измамите, немање обуки и друго.

#### 4.3.2. Интелектуални особини

Менаџерите мора да ги красат интелектуалните способности, т.е. разумни, умни, појмовни и духовни особини коишто припаѓаат на разумот или се однесуваат на него и до кои се дошло по пат на мислење.<sup>209</sup> Со мислењето како психичка функција, секоја индивидуа има можност да ја запознае околината, да ги проектира односите меѓу предметите и појавите од окружувањето и врз основа на тоа да создаде заклучок што му е потребен за лична, животна ориентација. Мислењето е континуиран процес, исто како што е и свеста. Тоа значи дека мислењето не се јавува само кога има надворешна дразба, односно кога постои активна психичка дејност, туку тоа е постојана човекова активност. Во процесот на мислење човекот се служи со многу интелектуални операции, без кои не можат да се создадат заклучоци. Такви се: споредувањето,

анализата, синтезата, апстракцијата, конкретизацијата, дедукцијата и индукцијата. Важна улога во процесот на мислење имаат и претпоставките. Тие се важни за донесување правилни заклучоци. Претпоставките сами се создаваат или пак се наметнуваат и ќе бидат пореално оценети доколку личноста е слободна во себе, т.е. доколку е неприврзана и поседува вистински вредности.<sup>210</sup> Само со повеќе знаење и поголема разумност може да се постигне методичност во мислењето, негова објективност, реалност и практичност, со што и самиот менаџер постанува објективен, реален и практично вреден. Оваа табела 4-4 ни покажува проблеми пред започнување и формирање на бизнисот и проблеми во текот на работењето, коишто се решаваат со интелектуалните способности и се поизразени во мисловните процеси и прагматичното мислење на женската популација. Дадени се параметри зошто се јавуваат потешкотии кај женската популација како на пример: финансиското планирање, добивањето финансиски средства, немањето доволно обуки, слаби комуникациски вештини на преговарање, прибирање, развивање на одбранбената способност, недостаток на совети, инструкции и слично.

**Табела 4-4 Пред почеток на бизнисот и во текот на формирањето**

Проблеми пред започнување на бизнис	Процентуално % учество на жените	Проблеми во текот на работењето	Процентуално % учество кај жените
Недостиг на обука	31%	Недостиг на искуство во финансиското планирање	18%
Добивање финансиски средства	29%	Избор на претпријатие коишто се одраз на личните односи	15%
Недостиг на искуство во финансиското планирање	19%	Слаба преговарачка позиција	13%
Слаба преговарачка позиција	22%	Кредит	11%
Недостиг на упатство и советување	21%	Недостиг на обука	11%

**Извор:** R. D. Hisrich and C. G. Brush: *The Woman Entrepreneur, Starting, Financing and Managing a Successful New Business*, Lehighton books, Boston, 1986, p.16

Овие проблеми се решаваат со акумулирање на квалитетни интелектуални способности и процентот на податоци од 22% за преговарачки способности, 21% недостиг на совети и консултации, 31% недостиг од обуки би се намалил. Некогаш и проблемите што се јавуваат на почеток добиваат важност во текот на работењето. Жените имаат поголеми интелектуални способности од мажите и изразуваат повеќе задоволство во работата, позитивни мислења, ставови кои влечат кон прогрес, имаат визија за повеќе алтернативи и можности и нивната кариера е малку побавна, но посигурна и постабилна.

Тие способности низ процесот на учење се менуваат, а потоа директно влијаат на однесувањето на поединецот во работата. Под способности подразбираме и определени капацитети на поединецот за работа со луѓето, како за извршување на определени активности, како физички, така и ментални. Вработените се разликуваат и според способностите за извршување на работите.

Од стекнатото искуство ги издвојуваме способности кои може да се класифицираат во следните групи:

1. Интелектуална способност - општа интелигенција и резонирање, вербална и нумеричка способност. Тука спаѓаат: трансформација на информации, генерирање алтернативи и друго;

2. Креативна способност - иновативни и уметнички способности, способност за естетска проценка;

3. Способност за моторна координација - способност за ефективно движење на телото за изведување на физички задачи. Тука спаѓаат: координација око-рака, моторни и манипулативни вештини; и,

4. Механичка способност - способност на поединецот да ги согледа односите помеѓу деловите и да предвиди како се вклопуваат во целината.

Секоја од способностите е компатибилна на некоја работна задача. Сите вработени помеѓу себе се разликуваат по нивото на поседување на овие способности, а со тоа и во можното ниво на извршување на работните задачи. Запознавањето на способностите на поединците треба да му овозможи на менаџерот на човечки ресурси да го разбере и предвиди нивното однесување, а со тоа да влијае на подобро искористување на нивните способности и остварување на поперспективни резултати во претпријатијата.

Извршувањето на работата е функција од способноста на поединецот, неговата мотивација и окружување во кое се извршува работата. Доколку окружувањето е со

дадена големина тогаш извршувањето е пропорционално со способностите и мотивацијата на поединецот. Претпријатијата треба постојано да ги унапредуваат и софистицираат способностите на своите вработени. Поради ова треба да се преземат активности за обука и тренинг на вработените, со што се овозможува и континуирано развивање на нивните способности и вештини, а со тек на време и постигнување повисока компетентност за извршување на задачите.

#### 4.3.3. Знаењето и искуството

Неопходно е менаџерот да располага со знаење и искуство. Се мисли на знаење стекнато од редовните училишта и студентското образование и знаењето стекнато од областа на менаџментот на човечки ресурси како од теоријата, така и низ практиката. Ова значи дека менаџерот не мора да има завршено образование само од менаџмент-општ на човечки ресурси, стратегиски, меѓународен, но може да има и пошироко знаење особено од психологија, социјална психологија и ментална, како и од психијатрија и педагогија. И без разлика на завршеното образование, менаџерот на човечки ресурси и по завршување на образованието, треба континуирано да се надградува од областа на менаџментот и да ги застапува економијата, психологијата, филозофијата, социологијата и други домени и дисциплини. Но од друга страна и претпријатијата се субјекти на учење во која вработените се во состојба да ги откријат ефектите кои даваат резултати преку реформулирање на сопственото искуство и преку учење од тој процес во претпријатието.<sup>211</sup>

Во тој контекст Питер Дракер истакнува дека „менаџерот е одговорен за примена на знаењето и учинокот што се постигнува благодарение на него“. Ова укажува на фактот дека знаењето денес се сфаќа како битен ресурс. Таму каде што знаењето се применува со друго знаење секогаш може да се користат и придобијат и други ресурси, како што се предметите за работа, работната сила и капиталот, кои исто така се значајни особено во однос на нивната ограниченост. Факт е дека знаењето станува најзначаен ресурс, но не и единствен од ресурсите. Како знаење се и информациите кои можат да се применат, тие се информации концентрирани кон резултатите од работата. Менаџерот треба да биде сестрана личност, да ги познава луѓето, нивната мотивација, нивната способност и умешност, и истовремено да биде и богат со знаење и вештини, за решавање меѓучовечки проблеми, конфликти, работење

во групи, тимови, ефикасен комуникатор. Техничката прагматичност ја опфаќа делотворната вештина, механичката умешност и способност на менаџерот за постигнување успех во претпријатијата. Под техничка делотворност се подразбира специјализирано знаење, аналитичката способност во рамките на специјалноста, т.е. вештините на употреба на предметите, средствата и операциите во извршување на основната дејност на претпријатието. Исто така, тука е вклучено и познавањето на технологијата за процесите на извршување на дејноста на претпријатието.

Во табелата 4-5 се прикажани најбараните квалитети кај менаџерите и специјалистите во менаџментот на човечки ресурси.

**Табела 4-5 Квалитети на менаџерите**

Неопходно умеење и образование	Застапеност во %
Комуникациски умеења	79
Меѓучовечки умеења	65
Аналитички умеења	35
Умеење за слушање	34
Организациски умеења	25
Знаења за човечките ресурси	25
Знаења за бизнис	23
Умеења за планирање	22
Умеења за управување	20

**Извор:** D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New York, 2005, p.269

Справувањето со постојните промени и настојувањето за опстанок во сложен систем на внатрешно и надворешно окружување, наметнува потреба од нови и уште повисоки квалитети на менаџерите и специјалистите за управување со човечките ресурси.

Од тие причини за во иднина како насоки ќе треба да се:

- да располагаат со продлабочени знаења за претпријатијата како целина и нивниот бизнис, односно подобро да ги разберат проблемите на претпријатијата;

- да имаат пошироко знаење за сите проблеми во врска со менаџментот, со менаџерите и специјалистите во менаџментот на човечки ресурси, да познаваат начини на нивно развивање, современи техники и начини за реализација на задачите од оваа област;

- да предлагаат конкретни и ефективни решенија за подобро искористување и на организациските менаџери и специјалистите во менаџментот на човечки ресурси, во реализирање на поставените цели;

- да соработуваат со менаџерите од сите нивоа и да им помагаат при решавање на конкретни прашања од областа на управувањето со менаџерите и специјалистите во менаџментот на човечки ресурси во соодветни оддели; и,

- целта на овие заложби е добивање побрзи и соодветни одговори на некои предизвици за менаџирањето со човечките ресурси.

Луѓето помеѓу себе се разликуваат во поглед на многу показатели, како што се: перцепциите, интересите, аспирациите, мотивите, карактеристиките на личноста, способностите и слично.

Меѓутоа, за селекција најдобри и најважни се разликите во способностите и карактеристиките на личноста, бидејќи тие најчесто и најнепосредно се поврзуваат со различните работни однесувања и успеси во работата. Способностите се психички особини на луѓето кои ги создаваат личните општи предуслови за постигнување успешни резултати во одредени области. Тие се развиваат под влијание на наследните потенцијали, околината и личните активности. Можат да се поделат на интелектуални, перцептивни и психомоторни способности. Интелектуалните, односно менталните способности се однесуваат на потенцијалот на луѓето да процесираат вербални, нумерички и останати информации, како и да сфаќаат и решаваат проблеми од различен вид.

Постојат повеќе различни интелектуални способности:<sup>212</sup>

- Перцептивни, коишто се однесуваат на способноста брзо и точно да се идентификуваат облиците и согледуваат малите разлики во визуелните структури;

- Просторни, коишто се однесуваат на способностите, со кои се одредува успехот во решавање на задачи, што бараат разбирање на односите во просторот, просторната ориентација;

- Нумерички, коишто се однесуваат на способноста за брзо и лесно решавање на едноставни нумерички задачи;

- Вербални, коишто се однесуваат на способноста за лесно и брзо разбирање на говорните симболи;

- Речитост или вербална флуентност, коишто се однесуваат на способноста за лесна и побрза употреба на соодветните зборови и богатството на говорот; и,

- Способност за резонирање, коишто се однесуваат на способностите за решавање на различни проблемски ситуации со помош на логично и системско размислување. Станува збор за интелигенцијата како индивидуална способност за решавање на проблемски ситуации, коишто не може да се решат по стандарден и рутински начин. Битен елемент кај интелектуалните способности е креативноста, којашто може да се сфати како способност предметите, појавите и ситуациите да се разгледуваат од ново стојалиште и да се пронаоѓаат нови и оригинални решенија за проблемите. Креативноста е многу значајна област на човечките способности и индивидуалните разлики, релевантни за процесот на селекција и работна успешност.

Индивидуалната креативност зависи од четири фактори:<sup>213</sup>

- Знаење;
- Интелектуални способности;
- Темперамент; и
- Мотивација.

Карактерот на личноста ги опфаќа сите психолошки особини на поединецот коишто го прават различен од другите поединци. Тоа се релативно стабилни низи карактеристики, коишто се обликуваат под влијание на: населението, културните, социјалните фактори и околината и коишто ги определуваат сличностите и разликите во однесување на поединците. Тука спаѓаат: комфорност, агресивност, оптимизам, претпазливост, екстравертност, креативност, инвертност, амбициозност, загриженост, стрес, контрола, блискост и слични.

#### 4.3.4. Хумана способност

Хуманата способност на менаџерот треба посебно да се изразува како негов неделив квалитет. Менаџерот не може да биде успешен, да има лик на менаџер на човечки ресурси, доколку не поседува човечност, односно разумност. Менаџерот како дел од претпријатието, односно како дел од вкупниот работен колектив, е должен да се грижи за развивање квалитетни меѓучовечки односи. Тој знае дека претпријатието е облик на заедничко дејствување на сите вработени, кои имаат различни обврски, карактери и чувства, па затоа треба да создава атмосфера на меѓусебна соработка, разбирање, доверба и почитување. Тој треба да развива чувство на пријатен однос, сигурност, лојалност кон претпријатието, заедништво, меѓусебно разбирање, почитување, соработка и доверба. Менаџерот на човечките ресурси мора длабоко во

себе да го чувствува квалитетот на меѓусебните односи. Негова прва обврска во претпријатието е да се ангажира за градење на квалитетни меѓучовечки односи. Сигурно дека градењето на добри меѓучовечки односи е доброволен, своеволен, односно спонтан процес што зависи од сопствената волја на луѓето, но сепак треба да се знае дека вработените во претпријатијата ќе се однесуваат онака како што се однесува нивниот менаџер на човечки ресурси, а на тој начин ќе реагира и мнозинството. Навистина е тешко да се креира организациска поставеност со високо развиени и квалитетни меѓучовечки односи. Тешкотијата произлегува од тоа што дел од вработените недоволно ја сфаќаат потребата од меѓусебното пријателство и меѓусебната заедничка соработка. Некои тргнуваат од егоистичките потреби и интереси (лични и групни) со изразена желба да доминираат во средината, или од нивните заблуди дека само тие се предодредени да управуваат и вложуваат на полето на однесување на нивните вработени. Таквиот нивни однос негативно влијае на вкупната работна атмосфера во претпријатието. Тоа придонесува за создавање односи на напнатост, недоразбирање, тензии, негативна енергија, расправи, тоест, односи на ширење на лаги и разни измислици, непријателства и нетрпеливост. Хуманата способност на менаџерот се гледа во градење добри меѓучовечки односи. Почетната фаза за градење квалитетни меѓучовечки односи е развивањето свест кај вработените, дека секој од нив е значаен и потребен во претпријатието, и како дел, секој има придонес во извршување на поставените работни задачи. За да се постигне тоа од менаџерот на човечки ресурси треба да зрачи оптимизам, реалност, отвореност, решителност и храброст, а исто така и способност за привлекување внимание и убедување. Хуманата способност на менаџерот на човечки ресурси подразбира и обука на вработените за претпочитање на вистинските вредности. Затоа менаџерите треба да стекнат навика да зборуваат и дејствуваат јасно и отворено. На крај, конечно во претпријатијата со добри меѓучовечки односи не треба да се бега од добронамерните критики. Добронамерните критики помагаат да се осознае секој, да ја осознае околината и реалноста, но пред се онаа вистинска реалност. Хуманата способност на менаџерот подразбира и давање целосна слобода на поединецот, т.е. можност сам да се оспособува или да извршува дејствија, онака како што тој смета дека е најдобро. На тој начин доаѓа до израз неговата способност, креативност и инвентивност. Оваа вредност како одлика на менаџерите на човечки ресурси потекнува од Елтон Мајо претставник на теоријата за човечки односи и основоположник на движењето на човечките односи на Хоторн студиите за факторите за задоволство на работниците, како и Ф.Ј.

Ротлизбергер и некои други, кои помеѓу 1927-1932 година, извршиле значајни експерименти во Hawthorne Works of Western Electric Company.<sup>214</sup> Оваа студија којашто е многу позната како Хоторн експеримент, имала за цел да го одреди влијанието на осветлувањето и други услови врз работниците и нивното производство. Биле формирани две групи: едната контролна група којашто работела под константно светло, додека светлоста на другата експериментална група се менувала. Резултатите биле изненадувачки бидејќи, без разлика на менувањето на јачината на осветлувањето, производството се зголемувало така што истражувачите за малку ќе го прогласеле целиот експеримент за неуспешен. Сепак, Елтон Мајо во тоа видел нешто невообичаено и со Ротлизбергер и некои други го продолжиле истражувањето во кое откриле дека општо земено, подобрувањето на работниот учинок зависи од општествените фактори, како што се: моралот, соодветни меѓусебни односи помеѓу членовите на работната група (чувство на припадност) и менаџментот- вид управување кое ќе го разбере човечкото однесување, особено однесувањето на групата и поддржувајќи го преку меѓучовечките вештини, какви што се: мотивирањето, советувањето, водењето и комуницирањето.<sup>215</sup> Тој феномен, кој во основа произлегува дека луѓето треба да се „забележат“, е познат како Хоторн ефект. Сите претходно наведени истражувања во Хоторн покажале дека луѓето се општествени битија; дека операциите во претпријатието не се само машини и методи, туку дека нивното усогласување со општествениот состав, со цел да се развие целосен општествено - технички состав. Овие експерименти довеле до зголемено нагласување на потребата за примена на знаење за човечкото однесување во менаџментот и притоа се дошло до заклучок дека менаџерите делуваат во својот состав.

Теоријата за човечки односи го смета дизајнот на работата како начин за насочување на потребите од социјалната солидарност кон стабилни, предвидливи форми коишто ги постигнуваат целите на претпријатијата. Преку ова се истакнува поддршката и добрите меѓучовечки односи на работните групи и раководителите како значаен елемент во засилување на мотивацијата кај вработените.

Со подобри меѓучовечки односи во текот на работата и низ искуството низ неа може да се постигнат следните ефекти:<sup>216</sup>

1. Разновидност на знаења. Степенот до кој работата бара разновидност од различни дејности при нејзино извршување и искористување доста знаење и способност на работникот;

2. Идентитет на задачата. Степен до кој работата бара извршување на „целата“ или на идентификуван дел од задачата, т.е. извршување на задачата од почетокот до крајот со видливи резултати;

3. Значајност на задачата. Степенот до кој работата има суштинско влијание врз животот и работата на другите, независно дали се работи за сопственото претпријатие или надвор од него;

4. Автономија. Тоа е степен до кој работата обезбедува значајна слобода, независност и сопствени решенија при распределување на задачите во определен период и при одредување на процедурите неопходни за реализација; и.

5. Фидбек. Степенот до кој извршувањето на работните задачи коишто се бараат од работата води кон обезбедување брза и јасна информација од работникот во врска со ефективноста на неговото работење.

#### 4.3.5. Концепциска способност

Концепциската способност е од големо значење за менаџерите на човечки ресурси и е резултат на знаењето, разумноста, односно духовната издигнатост. Таа упатува на: разбирање, сфаќање на претпријатието, нејзината целовитост, реалност, стратегија, движење, развој и иднина. Концепциската способност, всушност упатува на комплексноста на стопанските субјекти и на влијанието од окружувањето. Тука пред сè се вклучени: знаењето, сфаќањето, разбирањето, предвидувањето и извршувањето на секоја функција и сите заеднички активности во претпријатието. Доста важна улога игра и поттикот за работата на вработените преку зајакнување на нивните желби и мотиви за работа. Тука неделив сегмент е размислувањето за постојано изнаоѓање нови форми на поттикнување за работа, одржување и унапредување на квалитетот во вкупното работење, развивање добри односи со деловните претпријатија, клиенти. Исто така концепциската способност се изразува преку предвидување и преземање потребни мерки за очекуваните промени. Најдобар начин да се подготвиме за промените, неизвесно колку тие се неочекувани и ненадејни, е да ја прифатиме неизбежноста на еден непрекинат процес на обновување кој се состои во тоа да се подобрат сите сфери од работата на претпријатијата.<sup>217</sup>

Менаџерите треба да појавуваат повисоко ниво на концепциски способности за воочување на „фактите и односите меѓу нив, и тоа многу порано пред сите да им станат

јасни”. Значи, концепциските способности треба да направат менаџерот на човечки ресурси да предничи во своите погледи кон иднината.

#### 4.3.6. Комуникациска способност

Не може да се биде добар менаџер ако не се контактира и комуницира со вработените. Комуникациите се секојдневни, разновидни и во различна форма изнесени: усно, писмено, телефонски, компјутерски, преку други медиуми и слично. Сигурно дека при сите видови на комуникација во претпријатијата ќе предничат меѓусебните преговори и проток на информации за работењето, потребите и проблемите. Никогаш не треба да изостанува информирањето за важните работи на вработените, за одделните процеси на работење, за проблемите и успехите на претпријатијата. Вработените треба да бидат постојано информирани за се што влијае врз нивното мотивирање во работењето. Секое претпријатие го сочинуваат вработени, кои се различни по карактер, но сите ангажирани да заработат и да постигнат успех во работењето. Секој има право да биде информиран, без разлика дали преку разглас, весник, директен контакт или преку посредништво - хиерархиски. Секогаш треба да се воспоставуваат добри комуникациски врски со вработените и меѓу нив. Добрите меѓусебни врски позитивно влијаат врз ефикасноста на работењето и придонесуваат за развој на претпријатијата, додека слабите врски меѓу вработените и менаџерите го оспоруваат и запираат развојот. Менаџерот треба да внимава какво расположение ќе создаде кај вработените или кај јавноста. Ако комуницирањето е внимателно, тогаш се остава впечаток на пријатно прифатен разговор и се пројавува интерес за слушање и почитување. При комуницирањето секогаш треба да се има предвид: искреноста, реалноста и почитта. Сите мисли треба да се насочат кон тоа што во тие моменти треба да се каже, односно треба да се настојува природно да се изговараат зборовите, и истите секогаш да се управувани од разумот. Изговорените реченици треба да бидат кратки и јасни со директни пораки. Секој збор треба да ја објаснува смислата на реченицата, односно она што се сака да се каже. При комуницирањето не треба да се користат необични и апстрактни зборови, туку вистински, природни, секојдневни и блиски, коишто ќе бидат разбирливи и сфатливи за сите соговорници или слушатели. Менаџерот мора да биде образец на однесувањето во секој момент, било пред вработените или пред пошироката јавност. Тој треба да биде природен, искрен и

човечен, и да настапува отворено. Јасно и чисто изговорените зборови секогаш имаат необично силно влијание врз слушателите. Често вработените го почитуваат својот претпоставен според она што тој зборува, работи, постапува, изгледа и слично. Јасно е дека долгорочно никој не ги почитува критичарите, манипулантите и лажговците. Напротив, пријатниот однос, отвореноста, објективноста и благата насмевка не само што освојуваат и будат елан, туку се и влезница во арената за остварување далеку поголеми резултати. Една кинеска поговорка вели: „Кој не знае да се насмевне, нека не си игра со бизнисот“. Затоа комуницирањето со вработените мора да биде постојано, искрено, пријателско и исполнето со почит и доверба. Една од рутинските задачи на работното место е собирање, евидентирање и пренесување едноставни информации. Друго е да се даваат и следат едноставни инструкции. Ефективните комуникатори се способни да употребат соодветни комуникациски вештини како што се: слушањето, поставувањето прашања и нудење фидбек како што ги прибираат и организираат информациите и даваат прецизни и јасни инструкции. Со цел ваквите задачи успешно да се извршуваат, тие треба да се способни да учествуваат во дискусии и да остваруваат интеракција на поттикнувачки, ефикасен и ефективен начин. Луѓето кои се способни да комуницираат ефикасно на работното место обично се позадоволни од себе и поефикасни во поглед на справување со тешки или сложени ситуации. За работа тие даваат се од себе, но и го вадат максимумот од другите. Менаџерите на човечки ресурси со капацитет на ефективно комуницирање се способни да работат директно со луѓето. Како резултат на тоа, постојат помалку скриени прашања на дневен ред, а проблемите се решаваат уште во раната фаза пред тие да станат долгорочни проблеми. Комуникацијата може, од страна на менаџерот на човечки ресурси во претпријатието, да се употреби како средство за контролирање на постапките со цел персоналот да работи во согласност со целите, директивите и работните постапки во претпријатијата. Луѓето во претпријатијата учествуваат во шеми за оценување на вработените, читаат прирачници за постапките на различни задачи и поставуваат цели за плановите на претпријатијата. Тешкотија за менаџерите претставува комуницирањето на начин со кој се постигнува рамнотежа помеѓу контролата, мотивацијата и ефикасноста. Премногу контрола може да ја намали иницијативата и да доведе до помала продуктивност, со помалку грижа за тоа што сака клиентот, а со поголем акцент на тоа што мислат вработените дека менаџерите сакаат. Премалку контрола може да предизвика неизвесност и несигурност. Вработените имаат потреба којашто е со различна изразеност, за постигнување моќ, чувства на припадност кон претпријатието. Доколку

претпријатието е подготвено да прифати и признае постигнувања на поединците групите и да даде фидбек, тогаш задоволството од работата и учинокот се подобрува. Прифаќањето и признавањето може да е со вербална пофалба или пишувани писма со кои луѓето во претпријатието ќе почувствуваат дека се нејзин важен дел и дека раководството. Комуникацијата во претпријатијата има битна улога за интересите и очекувањата во самите претпријатија. Претпријатијата имаат потреба да го пренесат своето гледиште на вработените, додека пак вработените треба да го убедат менаџментот да го цени нивното гледиште. Спорите, неефикасни линии на комуникација може да значат незадоволен муштерија и деморализирани работници. Поради овие причини на деловните претпријатија им се потребни лица кои се вешти комуникатори и ефективни канали за комуникација со кои информациите ќе се проследуваат низ претпријатијата ефикасно и ефективно. Многу важна комуникациска способност на менаџерите на човечки ресурси е познавањето на самиот себеси, соработниците и деловните партнери. Поседувајќи ги овие способности тие се во можност да остварат брза проценка за зрелоста на личноста за бизнис, дали е исплатливо со неа да се комуницира или не е исплатливо. Брзото менаџирање и ефикасноста на дадената воспоставена комуникација претставува важна премиса за неговото квалитетно, односно неквалитетно работење. Менаџерот на човечки ресурси треба да им помага на вработените да стекнат и да развијат вештини, или да ги надополнат веќе постојаните вештини. Менаџерот е оној кој го согледува придонесот во претпријатието, кон општиот развој, ги согледува општите и економски потреби, факторите коишто делуваат на однесувањето на луѓето, поврзаноста помеѓу работењето (успешно-неуспешно) и општеството, заинтересираноста за потрошувачите активности и мотивираноста на секој вработен, сопствената активност и комуникацијата со соработниците. Вработените ќе бидат задоволни ако имаат разумни работи, разумна плата и разумна сигурност на работното место за да останат во едно претпријатие. Тие ќе бидат мотивирани, напорно да работат поради својот однос со другите, поради што ќе имаат интересна работа врз која ќе имаат извесна контрола. Освен тоа ќе чувствуваат и гордост во себе за тоа што го работат и што се во можност лично да се развиваат особено во насока на задоволување на повисоките потреби: почитување и самоактуелизација.

**Табела 4-6 Позитивни и негативни индикатори за мотивираноста на вработените комбинирани со морал и без морал**

Позитивни индикатори	Негативни индикатори
----------------------	----------------------

Вработените се среќни и задоволни	Вработените не се среќни и задоволни
Вработените соработуваат	Вработените не соработуваат
Вработените ја преземаат одговорноста на својата работа	Вработените ги обвинуваат другите за своите грешки
Вработените ретко отсутуваат од работа	Вработените често отсутуваат од работа
Производството и услугите се на високо ниво	Производството и услугите се често под зацртаната цел
Квалитетот на работа е висок	Квалитетот е често под зацртаната цел
Комуникацијата е квалитетна	Комуникацијата е со бариери
Задачите се извршуваат навремено	Нередовно извршување на задачите

**Извор:** Ј. Дежелин: *Управљање људским потенцијалима*, Организатор, Загреб, 2006, стр.169

Интерперсоналното комуницирање во работниот процес како столб на меѓучовечките односи, пред се зависи од стилот на однесувањето на менаџерите кои ја „обојуваат“ целокупната комуникациска клима во претпријатието. Можноста за ваше лично унапредување во претпријатијата преку добро комуницирање се неограничени.<sup>218</sup>

Пожелно е менаџерите да покажуваат и поседуваат конструктивен интерперсонален стил кон другите, односно во нивното однесување да доминираат позитивно-насочените тенденции коишто се дел од различните стилови меѓу кои се: човекољубив и комуникативен, индивидуалист и натпреварувач, урамнотежен и доминантен.

Тоа што не е пожелно, тоа се девијантните категории на однесување: мизантроп, манипулатор, деструктивен, нарцисоиден, параноичен, потоа неконструктивните категории: егалитарен, рамнодушен, осамен, конформист и вредносно инфериорните тенденции: субмисивен, повлечен и антиконформист.

Секако пожелно е менаџерот да поседува или да стекне, вештини на манифестирање урамнотежено интерперсонално однесување, со контролирано надминување на девијантните или неконструктивните тенденции доколку се предиспонирани за истите. За воспоставување контролирана урамнотеженост во однесувањето потребни се тренинзи, учења, сила, волја и мотивираност. Само менаџерите со изградени способности за воспоставување позитивни меѓучовечки односи можат да бидат гаранција за успешно работење, пред се затоа што ќе знаат каков тим соработници да оформат, како да комуницираат со нив, но и како да ги синхронизираат интерперсоналните односи помеѓу членовите во тимот. Во бизнисот кај што владеат принципите на отворена конкурентност и борба за квалитет, крајно непосакуван е субмисивниот стил на интерперсонално однесување, кој ја изразува несигурноста, негативното вреднување на сопствената личност со чувството на

морална и интелектуална пониска вредност. Ваквото однесување се претвора во масовна појава во рамките на тоталитарните општествени режими, преку диктаторско менаџирање, така што претставува наметнат стил на членовите на масата од страна на владетелите. Силната конкуренција на пазарот бара менаџерите да се одликуваат со доминантен интерперсонален стил како лична неопходна вредност, но во насока на позитивно водство, конструктивна координација со другите, мотивирање и внесување на натпреварувачки дух меѓу вработените, ценејќи ги нивните вистински вредности. Креирањето на деловното комуницирање на менаџерот произлегува и се вградува во повеќе активности: идентификување на работната сила, повикување на вработените, селектирање, распоредување, прераспоредување, оценување, планирање на кариера, плаќање, поттикнување, обучување, максимизирање на профитот, преземање ризик, водење контрола и друго. Сето ова се остварува со добро поставување на првичната идеја - остварување добри комуникациски контакти и реализирани состаноци и дебата за комуницирање, преку процесот на одржување на контактите, објавување на комуникациите, постигнување на консензусот од два аспекта: Прво остварен и постигнат консензус со главниот тим и консензус со членовите на CIS.

Слика 4-6 Текот на добро комуницирање



Извор: С. Марушиќ: *Управљање људским потенцијалима*, Адеко ЕИЗ, Загреб, 2001, стр. 229

#### 4.3.7. Доверба и почит

Способноста за создавање доверба и почит мора да го краси менаџерот, кој треба да биде човек со цврст карактер и зрело размислување, за вработените да стекнат кај него доверба и почит. Тоа значи дека менаџерот треба во секој момент да ја знае својата доверба и почит и да ја искаже кон секој вработен. Тој треба да знае да почитува различни мислења бидејќи и тој така и учи. Голема штета прави самиот оној кој има „доверба” и ги „почитува” само оние кои се истомисленици со него, односно кои не размислуваат туку го извршуваат тоа што тој ќе им го каже. Тие се бескорисни луѓе, навидум лојални и добри пријатели, а во мислите носат скриени намери. Нивните однесувања претежно се од на интерес. Почитта и довербата претежно подразбираат и консултации со вработените во врска со бизнисот, функциите или нивниот личен живот. Консултирањето најчесто значи и умевање. Но не може да се учи од кого било. „Зошто би се консултирале со некој кој е ист како вас?” Ако најдете некој што ве разликува, а не го почитувате, повторно нема да научите. Кога барате совет треба да барате и човек што ќе ве надополни и кого го почитувате. Конфликтите се синергетски кога се развојни. Тие се развојни само кога се јавува учење, а тоа се случува кога постои меѓусебна почит. „Сум слушал нешто вакво”, додава професорот Адигес: „Кога двајца се согласуваат во се, едниот од нив е некорисен”.<sup>219</sup> Исто, така и Зен поговорката вели: „Ако на еден состанок сите се согласуваат за се, никој не размислува многу”. Се збогатуваме преку разлики, учиме од разлики, но се додека ги почитуваме. А, зарем справувањето со разликите не е болно?

Заедничката работа, и покрај разликите, е болна, но болката најчесто дава и добивка. Штом ќе се сфати ова, ќе може да се продолжи да се бараат луѓе кои се разликуваат помеѓу себе, не поради разликите, туку поради самите нив. Такво е, на пример, колегијалното несогласување, засновано на меѓусебна почит. Ги почитуваме нивните различни ставови, бидејќи учиме од нив. Колегите можеби започнуваат од различни гледишта, но преку меѓусебното комуницирање тие заедно пристигнуваат за заедничката цел. За колегите не е кажано од каде се почнува, туку каде се завршува. Заклучокот не ја определува вредноста на процесот, бидејќи тој со време се менува. Процесот е тој кој ги дава резултатите. Начинот на кој се извлекува некаков заклучок во услови на меѓусебна почит е средство што повторно може да се искористи, додека заклучокот или решението со време се менуваат. Заемната почит и доверба треба да се заснова на долгорочна ориентација. Тоа мора да го има на ум како менаџерот на човечки ресурси, така и секој негов колега и други вработени во претпријатието или надвор од него. Најмногу се добива при долгорочната соработка, заснована на взаемна

доверба и почит. Но, долгорочната соработка мора да се раководи од чесни, отворени и искрени постапки. Во таквата соработка не смее да се очекува дека се ќе мине без конфликти, бидејќи некогаш има и колегијални конфликти, а можеби и некои недоразбирања, но секогаш треба да се настојува тоа да се надмине со разбирање, бидејќи долгорочно сите добиваат, таков е односот на меѓучовечките односи. Ако постои меѓусебна доверба и почит и ако работите се решаваат преку конфликти, притисоци или уцени, тогаш нема успех во претпријатијата. За да владее почит и доверба во претпријатијата треба да се создаваат услови, односно да постои основа за взаемно разбирање, правилно ценење на вредностите и реално гледање на состојбите.

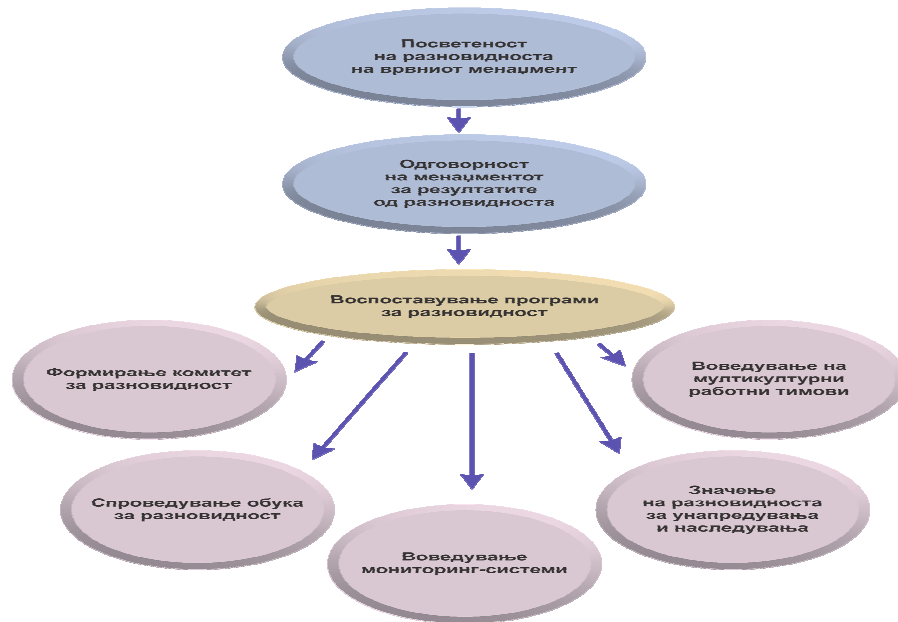
#### 4.3.8. Правилно размислување и проценување

Менаџерот мора да има способност за правилно расудување. Човек правилно расудува доколку поседува вистински вредности, т.е. знаење, работливост, способност, честност, искреност, отвореност и храброст. Оној кој не расудува правилно со знаење, не може да биде добар работник и уште помалку добар менаџер. Најголеми лажговци се оние луѓе кои немаат работни навики, немаат никакво знаење, па ниту способност, односно оние кои врз основа на различните привилегии стигнале до определени титули, а сепак се суетни. Тие никогаш нема правилно да расудуваат и да работат. Нивниот развоен пат е многу чуден бидејќи не располагаат со богато знаење. Нивните титули ги земаат со многу малку работа и главно со користење помош од другите. Таа помош ја забораваат многу брзо. За да ја покријат својата неспособност и незнаење секогаш напаѓаат. Тие најчесто се неблагодарни, односно немаат почит и доверба, освен оние од коишто зависат, но тоа е кратко само за временскиот период додека зависат. Менаџерите треба правилно да расудуваат. Затоа тие мора претходно да бидат професионално, стручно и морално издигнати. Околу себе т.е. во менаџерскиот тим тој треба да има луѓе со исти или слични карактеристики, што значи дека моралната, духовната и професионалната аспектираност се клучни фактори за успешно работење и однесување со вработените. Правилното размислување по пат на учење е трајна или барем релативно трајна промена на индивидуите, којашто е поврзана со постојано учење и стекнување на знаења на поединците, преку кои тие ќе придонесат за подобра функционирање на претпријатијата.

За правилно размислување и проценување е потребна разноликоста со цел да се намали бројот на обвинувања базирана на дискриминација и вознемирување а

поттикнување на правилно размислување и проценување на вработените и менаџерите. Други цели, се фокусираат на прифаќање и разбирање на луѓето со различно потекло, искуство, капацитети и животен стил. Треба да постои желба за посветеност на разновидноста на врвниот менаџмент како и одговорност за резултатите од врвниот менаџмент. Воспоставувањето на програма за разновидноста опфаќа: формирање на комитет за разновидност, воведување мултикултурни работни тимови, спроведување на обука за разновидноста, воведување на мониторинг систем и да се види значењето на разновидноста на унапредувањата во работа.

Слика 4-7 Компоненти на управување со разновидноста



**Извор:** R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth edition, Thomson-South Western, Mason, 2006, p.153

Од искуството поминато низ работата заклучивме дека за стекнување и правилно расудување е потребно да се остварат следните елементи на лицата:

1. Активностите најбрзо се учат со обидување, како и преку тестирање без претходна подготовка. Тие со задоволство учествуваат во вежбите во кои има поделени улоги и лесно преземаат ризик во реални ситуации;

2. Рецепторите се многу подобри во слушање и набљудување. Нивната делотворност се покажува со нивниот осврт на сопствените искуства и искуствата на другите во анализирањето на она што се случило и согледување на поединците;

3. Теоретичарите се силни во градењето на концептот или теориите врз основа на сопствените анализи. Тие знаат како да ги поврзат различните информации и изградат модел во кој ќе работат и функционираат. Тие можат да обезбедат своето учење да го започнат од околу; и,

4. Прагматичарите сакаат да го искористат она што го научиле и секогаш разгледуваат како тоа да го применат во реалноста. Тие планираат како практично да го применат знаењето и како да ги вреднуваат информациите и идеите што ќе ги стекнат само ако се во состојба да ги поврзат со практичните задачи што треба да ги реализираат. Во основа на целокупното учење со правилно размислување и расудување е разбирањето на начинот од кој учат поединците да размислуваат и проценуваат.

**Табела 4-7 Дадени се четири типа на учење за размислување и проценување и тоа со повеќе варијанти на видови на ученици.**

Вид на ученик	Резултати од планираното учење	Резултати од непредвиденото учење
Мудрец	Висок	Висок
Војник	Висок	Низок
Авантурист	Низок	Висок
Спанко	Низок	Низок

**Извор:** В. Стефановиќ: *Менаџмент људских ресурса*, Деловна школа Мегатренд, Београд, 2001, стр.115

Војниците се силни во планирањето на правилно размислување и проценување односно да го научат начинот на кој го остваруваат тоа, но помалку се силни во учењето од искуството коешто не го предвиделе. Тие постојано јасно гледаат што сакаат да учат и постојано тежнеат кон тоа. Од друга страна, авантуристите одговараат на неочекуваните состојби и од нив учат, тие се љубопитни и флексибилни. Меѓутоа

тие не планираат и не создаваат прилики за себе. Мудреците се силни и во едното и во другото, а спанковците покажуваат мало интересирање и за двете. Со цел да бидат што поефикасни во активностите на целокупното правилно размислување и проценување, учениците мораат максимално да го користат планираното учење и непредвиденото учење.

#### 4.3.9. Физички способности

Физичките особини можат да бидат една од карактеристиките на поединците и да ја дополнуваат сликата за конкретната личност. Но, за запознавање на личноста знаењето на физичкото е помало, отколку што е знаењето на останатите групи на способности. Сепак, за општа проценка на личноста, врз основа на користење на методот на забележување, може да се констатира дека особено значајни се: телесниот изглед, држењето, одделните реакции и некои други сознанија добиени врз основа на некои телесни пораки (мимики, гестови, постапки). При проценка на психичките особини, врз основа на одделните телесни специфичности, често помагаат цртите на лицето или мимикријата на телото. Цртите на лицето и мимикријата можат многу реално и во извесна мера точно да ги одразат одделните психички особини на личноста, бидејќи дел од нив се формираат во согласност со карактеристичниот начин на реагирање на личноста. Ставот, брзината на дишење, висината и бојата на гласот, потењето, напнатоста на фацијалните мускули и изразот на лицето, движењето на очите и многу други знаци служат како патоказ за определување на личноста. Така, на пример, врз основа на стегнатите вилицы и црвенилото на лицето лесно може да се претпостави дека некоја личност е бесна, па и кога не се знае точно од што би можела да биде предизвикана таа вознемиреност, напнатост или огорченост.<sup>220</sup> Исто така, ако се погледне личноста кога се смее, ќе се забележи дали таа насмевка е реална или привидна насмевка. Врз основа на овие и некои слични особини можат да се донесат одделни заклучоци за личноста, што секако му е неопходно на менаџерот за да знае како да постапува во такви моменти. Историјата покажува дека се јавуваат изверзирани лажговци кои многу лукаво се наметнуваат во средината. Најголемиот лажливец често може, привремено да изгледа поспособен (поценет од вистинските, посспособните од него). Во тој поглед, Роберт Френк за Хитлер истакнува дека, тој, по се судејќи, бил личност која умеела убедливо да лаже. Така, на состанокот во септември 1938 година, тој на британскиот премиер Невил Чембурлен му ветил дека дека ќе ја избегне војната доколку границите на Чехословачка бидат изменети во согласност со неговите барања.

По тој состанок, Чемберлен и напишал на својата сестра: „и покрај цврстината и немилосрдниот израз, кој мислам дека му го забележав на неговото лице, имам впечаток дека е човек на кого можеме да се потпреме кога ќе даде збор“.<sup>221</sup> На прв поглед може да се помисли, дека во многу случаи, најголема корист извлекуваат бесрамните лажговци, т.е. лукавите луѓе. Во одделни политики тоа може да се случи, но сепак треба да се има предвид нагласената омраза што ја чувствуваат луѓето кон нив. Затоа, многу луѓе со целата своја сила ќе се трудат да ги известат останатите кога ќе најдат на личност којашто лаже, односно на лукава личност со изглед на „чесност“. Исто така, нивна главна карактеристика е упорноста во докажување на нивната „чесност и вредност“.

Физичкиот изглед на менаџерот не треба да влијае тој да се чувствува натценето или потценето. Во истражувањето се контактираше со многу успешни менаџери од сите возрасти, со различен физички изглед. Кај нив особено се апострофираат нивните изговорени зборови, што ги карактеризира секоја умерена доза на почит и разбирање. Исто така се контактираше и со многу неуспешни (самонатценети менаџери) кои се на различна возраст и со различен физички изглед. Кај нив особено беше изразена самофалбата, критиката кон претходниците или способните кадри, суетноста и лукавството. За да се одговори на секојдневните многубројни менаџерски задачи мора да се поседува физичка подготвеност во смисла на кондициско и енергична виталност, издржливост, динамичност, отпорност и слично. Менаџерот сето тоа треба да го има предвид, неговата професија бара да биде подготвен на таква издржливост. Ова од причина што менаџерската работа е доста напорна како психички, така и физички. Менаџерот мора постојано да размислува, предвидува, организира, води и да биде мотиватор и на многу други активности, за на крајот да го решава и да го следи влијанието на донесените одлуки врз вработените. Тоа е особено тешка психичка работа. Исто така неговите физички активности како што се: постојани контакти и посети на други работници, контакти надвор од претпријатијата, службените патувања и средби со деловните партнери и слично се дел од неговиот менаџерски живот.

#### 4.10. Пренесување знаење

Развојот на технологијата и науката отсекогаш ја чинеле срцевината на промените во современите општества и влијаеле врз организациските структури,

потребни вештини, работни патеки, локациите и времето. Генеративната моќ на информатичко-телекомуникациската технологија придонесува за експанзија и експлозија на можноста за достапност на нови информации и знаење, со пренос на знаење и нивно брзо ширење.

Последнава деценија забележува развој на пренесување на интензитетот на знаење во услугите коишто се однесуваат на образованието, комуникациите и дизајнот, експертските совети и консултации, ангажирајќи ги работниците со „знаење“ во „економијата базирана на знаења“<sup>222</sup> Работниците со знаење и способности за пренесување знаење се повисоко квалификувани и, со самата примена на нивните способности, создаденото знаење станува дел од организацискиот интелектуален капитал. Се нагласува способноста за конструирање, располагање и примена на нови начини на пренос на знаење, со дополнителна вредност на она што се произведува, а акумулацијата на човечкиот капитал е една од повеќето причини за инвестирање во континуирано учење и развој на човечките ресурси. Засега, знаењето и неговиот пренос се сметаат за дел од нематеријалните средства на претпријатијата предизвикувајќи ги новите сметководствени практики, коишто можеби и нема да успеат да се вклопат во потенцијалот на знаење на претпријатијата. Во суштина и основната цел на информатичката технологија е да ги поттикнува и поддржува напорите за управување и подигање на нивото на организациско знаење.

Менаџментот на знаење и пренесување знаење е нов начин на размислување за претпријатијата и делење на интелектуалните и креативните ресурси во нив. Тој се однесува на напорите на системско размислување, организирање и пристапност кон интелектуалниот капитал за системско наоѓање, организирање и достапност на интелектуалниот капитал на претпријатијата и поттикнување на културата на континуирано учење и пренесување на стекнатото знаење од учење. Интелектуалниот капитал на претпријатијата е збир од нивните искуства, разбирање, односи, информации, процеси, иновации, откритија. Комплетен селективен систем на менаџмент на знаење и пренос на знаење вклучува не само процеси на сфаќање и складирање на знаењето и неговото брзо организирање за брз пристап, но, и начинот за генерирање на ново знаење, преку учење и размена на знаењето низ претпријатијата. Кога се прави обид да се поистоветуваат дефиниција за знаење и информации, не се успева, бидејќи се работи за два комплексни домени каде што постојат големи разлики. За да се почувствува и примени ползноста за претпријатијата податоците се обработуваат во готови информации поврзувајќи ги со други податоци. Информациите

се податоци коишто се поврзани со други податоци и претворени во новости коишто добиваат контекст за специфична употреба. За разлика од сето ова знаењето оди чекор напред и тоа е заклучок извлечен од информацијата, поврзана со други информации и компарирана со се она што се знае. Вака компарирано знаењето, со информациите и податоците секогаш има и останува во рамките на човечката димензија. Знаењето и нивниот пренос е нешто коешто е содржано во главите на вработените, и претставува база на податок или испечатен извештај од извршниот информатички систем. Претпријатијата се соочуваат со експлицитно знаење коешто го пренесуваат нивните вработени и имплицитно или премолчено знаење. Експлицитното знаење е формално, систематско, средено, аналитично, коешто се кодифицира, пишува или пренесува и на други преку документи, обрасци, формати или општи инструкции. Но битно е кој е пренесувач на таквото знаење, каков е неговиот индивидуален вредносен систем, колку неговите вредности се компатибилни со групните вредности на вработените во претпријатијата. Премолченото знаење е знаење на лични искуство, способноста на индивидуалната перцепција да прими, улови знаење, интуицијата и расудувањето. Тоа вклучува професионален know-how и експертиза, правила и принципи на паметење, индивидуални погледи и искуство, како и креативни решенија коишто се посложени и тешки за комуникација, предавање, пренесување и обучување на други. Експлицитното знаење се поистоветува со знаењето за нештот: додека премолченото знаење се поистоветува со знаење како.<sup>223</sup> Постојат и причини за зголемениот интерес со знаење и пренос, поради се побрзиот развој на големите промени на информатичката технологија, којашто ја прави остварлива размената на експлицитното знаење побрзо и полесно и дава предности и можности луѓето да се поврзуваат во информатичките мрежи и за размена на премолченото знаење.

Економската основа на претпријатијата се менува од природните ресурси во интелектуален капитал. Врвните менаџери, како императив го поставуваат растежот на организациското знаење и меѓусебното доближување и изедначување на индивидуалното знаење. Енормниот растеж на менаџмент на знаење и преносот на знаење е поврзан со напорите на претпријатијата да станат претпријатија кои постојано учат и пренесуваат нови вештини, техники, од кои менаџерите ќе креираат и култура и систем на креирање ново знаење. Знаењето на вработените во претпријатијата им дава сила, луѓето често се трудат да го чуваат, наместо да го разменуваат. Затоа експлицитното знаење вклучува и интелектуални вредности како што се патенти, лиценци, специфични информации за потрошувачите, пазарите, конкуренцијата,

билтени и извештаи за конкурентната интелигенција како и податоци за benchmark. Знаењето се собира од индивидуите и се пренесува од нив бидејќи тие го поседуваат, и се класифицира во документи коишто потоа можат да се пронајдат и користат. Како втор пристап на знаењето е оној што е фокусиран на влијанието на индивидуалната експертиза и know-how, премолчено знаење-преку поврзување на луѓето очи во очи или преку интерактивен медиум. Премолченото знаење ги вклучува професионален know-how, индивидуалните погледи, креативноста, личните погледи и интуицијата. Преку ваквиот пристап, менаџерите се концентрираат на развојот на лични мрежи, преку кои луѓето го делат и пренесуваат премолченото знаење. Како прв механизам за претпријатијата за да го искористат, применат и пренесат експлицитното знаење, е правење план на знаење. Планот на знаење ни дава идентификација каде е лоцирано знаењето во претпријатијата, и каков пристап има. Целта е луѓето да се насочат кон користење на изворот на знаење во претпријатијата. Планот се користи за трансферирање на најновата менаџерска практика, следење на лиценците и патентите, селектирање на конкурентна интелигенција и слично. За многу кратко време во практиката планот на знаење ќе ја поддржи размената на премолчено знаење преку водење на луѓето кон експертиза и поттикнување на комуникација и раскажувањето. Останати механизми на експлицитно знаење се чувањето и барањето на податоци во големи бази на податоци, како и електронските библиотеки со специфични информации за сложена употреба.

Еден од механизмите за пренос на премолченото знаење е дијалогот. Целта на дијалогот е да се создаде колективна интелигенција - луѓето заеднички да дојдат до заедничко разбирање за проблемите и колективно решавање коешто е одлика на идеите на врвни менаџери. Ваквото знаење се пренесува со разговор очи во очи, преку телефон, видео лента, или друг интерактивен медиум. Често пати знаење може да се пренесе и по пат на раскажување на своите погледи и доживувања на ситуации кога се донесуваат битни одлуки и се решаваат сложени проблеми. На ваков начин се создава историја на одлучување, а луѓето истовремено учат од таа историја. Во суштина ова е механизмот на историја на учење и раскажување.

Даден е еден приказ како може да се пренесе знаење и тоа со 70% по пат на користење на работното искуство, 20% со користење на спрега на повратни односи и 10% со обучување. За секоја од овие домени дадени се варијанти и модели на пренесување на знаење, како на пример во опсегот на 70% користење на работното искуство се користат специјалните проекти, волонтерството, вклучување во заедницата

и слично. По пат на 20% повратни спреги и односи може да се пренесе знаење со вмрежување, менторирање, обучување, професионално и трговско поврзување и слично. Последниот и најмала дел отпаѓа 10% на курсеви од инструктор, самообучување, конференции, книги, списанија и слично

#### **4.4. Осознавање на вредносниот систем на менаџерите**

Градењето на вредносниот систем на менаџерот започнува со процесот на осознавање-запознавање на самиот себеси. Потоа следи оспособувањето, облагородувањето на особините, градењето сопствен стил на однесување, остварување на целите на најзадоволителен начин, правилно решавање на проблемите, адаптирањето на промените, одговорно извршување на функција, постојано надградување со нови знаења и искуства и развивање и облагородување на своите вистински вредности.

Вредносниот систем на секој човек се манифестира преку психичките особини, како што се: способноста, знаењето, разумноста, интелигенцијата, темпераментот, карактерот, односно различните доблести, објективизирани во најдобри дела. Знаењето се смета како најзначаен ресурс за зголемување на продуктивноста на трудот. Напредокот на деловната кариера и самото работење во голема мера зависи од способноста на првиот човек на претпријатието кој треба да биде организатор, водач, со изразито менаџерски способности коишто ќе дадат резултати низ практиката. Добро едуцираните менаџери со лично препознавање на самите себе се свесни за длабокиот јаз помеѓу теоријата на деловното управување и практиката во современите и сложени услови на стопанисување и живеење. Достоевски истакнува дека најважно од себеси е да не се лажеме.<sup>224</sup> Оној што се лаже себеси си ја лаже и својата лага, и доаѓа дотаму што никаква вистин, ниту во себе ниту околку себе не забележува, што значи доаѓа до непочитување и спрема себеси и спрема другите.<sup>225</sup>

Системот на вредности што ги поседува менаџерот на човечки ресурси е со голем степен на знаење и секоја вредност, кога се спојува со различни вредности и доколку е со вистински квалитети, дава подобри успеси на менаџерите, надградувања и проширување на дијапазонот на квалитетно извршени задачи. Голем степен на знаење се применува и на средствата за производство, процесот на трудот и производството, алатките за работа и сите механизми кои помагаат и даваат надополнување за

извршување на работата. Впрочем менаџерите на човечки ресурси ја организираат работата на вработените, проценувајќи ги нивните вредности и квалитети како личности, колку се компетентни и стручни за зададените работни задачи да ги извршат.

Сите луѓе со големо познавање на полето на менаџирање на човечките ресурси треба да бидат способни, со нивниот личен пример и убедување, да влијаат на вработените на најдобар начин, преку задоволството и мотивираноста коишто ќе се ефектуираат заради ефикасно остварување на целите на претпријатијата. Сите вработени имаат различни индивидуални вредности и сите менаџери имаат различни способности и квалитети, и затоа е потребно менаџерите да имаат повеќе знаење коешто ќе биде инструмент за остварување на целите во врска со учинокот на претпријатијата. Менаџерите на човечки ресурси се припадници на вредносни системи преку кои треба да бидат личности за пример во претпријатијата. Менаџерите на човечките ресурси ги координираат вработените кон тимска работа, хармонија, добри меѓучовечки односи, намалени конфликти, почитување на хиерархија и на овој начин ќе ги мобилизираат ресурсите и ќе остварат добри резултати. Ваквите менаџери треба секогаш да имаат знаење и да бараат знаење, правилно да мотивираат за да се јави задоволство од работата и желба за поголеми напредувања. Знаењето и посветеноста кон работата изразена преку силната желба за работа, се фактори коишто ја сочинуваат способноста на менаџерите за извршување на својата позиција и функција и да се огледало на правилна личност со изграден вредносен систем. Многу е битно кога се осознава менаџерот да се утврди обемот на одговорности од кои ќе се види нивото во кое и на кое дејствува менаџерот. Колку нивото е повисоко толку се поголеми и менаџерските одговорности за интегрирање на активностите во претпријатијата и нивното водење кон крајна цел на успехот. Способноста што менаџерот мора да ја има зависи од нивото на коешто тој ќе биде ангажиран. Способноста е елемент на вредносниот систем на менаџерот и таа се дели на: техничка, човечка и концептуална или креативна.

Техничката способност упатува на поседување извесно знаење од дејноста на претпријатијата. Поради ова, менаџерите треба да имаат тесно стручно знаење за многу активности за да можат да раководат по области. Техничката способност се збогатува со техничко-технолошки знаења од соодветната дејност на претпријатијата и тоа преку учење и имплементирање на практичните искуства.

Човечката (менаџерската, кадровската, персоналната) способност ја сочинуваат знаењето, способноста и умеењето коишто се потребни во процесите на менаџментот и

раководењето со луѓето. Таа, за разлика од техничката способност којашто, може да варира од ниво до ниво, се нарекува и менаџерска способност и не варира. Оваа способност се збогатува преку стекнување големи знаења, преку следење литература, семинари, советувања и преку практично искуство и истражување на примерите на искусните менаџери. Степенот на осознавање на концептуалната способност е резултат на знаењата и разумноста, односно духовната издигнатост и таа упатува на разбирање, сфаќање за претпријатието во нивната целovitost, реалност, стратегија, движење и развој, како и кон иднината и влијанието на окружувањето. Оваа способност на размислување, којашто упатува кон најефикасно обединување на различни делови од својот однос, во една целина, упатува на односот во една определена ситуација. Всушност, концепциската способност ја вклучува способноста за да се разбере комплексноста на претпријатието како резултат на влијанијата кои доаѓаат врз него од внатре или надвор- окружувањето. Исто така концептуалната способност е резултат на интелектуалната и духовна издигнатост на личноста, како и на искуството коешто се стекнува од различни работи коишто се извршуваат во текот на работната кариера.

#### **4.5. Активности на вредносниот систем на менаџерите**

Пристапите коишто ја чинат комплексноста на секојдневните активности на менаџерите во градење на своите активности каде управувањето мора да ја процени иднината и да создаде услови за неа се:<sup>226</sup>

- Раководните активности, менаџерите вршат функции во претпријатијата;
- Мисловни активности, менаџерите мислат;
- Извршни активности; и,
- Усовршувачки активности, менаџерите постојано учат односно се издигнуваат.

##### **4.5.1. Менаџерите вршат функции**

Извршувајќи ја својата работа менаџерите вршат одредени функции коишто се својствени за менаџментот. Воспоставувач на овој пристап е Анри Фајол кој во своите погледи и учења сметал дека менаџерите им се потребни на сите претпријатија и дека потребата за менаџерски вештини се повеќе се зголемува со нивниот подем на скалата

на хиерархија, така што менаџментот може да се предава и учи бидејќи им е потребен на менаџерите. Од сите активности на претпријатијата, како што се: техничките, комерцијалните, сметководствените, осигурувањето и раководењето, Фајол посебно ги нагласува токму последните т.е. активностите на раководење или управувачките активности.

Придонесот на Фајол во менаџментот е особено голем.

Тој прв ги поделил функциите на менаџментот од многубројните на пет елементи и тоа:<sup>227</sup>

1. Предвидување и планирање: испитување на иднината и скицирање планови за акција;
2. Организирање: градење на структурата (материјална и човечка) за некој потфат;
3. Командување: одржување активности меѓу персоналот;
4. Координирање: заедно поврзување, унифицирање и хармонизирање на сите активности и напори; и,
5. Контролирање: водење сметка за се што се случува, во согласност со воспоставените правила и изразени желби.

При планирањето, менаџерите размислуваат, предвидуваат, прогнозираат, носат планови и буџети и ги предвидуваат настаните во иднината. Планирањето, како функција на менаџментот што ја извршува менаџерот значи гледање напред, односно предвидување и планирање на деловните активности. Менаџерот мора да ја предвиди иднината и да ги планира идните активности на претпријатијата, за да се создадат услови за нивно непречено одвивање. За да функционира адекватно, во секое претпријатие треба да постои план кој ќе се одликува со единственост, континуираност, флексибилност и прецизност. Од планирањето произлегуваат проектираните задачи, цели и деловни политики коишто треба да бидат извршувани. Од планирањето, исто така, ќе зависи и тоа како претпријатието ќе ги координира активностите, односно како ќе бидат тие водени, а пред се како ќе бидат ефектуирани работниците. И на крајот, од тоа многу зависи како ќе се извршува се што е планирано како задачи, цели и политики, бидејќи се утврдува преку контролирањето. Од тука може да се заклучи дека планирањето е главна функција во менаџментот и од него зависат сите други функции. Токму затоа менаџерот не треба да дозволи да се јават проблеми во планирањето, туку напротив мора да постои единственост, односно плановите да бидат унитарни, разбирливи, сигурни, т.е. сите делови на претпријатието да бидат сигурно споени

заедно, да бидат усогласени, да бидат континуирани, односно подеднакво да се користат. Краткорочните и долгорочните предвидувања да бидат усогласени со сите делови на организациската шема; да бидат флексибилни, односно да можат да се адаптираат и применуваат во согласност со околностите; да бидат прецизни, односно точни во предвидувањето на тековните активностите.<sup>228</sup> Целта на планирањето е да се овозможи оптимално користење на ресурсите, приликите и термините т.е. на се она што влијае врз успешното работење во претпријатието. При управувањето основно правило е плановите да бидат ефикасно подготвени и изнесени, да овозможуваат единство во наредбите и управувањето, јасно дефинирање на одговорностите и прецизно донесување на одлуки потпомогнати со ефикасен систем за селекција и обука на раководителите.

Сигурно е дека претпријатијата мора најнапред да стартуваат со планот во кој ќе бидат дефинирани целите, а потоа мора да се создаде организациската структура приспособена на состојбите за постигнување на овие цели. Со планирањето и организирањето се овозможува ресурсите (човечки, материјални и нематеријални) во претпријатијата да бидат ефикасно мобилизирани. Менаџерот, со своето раководење, треба да воспостави постојана врска и непречена активност на вработените. Тој, со своето правилно водење, треба да ги мотивира вработените, самите да ги истакнат своите најголеми потенцијали на знаење и умевање. Тој тоа го прави преку својот пример, потоа со познавање на работата, професијата, познавање на вработените односно потчинетите, (нивните способности, знаења и умења), со постојан контакт со останатите кадри и поддржување на широк фронт за надзор на нивните функции. Така тој одржува високо ниво на активности за градење на меѓусебна доверба.

Најдобар начин да се изгради доверба меѓу вработените е сите да се гледаат подеднакво, да се цени нивната способност, да се распоредуваат на работата и работните задачи во согласност со нивните способности. Најголема грешка прават менаџерите ако за своите соработници постават верни но неспособни луѓе. Успешниот менаџер секогаш околу себе треба да има способни раководители кои, со своите размислувања и предлози, ќе придонесуваат за носење правилни одлуки во претпријатијата.

Наредбата на менаџерот не смее да биде крута, заканувачка, навредлива и непромислена. Јасно е дека, секоја наредба се потпира врз односите на раководителите со вработените за извршување на определени задачи. Меѓутоа, вработените мора да извршуваат и разни други задачи и активности па, затоа е потребна нивна добра

координација за прво заедно да ги „поврзат, унифицираат и хармонизираат” своите активности како што истакнува Анри Фојол.<sup>229</sup> Само на тој начин можат да се усогласат целокупните активности во претпријатијата. Така, активностите на едно одделение или сектор ќе се усогласат со активностите на друга деловна единица ако се хармонизираат активностите со општите цели на компанијата. Тоа може да се постигне само со константна циркулација на информациите и со редовни состаноци на раководството. Менаџерот треба добро да знае дека информираноста, контактите, отвореноста, реалноста, меѓусебната доверба и многу слични компоненти се основни фактори за успешно работење на секое претпријатие. Но, не може да се запостави и функцијата контролирање. Колку и да се внимава во некои постапки, понекогаш се грешат.

Можеби во прашање е човечкиот фактор, но можеби е материјалот, условите, предиспозициите и слично. Затоа е потребно контрола над производството, готовите производи, активностите на проверување дали се што е планирано се одвива во согласност со барањата, стандардите на воспоставување и посакуваните цели за да ги добиеме зацртаните резултати. Со цел контролата да биде ефикасна и непристрасна потребно е таа да функционира како самостојна независна единица (сектор, одделение или служба) под раководство на раководителот, кој директно одговара пред генералниот менаџер на компанијата. Контролата мора да дејствува брзо, ефикасно и непристрасно, односно да укажува на секоја и на најмала грешка во работењето. Заради поголемата принципиелност и почитување на одлуките мора да постои и систем на санкции. Контролирањето како функција на менаџментот е насочено кон проверување на тоа дали останатите функции (планирање, организирање, раководење, координирање) се извршуваат во согласност со поставените правила и зададени потреби.

#### 4.5.2. Мисловни активности

Менаџерот со изграден вредносен систем на квалитети може да се смета дека е мислител. Мислењето на менаџерот е постојана работа (негова преокупација). Менаџерите мора постојано да размислуваат на секое место, каде и да се, и пред секоја активност, тој мора да мисли за себе, да се осознава, да мисли за работењето на претпријатието, односно за остварување на учинокот, да мисли околу разбирањето на вработените и конечно да мисли за општеството за неговата компанија којашто егзистира во општеството. Мисли и поаналитички на проблемите за работа и работни

задачи, интерперсоналното комуницирање, работи во тим, група, доделување работи за поединечно работно место, појавувањето на интра и интер персонални конфликти, разните фрустрации и слично. Професијата менаџер не претпочита манипулации. Основна размисла треба да биде дека менаџментот остварува и извршува со љубов во професијата бидејќи само така доаѓа до израз ефикасното ефектуирање на вработените, нивното задоволство, мотивираноста и остварениот учинок. Менаџерот мора да мисли, да предвидува, да планира и да ги формулира активностите и постапките. Предвидувањата мораат да се засноваат на длабоки реални размислувања, бидејќи предвидената цел ќе предизвика лоши резултати, несакани последици и катастрофи.

Менаџерите треба да мислат на учење во комплексноста и на трендовите кои лесно се препознаваат. Менаџерите може да бидат критички во сопствените претпоставки, да ги предизвикуваат сопствените ментални модели и да наоѓаат нови начини на постапување. Тешкотијата е во тоа што менаџерите може да го задржат начинот на размислување и однесување.

Претпријатијата секогаш се составени од луѓе кои преку тековната интеракција носат значајни активности, кои можат или не мораат да кореспондираат со целите на повисокиот менаџмент. Еден од ваквите начин да се разбере таквата интеракција е значење меѓу луѓето преку она што Czarniawska- Goerges 1993 година го нарекла мрежи на колективно делување, а секое работно место би било составено од мноштво мрежи. Сега менаџерите треба да ги разберат значењата на самите мрежи на колективно делување, за да разберат што се случува во претпријатијата. Исто така и Сарга во 2002 година ја нагласува животворноста на претпријатијата потенцирајќи дека како живи суштества, луѓето можат да се регенерираат, менуваат и еволуираат и дека тоа се карактеристики на преживување и мислење во комплексноста којашто е брзо променлива и полна со знаење.

#### 4.5.3. Менаџерите извршуваат улоги

Менаџерот има основна улога во претпријатијата. Прифаќајќи го мислењето дека улогата е збир на однесувања што се очекуваат од личноста на некоја функција, се истакнува дека самата положба на менаџерот му дава можност, а истовремено го обврзува тој да игра повеќе улоги. Во согласност со направените истражувања на Минтзберг се истакнува дека работата на менаџерите им овозможува да играат десет улоги, и тоа: фигура, водач, врска, редар, сејач, претставник, организатор, претприемач

почитувач, распоредувач на ресурси и договарач и преговарач. Сите овие улоги можеме да ги класифицираме како: интерперсонални, информативни и улоги на одлучување. Притоа како посебни улоги би биле: водач, дизајнер, организатор, мисионер, креатор, комуникатор, обучувач, другар примач на информации, надгледувач, контролор, превентивец-укажувач, претприемач, совладувач на промените, алокатор на ресурсите и преговарач.<sup>230</sup>

Лидерската улога на менаџерот е најглавната за успешно работење на претпријатието. Менаџерите се клучни луѓе во секое претпријатие, т.е. тие се главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни за вкупната деловна политика во претпријатието. Затоа тие треба да се одликуваат со посебно изразен систем со вистински вредности што ќе им овозможат да бидат идеализирани од луѓето (вработените).

**Табела 4-8 Улоги- групи на улоги и посебни улоги**

Групи на улоги	Улоги	Посебни улоги
1. Лидерска група	Лидер	- водач - инспиратор - мотиватор - ментор - визионер - воспитувач
2. Менаџерска група	Менаџер	планер дизајнер организатор мисионер наредбодавач
3. Координаторска	Координатор	создавач на односите посредник претставник
4. Модераторска група	Модератор	иницијатор креатор комуникатор обликувач на идеи другар
5. Информациска група	Информатор	примач на информации селектор на информации давател на информации поштар- пренесувач

6. Супервизорска група	Супервизор	надгледувач контролор превентивец
7. Одлучувачка група	Одлучувач	претприемач совладувач на промени алокатор на ресурси пеговарач

**Извор:** H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2003, p.56

Менаџерската улога е својствена за менаџерот како лидер. Денес се повеќе се бара професионалност во извршувањето на раководната функција. Менаџерот организира, планира, раководи, дава наредби и се труди најдобро да ја изврши мисијата во претпријатието.

Меѓучовечката посредничка улога произлегува од самиот авторитет на менаџерот и неа тој ја користи со својот однос кон другите, како во претпријатието, така и надвор од него, и пред се во улога на координатор кој треба да ги извршува и посебните улоги на (создавач на односите, претставник и посредник).

Менаџерот ги води вработените, ја води кадровската политика, обучува, проценува, ефектуира, создава работна клима и е главен фактор за состојбата на меѓучовечките односи во претпријатијата.

Како координатор, менаџерот ги усогласува меѓусебните интереси. Тој се грижи за настанатите меѓусебни недоразбирања, разрешување на конфликти, натпреварувањето и слично. Неговата цел е да воспостави добри меѓучовечки односи, односно да овозможи добра работна атмосфера и културна средина, заснована врз принципите на почитување, доверба, љубов и соработка меѓусебно помагање но и меѓусебно натпреварување преку отворено презентирање на знаењата и умењата.

Како претставник на менаџментот менаџерот го претставува претпријатието и пред другите луѓе, пред медиумите, пред деловните партнери, конкуренцијата, настапите и слично. Тој одржува контакти со синдикалните организации и со другите форми на интеграција, разни друштва како и претставници на влади.

Модераторска улога е својствена за менаџерот. Тој, како еднаков помеѓу единките, иницира и креира активности, тимски ги поставува проблемите на заедничка дискусија и на крајот ја обликува одлуката, постојано комуницира со соработниците и вработените, при што се однесува многу природно. Информациската улога се состои во

тоа што менаџерот прима, селектира и испраќа информации и се јавува во улога на примач, селектор и давател -пренесувач на информациите.

Како примач менаџерот собира информации од внатрешните органи - (претпријатијата) и надворешните извори (околувањето).

Како селектор тој прави селекција на информациите, односно во согласност од нивната форма, значење и намена и слично ги насочува на местата според нивната припадност.

Како давател на информации, тој пласира информации до своите непосредни соработници, вработени или надворешни лица (комитенти).

Како пренесувач (поштар на информации), тој прави трансмисија на информациите до вработените во претпријатијата и надвор од нив до деловните партнери, добавувачите, купувачите, акционерите и останатите заинтересирани.

Супервизорската улога менаџерот ја извршува преку контролирањето на целокупното работење на претпријатието. Неговата улога на контролор не треба да биде буквално сфатена односно дека тој е должен да оди на секое работно место, до сите процеси, инпути, трансформација - производство и аутпути) или секоја активност. И на ваков начин преку службите и лицата одговорни за таа проблематика, менаџерите ги контролираат активностите по пат на разработените методи. Всушност преку контролирањето, менаџерот согледува колку е успешно извршена работата и што е реализирано, што е направено како напредок и во согласност со наодите од контролирањето на податоци се преземаат и соодветни мерки и активности. Одлучувањето или решавачката улога ги опфаќа оние активности на менаџерот што тој ги извршува при носењето на одлуки во врска со преземените активности во претпријатијата, како на пример: при преземање некои потфати, при промени, при распределување или алоцирање на ресурси, преговарање и слично. Во тој поглед менаџерот се јавува во улога на претприемач, совладувач на промените, распоредувач на ресурсите и одлучувач на преговарањето односно преговарач.

Како претприемач менаџерот ги чувствува можностите за нови потфати и сам започнува подготвување на тие потфати, притоа изготвувајќи соодветни конкретни и адекватни елаборати (целосни и издржани информации за органот на управување и вработените во претпријатијата).

Како совладувач со промените, менаџерот многу вешто стапува на сцена при настанување на какви било промени, адаптирајќи ги претпријатијата во согласност со промените.

Како распоредувач на ресурсите, тој решава за местото, начинот и времето на складирање, користење и алоцирање на ресурсите.

Како преговарач во одлучувањето тој учествува во составувањето и спроведувањето на договорите со деловните партнери, добавувачите, купувачите, синдикатите и другите заинтересирани странки.

Во извршувањето на овие улоги менаџерите мора да се одликуваат со изграден вредносен систем на квалитети.

#### 4.5.4. Усовршувачки активности

Менаџерот е постојано ученик. Тој постојано учи, собира знаење и професионално се издигнува. Поточно попрофесионално (од областа на менаџментот), стручно (од областа на дејноста на претпријатието) и духовно од областа на филозофијата, етиката, културата и естетиката. Од особено значење е моралното или етичкото издигнување на менаџерот. Моралното издигнување го прави човекот да живее во согласност со моралните норми, тоест правилата на животот и работата, за да може да создава за себе најголема дозволена корист, а во исто време никому да не му наштети, исправен и чесен во неговите постапки; храбар, полн со вера, надеж и љубов кон својата професија, подготвен секогаш да се чувствува со другите, да им помага, да им укажува на грешките, да ги води кон вистинските патишта, да се грижи за доброто на сите.

Современиот менаџер постојано се обучува преку симпозиуми, семинари, собири, советувања, менаџмент курсеви од разни други организирани предавања на областа на општиот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси. Тој постојано се надградува, оспособува, обучува и е во тек со остварување на достигнувањата од областа на менаџментот, односно од областите на дејностите на нивните претпријатија. По пат на издигнување на работата и усовршување менаџерите овозможуваат и збогатување на работата, работата да се одвива по хоризонтала и по вертикала, односно освен проширување на опсегот на работата се остварува и проширување на содржините на работата. На овој начин на вработените им се даваат определени ингеренции во поглед на донесувањето одлуки и контрола на квалитетот, т.е. извршителите на работните групи добиваат поголема автономија. Позитивни карактеристики на оваа концепција се: висока мотивираност, квалитет во работата, задоволство од работа, намалување на отсуство од работата, ниска флукуација и слично. Ова всушност се должи на тоа што вработените биле информирани за резултатите од својата работа како и на нивната

самостојност, а со тоа и за одговорноста што ја добиле. Во суштина на збогатување на работата е разновидна работа да се групира во еден делокруг на работа. На пример, работата на работникот кој ракува со печатарска машина може да се збогати ако се зголеми неговата автономија при извршување и утврдување на нормите на работа, при контрола на утврдување на брзината на печатарската лента, или пак работи со помал надзор. Извршителот, покрај производството (редовната работа), станува одговорен и за контролата на квалитетот и планирањето на одржувањето, којашто претставува промена на вообичаениот начин на работа. Доколку пак некој нема амбиции за напредување, не чувствува потреба за личен развој, знаење, способности и развој на талентот, тогаш збогатувањето на работното место и работата нема да ги даде саканите и очекувани резултати. Како резултат на промените во окружувањето, брзиот развој на технологиите на информатичката ера има силни влијанија врз економијата и пазарот. Потрошувачите стануваат се поинфериорни и построги во барањата, па фокусот на пазарот се изместува од производи за задоволување на основни потреби, кон се посложени високо технолошки производи со висок квалитет. Претпријатијата и менаџерите си конкурираат не само преку воведување нови технологии туку и преку нудење дополнителни услуги за потрошувачите.

Технолошките промени се толку брзи што секој нов производ на пазарот кусо време опстојува пред појавата на поевтини производи на друго место. Затоа конкуренцијата на пазарот е се пожестока, а барањата на потрошувачите се поголеми и инвестирањето во кадрите се поголеми, како и потребата за постојано издигнување. За да можат претпријатијата да одговорат на брзите промени на окружувањето и на предизвиците коишто тие ги носат, треба да се менуваат, издигнуваат брзо и неповторливо. Тие треба да создаваат нови организациски структури за да ги пресретнат промените предизвикани од пазарот. Само претпријатијата со оние менаџери кои можат да се адаптираат на промените на надворешното и внатрешното окружување се развојни и извршни претпријатија. Креативноста и иновативноста во текот на производниот процес и контактите со потрошувачите стануваат појаки. За да се справат со новите знаења и драматичните промени во претпријатијата, менаџерите треба да издигнат и развијат нови знаења, навики и методи на управување. Менаџерите ќе треба да ја развијат и организациската структура за претпријатијата да можат да напредуваат. За целосно и успешно исполнување на својата улога менаџерите на вработените треба да им ги обезбедат следниве услови:<sup>231</sup>

- Зголемување на правата; и,

- Развој и обука

Бидејќи вработените треба да имаат поголеми одговорности, неопходно е да се развиваат и обучуваат. Најуспешни менаџери се оние кои ќе ги мотивираат најдобрите тимови и ќе создадат услови за развој на вработените. Обуката и развојот на кадрите, којашто е потребна за нивно издигнување е процес на одржување, усовршување и развивање на работните способности на кадрите во претпријатието. Тие се неопходни поради промена на секојдневните технологии и придонесуваат кадрите да се оспособат за воведување и прифаќање на нови знаења и новини во работењето. Со обуката кадрите се издигнуваат и оспособуваат за поголема креативност и инвентивност во работата, се согледуваат новите можности за производство, нови начини на продажба, се воведуваат нови производи и слично.

#### **4.6. Обука за градење вредносен систем**

Обуката и развојот на кадрите преку квалитетни вредносни системи се однесува за сите вработени во претпријатијата, како за менаџерите, така и за неменаџерите. Неменаџерскиот кадар се обучува со разни вештини, техники и оперативни знаења, во врска со конкретните работни операции, како дел од целокупниот работен процес во претпријатието. Менаџерскиот кадар се обучува за развивање активност за: планирање, менаџирање на човечки ресурси, одлучување, комуникација и мотивација. Обуката и развојот имаат за цел зголемување на ефикасноста на работењето, но и подготвеност за воведување нови техничко технолошки промени. Обуката и развојот се спроведуваат низ посебни програми кои се разликуваат во зависност од барањата на работните места на коишто работат кадрите, нивните способности, цели на обука и карактер на обуката. На пример, програмите за обука на менаџерите се од посебно значење, при што постојат разлики во програмирање за обука на новите менаџери од оние коишто се наметнати за искусните менаџери. Во обуката на неменаџерските кадри посебно важна е обуката којашто се спроведува од страна на нивните претпоставени-менаџерите.

Методот на обука и развојот на кадрите е метод на промена на работата на работните места. Со користење на овој метод вработените се оспособуваат и за извршување други работни задачи во организациската единица во која работат, или во друга организациска единица. Други методи на работа за обуката на кадрите на работното место се: работа на различни проекти, самообука, контакти со колегите, од екипата, внатрешни курсеви, практиката и подучување на работното место, користење

учебни помагала и прирачници, како и набљудување на работните процеси. Обуката на кадри може да се оствари и надвор од работното место. Овој вид обука придонесува за размена на искуства. За таа цел се посетува специјална настава изведувана од специјалисти од разни области, се посетуваат семинари и курсеви на кои се обработуваат разни стручни теми од областите потребни за извршување на работата. Со тоа кадрите се стекнуваат со ново искуство, со нови знаења, се запознаваат со нови технологии и слично што придонесува за нивна поголема оспособеност и подготвеност во извршување на разни одговорни задачи. Обуката и вредносниот систем на менаџерите во најелементарна смисла ја запазува краткорочната временска димензија, односно знаењето и вештините стекнати по обуката да се применуваат веднаш, додека од друга страна развојот ја запазува среднорочната и навлегува во долгорочната димензија и знаење коешто би се искористило и понатаму. Обуката е активност којашто има за цел да изврши олеснување, адаптација на вработените и олеснување на работата. Затоа треба да исто така да се смета дека претставува и еден вид средство за мотивација. Само во случај кога вработениот чувствува дека овозможувањето обука претставува дополнителна вредност, обуката може да придонесе за доживување поголема сатисфакција при извршување на работата. Исто така може да се јави потреба од обука и развој во случај на зголемување на обемот и содржината на производството или на понудување на услуги или пак доколку се бара зголемување на квалитетот во работењето. Доколку станува збор за работни места со поголем степен на ризик и опасности, очекуван резултат би бил намалување на бројот на несреќи и инциденти. Обуката треба да помогне во намалување на отсуството од работа и флукуација на работната сила. Обуката и развојот често пати се поврзуваат со целите на претпријатијата. Како на пример: цел може да биде намалување на грешките во работењето, односно зголемување на квалитетот на изведбата.

Преку дефинирање на обуката и развојот на примената на вредносните системи, треба да се назначат и улогите коишто сите учесници ќе ги земат, така што секој ќе ја игра својата улога на ефикасен начин и во таа смисла ќе ја преземе одговорноста, а истото е можно само доколку се разграничат улогите. По обуката би се очекувало да биде намален бројот на грешки во работењето, поголеми искористување на ресурси во работењето и на поефикасен и поефективен начин преку намалување на потребата за супервизија што значи дека вработените направиле еден чекор напред во нивниот професионален развој. Треба да се знае дека се она што вработениот го носи во себе како потенцијал, не мора да е видливо односно најчесто уникатен концепт на

функционирање на индивидуите. Карактеристиките и одлуките на личноста како и елементите од каде што индивидуата ја црпи мотивацијата се најчесто скриени. Успешните супервизори треба да го препознаат скриениот потенцијал кај вработените, да го предизвикаат и пренесат во видливиот дел. Кога е видливо поле другите ќе можат да го препознаат заради апликација на истите во практиката односно секојдневното работење како трансфериран облик на вештини и знаења. Еве еден пример како е направена проценка на потребите од обука и како вработените соработуваат т.е. каква е соработката.

Проценката на потребите на обука во Македонски Телеком се прави на редовна основа. Вработените и менаџерите соработуваат во области за човечки ресурси за правилно откривање на потребите за развој, а резултатите од таа проценка се преточуваат во годишниот план за обука и развој. Процесот на примена почнува со евалуацијата на остварувањата на минатогодишните цели и со поставување на новите во рамките на нашиот систем за евалуација на работењето. Потоа, преку поединечни состаноци со менаџерите, детално се утврдува потребата за обука. За повисоко ниво на менаџери постои посебен процес на проценка на потребите за нивниот професионален развој. Секако ова е во согласност со компаниската стратегија и претставува поддршка во реализацијата и во утврдувањето на стратешките и деловните цели на Македонски Телеком. Најмногу обуки биле застапени од професионален тип, но секако биле застапени и обуки коишто влегуваат во областа на меки вештини, бидејќи тоа е пред сè компанија којашто е ориентирана кон корисникот. Редовно организирале и друг вид на обуки како на пример обуки коишто се поврзани со „живеењето“ на нашата марка, како и на вредностите и стандардите на групацијата на којашто припаѓале. Ова претпријатие ја прави евалуацијата веднаш по завршувањето на самата обука, преку анонимни прашалници, како и со обучувачите, со цел да се добие комплетна слика како за нивниот впечаток така и за ефектите. Втората фаза е средба со надлежните во компанијата заради проверка на ефектите од обуката, т.е. дали се чувствуваат промени во подобрувања на извршувањето на работните задачи преку примена на наученото. Во следење на ефектите од обуката и на организациското влијание на една компанија се користат различни алатки. Но Македонскиот Телеком има неколку проекти на годишно ниво коишто помагаат во прецизно утврдување на ефектите од обуката и неминовно е да се спомене и поддршката од надворешните соработници. Често резултатите од обуката се видливи веднаш, а за многумина надвор од полето на човечките ресурси им се чини дека се непотребни трошоци што е посебно сега за време на ретесија.

Потребата е да се биде упорен во инвестицијата наречена обучување бидејќи на долгорочен план, секако, ефектите за организацијата се познати и вредноста се капитализира. Да не заборавиме дека постојаната едукација не значи само подобро работење (во квалитет и квантитет) туку тоа е важна мотивациска алатка, како и алатка за задржување на квалитетните човечки ресурси. Најважниот аспект на развојот на човечките ресурси е вистинските луѓе на вистинските работни места. За да го оствари ова едно претпријатие прво мора да ги открие потребите за развој и да ги искористи правилните резултати од реализираните обуки

## **ГЛАВА V ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАѢРИТЕ И ЕФЕКТИВНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ**

### **5.1. Предмет и цел на емпириското истражување**

Покрај научно - теоретско проучување, предметот на истражувањето го опфаќа и осознавањето на користените вредности при практичното извршување на менаџерската улога во процесот на обучувањето и развојот на човечкиот потенцијал на вработените во мали, средни и големи претпријатија.

Со емпириско истражување идентификувани се вредностите користени и поседувани од страна на менаџерите, нивниот вредносен систем од аспект на испитаните менаџери, од една страна, и испитаните вработени од друга страна, со цел осознавање на нивното влијание на развојот на човечките ресурси на вработените.

Основна цел на ова истражување е согледување на посебната улога на вредносниот систем на менаџерот кој придонесува за квалитетен развој и усовершена обука на човечките ресурси, верифицирање на резултатите и истакнување на можностите за примена на концепциите на раководење, засновани на претпочитање на вистинските вредности во нашите работни средини.

### **5.2. Хипотеза за тестирање**

Имајќи ги предвид предметот и целта на истражувањето основана хипотеза која се поставува за истражување е да се утврди дали вредносниот систем на менаџерите влијае врз развој на човечките ресурси во претпријатијата.

Нултата хипотеза, Но го преставува тврдењето за вредноста на параметарот на основната маса  $M_x$ , која што со постапката треба да биде оспорена. Нултата хипотеза е проста ако со неа се тврди дека параметарот  $M_x$  точно е еднаков на однапред позната нумеричка вредност која се вика параметар на основната маса која и всушност преставува хипотетична вредност  $M_0$ .

Нултата хипотеза е системот на вредности на менаџерите. На секоја нулта хипотеза и придружуваме таканаречена алтернативна – истражувачка хипотеза  $H_1$ . Алтернативната хипотеза е развојот на човечките ресурси. Таа хипотеза често ги содржи сите вредности кои може да ги има параметарот  $M_x$ , а кои не се опфатени со нултата хипотеза. Алтернативната хипотеза е истражувачка хипотеза и со нејзе истражувачот го изразува мислењето кое настојува да го потврди со постапката на тестирање

### **5.3. Методологија на истражувањето**

#### **5.3.1. Прибирање на податоците**

Методот на анкетата се користеше за прибирање на потребните податоци за спроведување на емпириското истражување. Заради добивање поцелосни сознанија анкетањето беше спроведена од аспект на менаџерите и од аспект на вработените. Анкетните листови се формулирани со соодветно јасно дефинирани целосни и еднозначни прашања, со можност за одговор (заокружување на јасно изразените карактеристики на вредностите и состојбите на развојот на човечките ресурси, пред се, во согласност со научниот метод и искуствата на многубројните консултирани еминентни соговорници. Основното истражување во анкетните листови е опфатено и се спроведуваше во три посебни групи и тоа:

Првата група ја опфати застапеноста на вредностите во применуваните концепции на менаџментот од страна на менаџерите, застапеноста на вредностите во работната средина и изграденоста на вредносниот систем на менаџерите со соодветни вредности.

Поединечните анкетни листови содржат:

- применувани концепции на менаџментот од страна на менаџерите во претпријатијата, застапени со едно генерално прашање и можност за одговор со заокружување на неколку од дванаесетте концепции;
- застапените вредности во работните средини, со едно основно прашање и можноста за одговор на некои од дваесет и петте наведени вредности;
- застапените вредности во вредносниот систем на менаџерот, со едно генерално прашање и можност за одговор на некои од повеќето наведени вредности;
- посакуваните вредности за изграденост на вредносниот систем на менаџерот со едно генерално прашање и можност за одговор за некои од повеќето наведени вредности.

Втората група прашања се однесува на состојбите за развојот и обуката на човечките ресурси, во согласност со начинот на извршување на менаџерско- лидерската функција и улога на менаџерите во работната средина. Анкетните листови опфаќаат домени кои се од значење за развојот и обука на човечките ресурси меѓу кои се:

- пристапот кон решавање на конфликтните состојби и проблеми при работењето во претпријатијата;
- показатели за мотивираноста на вработените како израз на применуваните принципи на раководење, мотивираноста од плата, оценување и почитување на способноста на личноста и односот на менаџерот, како фактор за внатрешна мотивација на вработените;
- демократичноста во мислењето и изразувањето;
- информираноста на вработените за состојбата на работењето;
- состојбата на меѓучовечките односи и грижата на менаџерот, менаџерскиот тим за развивање добра деловна клима во претпријатието и унапредување на кариерата;
- изразеното задоволство на вработените од раководење на состојбите во претпријатието, односно задоволството на клиентите на производите и услугите во претпријатието; и,
- за истражување на сите овие состојби анкетирани лица одговараат со заокружување на еден од понудените алтернативни одговори.

Третата група прашања се од областа на мотивацијата и тие се групирани во два анкетни листови:

- основните мотиви за постигнување на успех во професијата менаџер со едно генерално прашање и можност за заокружување на наведени мотиви;
- основните мотиви во работењето, застапени со едно генерално прашање и можност за заокружување на некои од наведените мотиви.

Анкетирањето се спроведе на случајно избрани лица на работни места и се заснова на непристрасен, анонимен и дискретен приод.

Анкетирањето ги помина следните фази:

- прибирање на податоци;
- анализа и групирање на податоците;
- компјутерска обработка на податоците;
- табелирање;
- пресметување и анализа; и,
- графичко обликување.

Одговорот на испитаниците (менаџери и вработени) во претпријатијата мали, средни и големи во Р. Македонија претставува сублимат од се она што го гледаат и чувствуваат во работната средина. Во тој сублимат најголема застапеност имаат ставовите на вработените како израз на нивните чувства од набљудувањата на состојбата во претпријатијата коишто произлегуваат главно од односот и постапките на менаџерите. Ставовите и мислењата на вработените, изразени преку дадените одговори во анкетните листови, ја претставуваат основата на нивното тековно и идно однесување, во контекст на соодветното раководење.

Статистичката обработка на податоци се направи со помош на компјутерска програма “excel”, што овозможува рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на обработените податоци.

### 5.3.2. Примерок на истражувањето

Примерокот за ова истражување е репрезентивен, испитаниците се избрани по случаен избор и адекватен на периодот на истражувањето. Примерокот го користи принципот на случајност при избор на испитаниците. Сите статистички единици се избрани случајно, односно сите единици имаа еднаква можност да бидат избрани. Сите резултати кои се добиени од истражувањето на дел од статистиците

единици (вработени и менаџери изјаснети преку нивните јавувања) се однесуваат на целата маса.

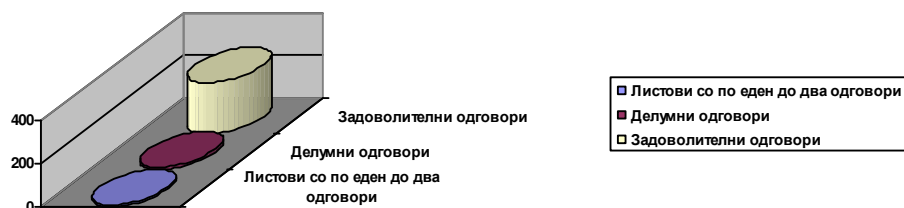
За потребите на ова истражување обработени се 260 прашалници, кои претставуваат 92% од вкупно испратените прашалници до претпријатијата со различна големина. Од вкупниот број на големи претпријатија на територијата на Р. Македонија 20% се големи претпријатија, 43% се средни претпријатија и 37% се мали претпријатија, односно 80% од претпријатијата се од секторот на мали и средни претпријатија и ова реално ја прикажува тековната состојба во вкупната маса, односно состојбата на вкупно активни претпријатија во Р. Македонија. Во поглед на главите сектори во индустријата, најголем број претпријатија се од секторот на трговијата и услугите 75%, производство 20% и на крај секторот градежништво со 5% од вкупниот број на претпријатија, и по ова може да се заклучи дека и по овој критериум се добива јасна и реална слика дека примерокот веродостојно ја прикажува состојбата во вкупното стопанство во Р.Македонија.

**Табела 5-1 Анкетирани испитаници**

Анкетирани	Бр. на застапеност на анкетираниите испитаници	Процент на учество на анкетираниите
Листови со по еден до два одговори	5	1,92%
Делумни одговори	15	5,77%
Задоволителни одговори	240	92,30%
Вкупно анкети	260	100%

Од табелата 5.1. се гледа дека задоволителни одговори се 92,30 од 260 испитаници, листови со по еден до два одговори се 1,92 од 5 испитаници и 5,77 се делумни одговори од 15 испитаници.

#### **Графикон 5-1 Број на анкетни ливчиња**

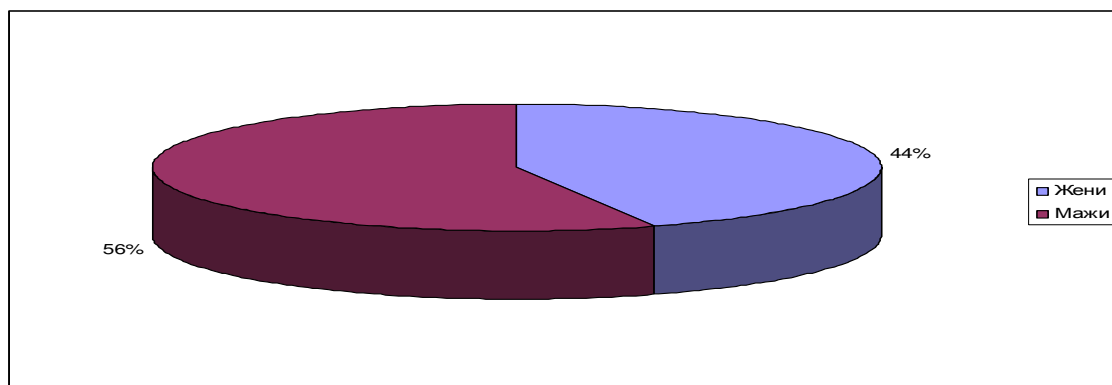


Табела 5-2 Полова структура на испитаниците

Испитаници	% на полова структура
Жени	44
Мажи	56

Во истражувањето половата структура на испитаниците е приближно слична, машката популација е изразена со 56%, а женската со 44%.

Графикон 5-2 Процентуална структура на испитаници во истражувањето

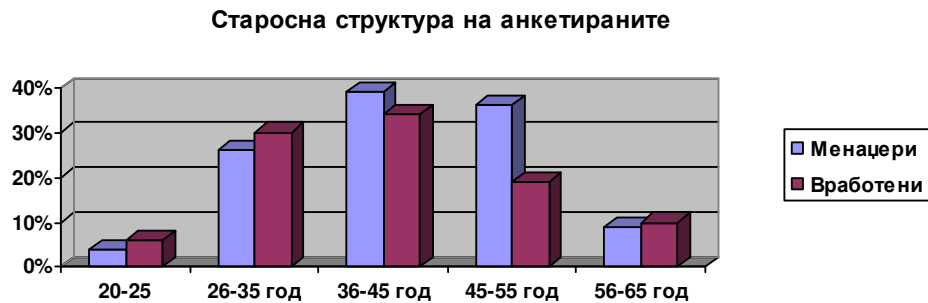


Табела 5-3 Старосна структура на анкетираниите

Испитаници	20-25	26-35 год.	36-45 год.	45-55 год.	56-65 год.
Менаџери	4%	26%	39%	36%	9%
Вработени	6%	30%	34%	19%	10%

Од табелата се гледа дека најголемиот број испитаници според старосната структура се на возраст од 36-45 години, па потоа превладува помлада популација од 26-35 години. На возраст од 45-55 години се 36% менаџери, а 19% вработени. Во групата најстара популација се застапени 9% менаџери на возраст од 56-65 години.

**Графикон 5-3 Старосна структура на анкетираниите лица во истражувањето**



Анкетирањето се оствари во период од една година. Прво се направи истражување по пат на анкетирање на 260 испитаници кои одговорија на мотивациските фактори на работење. Второ истражување се направи на 260 испитаници за општите состојби на раководење застапено на вредностите во работните средини. Користени се пет вида основни, општи анкети и тоа:

Анкета 1: Кои концепции на раководење ги применуваат Вашите менаџери?

Анкета 2: Кои вредности (карактеристики) се застапени во работните средини во Вашите претпријатија?

Анкета 3: Кои особини ги поседуваат директорите?

Анкета 4: Кои особини претпочитате да ги поседува еден менаџер?

Анкета 5: Што најмногу Ве мотивира во Вашите претпријатија?

## 5.4. Анализа на резултатите

### 5.4.1. Вредности на менаџерите во претпријатијата

Заради поцелосна прегледност и споредба на претходните податоци е спроведена анкета за истражување на вредностите коишто се најмногу застапени во работните средини и тоа преку основно поставено прашање: Кои вредности

(карактеристики) се застапени во Вашите работни средини? Анкетата 1 е веќе подготвена и реализирана со содржина како што е изнесена во прилогот.

При составување на прашањата од анкетата се зема предвид структурата на испитаниците и постојниот менталитет, па затоа прашањата беа направени подостапни и разбирливи за секого. Испитаниците слободно ги заокружуваа сите оние вредности за коишто сметаат дека во периодот на анкетирање се најзастапени во нивните работни средини. Во согласност со извршеното испитување податоците беа сумирани резултатите и добиениот редослед се прикажа во табела 5-4.

Концентрацијата на одговори на испитаните вработени во истражувањето покажа јасно издиференцирани две групи одговори од кои 45,2% беа заокружени искривени вредности, несакани и неповолни, како што се: итрина, скриени игри и интриги, желба по секоја цена да се стигне до положба или богатство, поделба меѓу вработените, недоволна информираност, дволичност, интерес, агресивност, нетрпеливост, непочитување, полтронство, егалитаризм (без разлика на вредностите). Додека пак другата концентрирана група одговори од страна на испитаните вработени се одликуваше со вистински вредности, трајни вредности, според застапеноста во работните средини и изнесуваше 54,8% со следниов редослед: работливост, индивидуализам, знаење, конкуренција, демократија, прагматизам, меѓусебна соработка, разумност, почитување, доверба, отвореност, информираност, вистинитост и реалност.

Од табелата 5-4 се гледа дека 54,8% се вистински вредности, а 45,2 % се искривени вредности. Во групата на искривени вредности најголем пораст покажуваат вредностите на желбата по секоја цена да се стигне до богатство со 4,7% скриените интриги и игри со 4,8, дволичноста со 4,1% , поделбата помеѓу вработените со 4,2%, недоволната информираност со 4,0%, нетрпеливоста и непочитувањето со 3,8%, агресивноста со 3,7%, полтронството и егалитаризмот со 3,6%.

#### Табела 5-4 Кои вредности се застапени во работните средини?

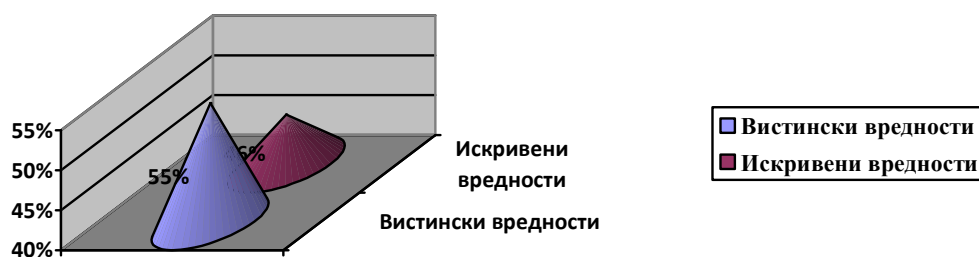
##### Застапени вредности во работните средини од аспект на испитаните вработени

Застапеност на вредности во работните средини	Одговор на испитаниците	% на застапеност
1. Итрина	55	4,5
2. Желба по секоја цена да се стигне до положба или богатство	58	4,7
3. Скриени игри и интриги	54	4,8
4. Дволичност	51	4,1

5. Недоволна информираност	50	4,0
6. Поделба помеѓу вработените	52	4,2
7. Интерес	52	4,2
8. Нетрпеливост и непочитување	47	3,8
9. Агресивност	46	3,7
10. Полтронство	45	3,6
11. Егалитаризам (без разлика на вредности)	44	3,6
12. Работливост	51	4,1
13. Знаење	55	4,5
14. Индивидуализам	52	4,2
15. Меѓусебна соработка	53	4,3
16. Разумност	50	4,0
17. Почитување	50	4,0
18. Конкуренција	47	3,8
19. Демократија	46	3,7
20. Вистинитост	56	4,5
21. Почит и верба	46	3,7
22. Прагматизам	45	3,6
23. Реалност	50	4,0
24. Отвореност	40	3,2
25. Информираност	40	3,2
Вкупно поени	1.235	100
Вистински вредности		54.8%
Искривени вредности		45.2%

Процентите на вистинските вредности се поголеми во споредба со искривените вредности и се движат од 1-5%. Некои од нив се следните: знаењето со 4,5%, работливоста со 4,1%, индивидуализмот со 4,2%, меѓусебната соработка со 4,3%, разумноста и почитувањето со 4,0%, конкуренцијата со 3,8%, демократија со 3,7% и прагматизам со 3,6%. Отвореноста и информираноста се застапени со 3,2%.

**Графикон 5-4** Застапени вредности во работните средини - вистински вредности и искривени вредности од аспект на испитаните вработени



Според искажувањата на испитаните менаџери како застапени вредности во работните средини во табелата 5-5 се гледа дека менаџерите сметаат дека 80,2% во деловната средина се застапени вистински вредности во работните средини, а додека само 19,8 % ги потенцираат искривените вредности. Од анализата во табелата 5-5 се гледа дека вистинските вредности со најголем процент се: знаењето со 8,7%, работливост и меѓусебната соработка со 7,9%. Реалноста со 7,6%, конкуренцијата со 7,0%. Разумноста како позитивна вредност е опфатена со 6,3%. Отвореноста, демократијата се застапени со 5,6%, информираноста со 5,4% и почитувањето е опфатено со 5,2% .

Искривените вредности како итрината е изразена со 3,0%, останатите искривени вредности се егалитаризам со 2,4%, поделба меѓу вработените со 2,2%, недоволна информираност и дволичност се изразени со 2,0%. Останатите вредности со најмал процент од 1% и под 1% се по хиерархиски редослед: агресивност, скриени игри и интриги, желба по секоја цена да се постигне богатство, нетрпеливост и непочитување, интерес и полтронство.

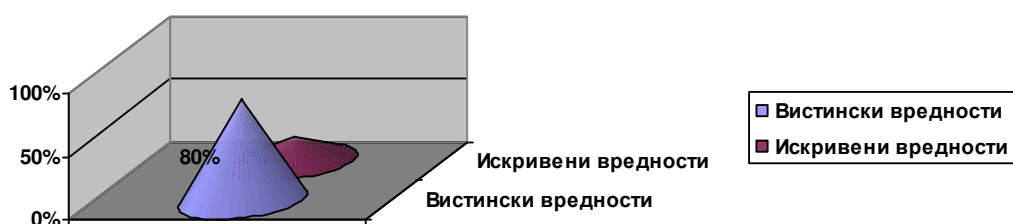
**Табела 5-5 Кои вредности се застапени кај менаџерите во работењето?**

**Застапени вредности во работните средини од аспект на испитаните менаџери**

Застапеност на вредности во работните средини	Одговор на испитаниците	% на застапеност
1. Знаење	94%	8,7
2. Работливост	86%	7,9
3. Меѓусебна соработка	86%	7,9
4. Реалност	82%	7,6
5. Конкуренција	76%	7,0
6. Разумност	68%	6,3
7. Отвореност	60%	5,6
8. Демократија	60%	5,6
9. Информираност	58%	5,4
10. Почитување	56%	5,2
11. Вистинитост	48%	4,4
12. Почит и доверба	46%	4,3
13. Прагматизам	46%	4,3
14. Индивидуализам	34%	3,1
15. Итрина	32%	3,0
16. Егалитаризам	26%	2,4
17. Поделба помеѓу вработените	24%	2,2
18. Недоволна информираност	22%	2,0
19. Дволичност	22%	2,0

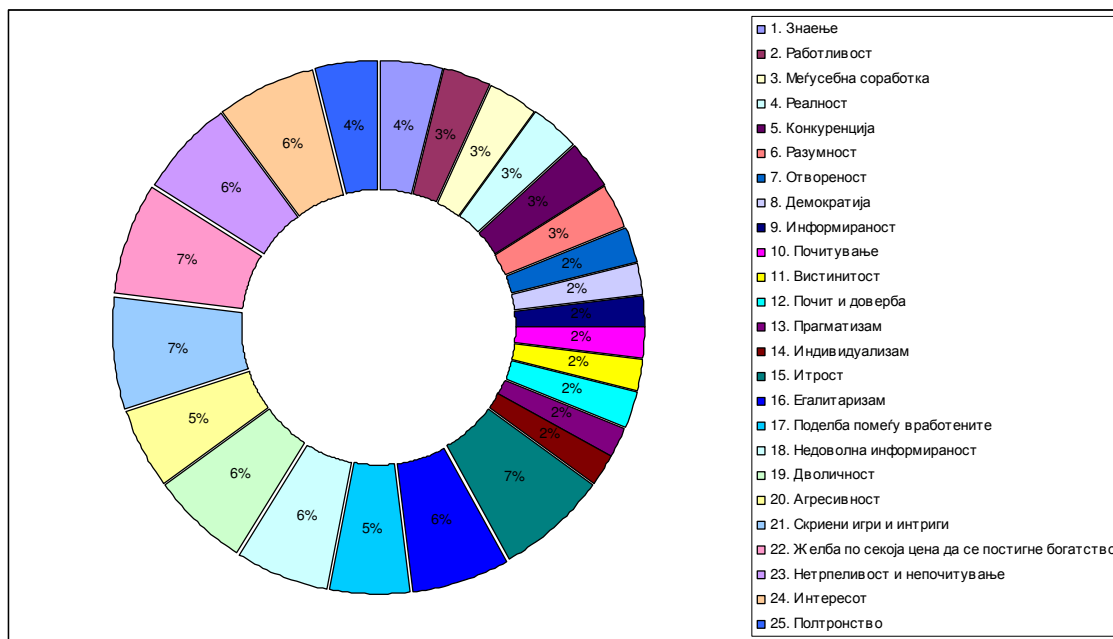
20. Агресивност	14%	1,3
21. Скриени игри и интриги	12%	1,1
22. Желба по секоја цена да се постигне богатство	8%	0,7
23. Нетрпеливост и непочитување	8%	0,7
24. Интересот	6%	0,5
25. Полтронство	6%	0,5
Вкупно поени	1080	100%
Вистински вредности		80,2%
Искривени вредности		19,8%

**Графикон 5-5 Вистински и искривени вредности од аспект на испитаните менаџери**



Имајќи ја предвид веќе направената сумарна анализа на двете групи на истражување, притоа користејќи соодветни пондери за учество на менаџерите и вработените во вкупниот број вработени (за менаџерите - пондер 1,5, а за вработените-3 се добива еден вид поцелосна претстава за застапените вредности во работните средини прикажани во табела и на графикон.

**Графикон 5-6 Вредности во работните средини од аспект на испитаните вработени и испитаните менаџери заедно со пондерирани вредности**



Од направената општа анализа јасно се гледа дека во македонските работни средини, во периодот на истражувањето застапени се вистински вредности и искривените вредности. Вистинските вредности како што се: индивидуализам, должност, реалност, вистинитост, утилитаризам, демократијаа, прагматизам, конкуренција и одговорност се помалку застапени, односно со 33%. Но не само овие вредности, туку малку се застапени и другите вредности, меѓу кои се: разумноста, отвореноста, почитта, информираноста, меѓусебната соработка, а исто така помалку се цени работливоста и знаењето. За разлика од нив, кај околу 67% се застапени искривени вредности што е прикажано графички. Ваквите состојби на застапеност на искривени вредности во испитуваните работни средини, сепак упатуваат на потребите од продолжување и продлабочување на испитувањето во подетална анализа и дијагноза на причините за ваквите состојби и од повеќе аспекти (општествен, социолошки и психолошки).

**Табела 5-6 Менаџери и вработени со пондерирани вредности**

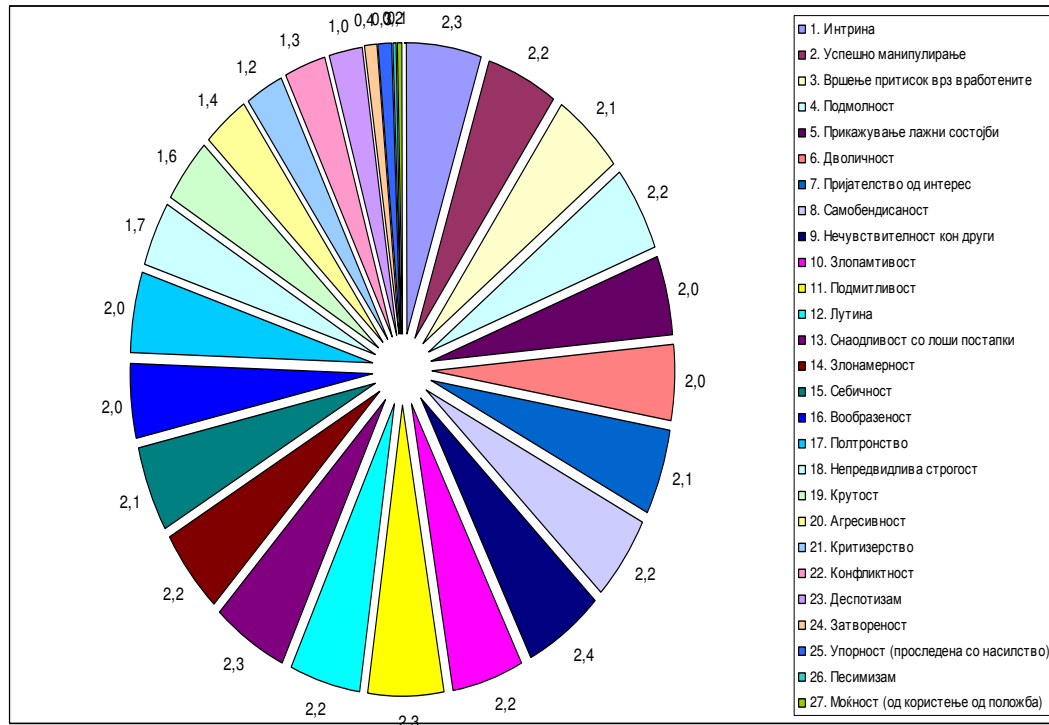
Застапеност на вредности во работните средини од аспект на сите вработени и менаџерите заедно со пондерирани вредности	% на застапеност со пондери од 1,5 и 3 за менаџерите и вработените
1. Знаење	4%
2. Работливост	3%
3. Меѓусебна соработка	3%
4. Реалност	3%
5. Конкуренција	3%
6. Разумност	3%

7. Отвореност	2%
8. Демократија	2%
9. Информираност	2%
10. Почитување	2%
11. Вистинитост	2%
12. Почит и доверба	2%
13. Прагматизам	2%
14. Индивидуализам	2%
15. Итност	7%
16. Егалитаризам	6%
17. Поделба помеѓу вработените	5%
18. Недоволна информираност	6%
19. Дволичност	6%
20. Агресивност	5%
21. Скриени игри и интриги	7%
22. Желба по секоја цена да се постигне богатство	7%
23. Нетрпеливост и непочитување	6%
24. Интересот	6%
25. Полтронство	4%
Вкупно	100%

Не може да се премине на следното истражување доколку на кратко не се направи осврт на случајната зависност и компатибилност меѓу двете анкетирани групи за да се види кои од применуваните вредности во концепциите на раководење владеат во претпријатијата и во двата случаи. Но колку и да беше случајност сепак, бидејќи се користеше компјутерски програм Excel, може со сигурност да се контролира соодносот на секое внесување од групирани податоци. Со самото внесување на група податоци од испитуваните вработени, по одделни претпријатија речиси секогаш (со многу мали исклучоци за 1% или 2% разлика во соодносот на вредностите) беше идентичен. За нас сигурно и не е. Тоа е факт. Такви се состојбите погледнати од агол на испитаниците. Оттука и не се менува многу значењето дали тој сооднос ќе се разликува два-три проценти. Се поставува прашањето: Како се ефектуираат човечките ресурси? Одговорот од соговорниците-испитаници беше едноставен: мора да се работи и да се заработува обезбедувајќи плата, егзистенција и некаква сигурност. Кај вработените владеше главно надворешната мотивација со посебен израз за сигурната работа (вработеноста) и платата.

Од целокупното спроведено истражување преставени се податоците за процентуалната застапеност на позитивните и искривените вредности на менаџерите од аспект на испитаните вработени. Претставен е табеларен и графички приказ за искривените и правилните вредности.

**Графикон 5-7 Проенти на искривени вредности на раководењето на менаџерите со човечките ресурси од аспект на испитаните вработени**



**Табела 5-7 Поседувани и применувани **искривени** вредности во раководењето со човечките ресурси на менаџерите од аспект на испитаните вработени**

Искривени вредности	% на учество
1. Интрина	2,3
2. Успешно манипулирање	2,2
3. Вршење притисок врз вработените	2,1
4. Подмолност	2,2
5. Прикажување лажни состојби	2,0
6. Дволичност	2,0
7. Пријателство од интерес	2,1
8. Самобендисаност	2,2
9. Нечувствителност кон други	2,4
10. Злопамтивост	2,2
11. Подмитливост	2,3

12. Лутина	2,2
13. Снаодливост со лоши постапки	2,3
14. Злонамерност	2,2
15. Себичност	2,1
16. Вообразеност	2,0
17. Полтронство	2,0
18. Непредвидлива строгост	1,7
19. Крутост	1,6
20. Агресивност	1,4
21. Критизерство	1,2
22. Конфликтност	1,3
23. Деспотизам	1,0
24. Затвореност	0,4
25. Упорност (проследена со насилство)	0,3
26. Песимизам	0,2
27. Моќност (од користење од положба)	0,1
<b>Вкупно искривени вредности</b>	<b>46.0</b>

Од табелата се гледа дека искривените вредности сите групно претставени се застапени со 46%. Поединечно се застапени следниве: итрина, лутина, злонамерност подмолност и успешно манипулирање со 2,2%, вршење притисок врз вработените и пријателство од интерес и самобендисаност со 2,1%, прикажување лажни состојби и дволичност со 2,0%, нечувствителност кон други со 2,6%, злопамтивост со 2,2%, подмолност со 2,3%, себичност со 2,1%, вообразеност со 2,0%, агресивност со 1,4%, деспотизам со 1,0% и останати вредности.

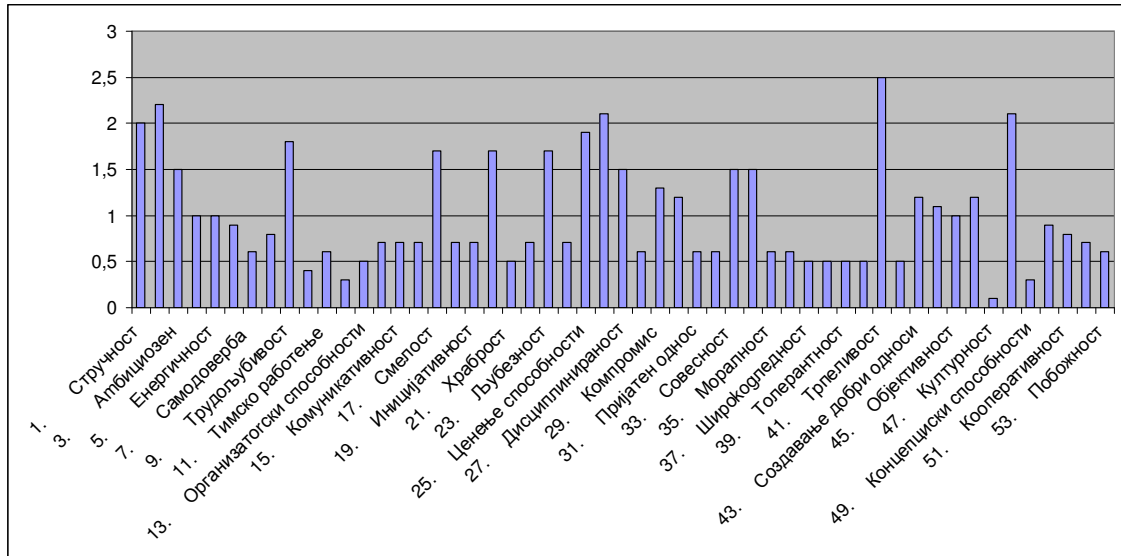
**Табела 5-8 Вистински поседувани и применувани вредности во раководењето со човечките ресурси на менаџерите од аспект на испитаните вработени**

Вистински вредности	% на учество
1. Стручност	2,0
2. Упорност	2,2
3. Амбициозен	1,5
4. Интерес за напредок	1,0
5. Енергичност	1,0
6. Искуство	0,9
7. Самодоверба	0,6
8. Ангажираност	0,8
9. Трудолубивост	1,8
10. Разумност	0,4
11. Тимско работење	0,6
12. Одговорност	0,3
13. Организаторски способности	0,5
14. Авторитет	0,7
15. Комуникативност	0,7

16. Љубов кон учење	0,7
17. Смелост	1,7
18. Оптимизам	0,7
19. Иницијативност	0,7
20. Одлучност	1,7
21. Храброст	0,5
22. Креативност	0,7
23. Љубезност	1,7
24. Чесност	0,7
25. Ценење способности	1,9
26. Човечност	2,1
27. Дисциплинираност	1,5
28. Цврстина	0,6
29. Компромис	1,3
30. Координаторски способности	1,2
31. Пријатен однос	0,6
32. Ажурност	0,6
33. Совесност	1,5
34. Перманентно учење	1,5
35. Моралност	0,6
36. Принципиелност	0,6
37. Широкогледност	0,5
38. Визионерски способности	0,5
39. Толерантност	0,5
40. Соработка-Кооперативност	0,5
41. Трпеливост	2,5
42. Снаодливост без навреди	0,5
43. Создавање добри односи	1,2
44. Реалност	1,1
45. Објективност	1,0
46. Примерност	1,2
47. Културност	0,1
48. Почитување	2,1
49. Концепциски способности	0,3
50. Реална самообјективност	0,9
51. Кооперативност	0,8
52. Доследност	0,7
53. Побожност	0,6
<b>Вкупно</b>	<b>54%</b>

Од табелата се гледа дека вкупните вистински вредности се изразени со 54%. Некои од нив поединечно се: стручност со 2,0%, упорност со 2,2%, амбициозност со 1,5%, интерес за напредок и енергичност со 1,0%, самодоверба со 0,6%, ангажираност со 0,8%, трудољубивост со 1,8%, разумност со 0,4%, тимско работење со 0,6%, одговорност со 0,3% и организациски способности со 0,5%. Голема листа на вредности се: авторитет, комуникативност, љубов кон учење, оптимизам, иницијативност, одлучност со 1,7%, храброст со 0,5%, креативност со 0,7%, љубезност со 1,7%, и останатите кои се видливи од табелата 5-8.

**Графикон 5-8 Проценти на вистински вредности, според раководењето со човечките ресурси на менаџерите од аспект на испитаните вработени**



Покрај анкетаирањето и сумарните одговори, со интервјуто коешто се правеше со некои испитаници забележав дека некои се изјаснија дека се незадоволни од постапките, однесувањето и одлуките на своите менаџери. Некои испитаници, од различни средини изјавија: „...ние не сакаме нашите менаџери да бидат идеални, туку самите тие да се примерни, да умеат да го искажат своето знаење, стручност и способност, да имаат добро однесување и правилни постапки со нас. Ние не ги негираме нивните вредности, за кои самите велат дека ги поседуваат, но чувствуваме дека тие не ги применуваат доволно вистинските вредности, туку повеќе се зафатени со други активности, односно со несакани постапки како што се: заканите, притисоците, санкционирање, бркање од работа и слично. Погледнете ги нивните менаџерски „тимови“ групи истомисленици или полтрони, кои си го следат само интересот и се плашат да му се спротивстават на директорот. "Директорот ги цени оние коишто му се послушни по секоја цена". Во текот на истражувањето некои соговорници беа задоволни од тековното раководење на постојните менаџери. Па, така, тие во разговорите истакнаа: сегашниот „наш директор е добар. Комуницира со сите. Доста работи. Цени способност и ги почитува сите. Порано кај нас владееше чувство на нетрпеливост, самонатценетост и меѓусебна недоверба. Новиот директор успеа да ги помири луѓето да создаваат меѓусебна соработка. Кај него во поголем дел превладуваат позитивните (вистински) вредности. Сега секој си ја врши својата работа, без меѓусебни конфликти и непријателство”.

Треба да се истакне дека испитувањето (анкетаирањето и интервјуто) се вршеа во претпријатијата мали, средни и големи во Македонија со вработени од различни

работни средини. Во овој период на истражување заклучокот е дека помал дел испитаници од различни претпријатија не беа задоволни од начинот на раководење на нивните директори. Но тоа во никој случај не значеше и неизвршување на работните задачи. Имено, се работеше за начинот на изградени вредности на менаџерите и вработените и како тие придонесуваат во развојот на човечките ресурси. Секако дека не е исто извршувањето на работните активности и задачи со задоволство во работењето. Задоволството во работењето побудува и поттикнува креативност, инвентивност и големи остварувања, а додека незадоволството во работењето продуцира остварување на задачите само заради работните обврски, без манифестирање на каква било креативност или иновација. Истражувањето на вредностите што ги поседуваат и применуваат менаџерите не би било комплетно, доколку не се согледа истражувањето на самите менаџери, а прашањето за нив гласеше: Кои вредности ги поседувате Вие како менаџер и ги применувате во раководењето? Нивните одговори беа речиси идентични со одговорите од анкетата за концепции на раководење.

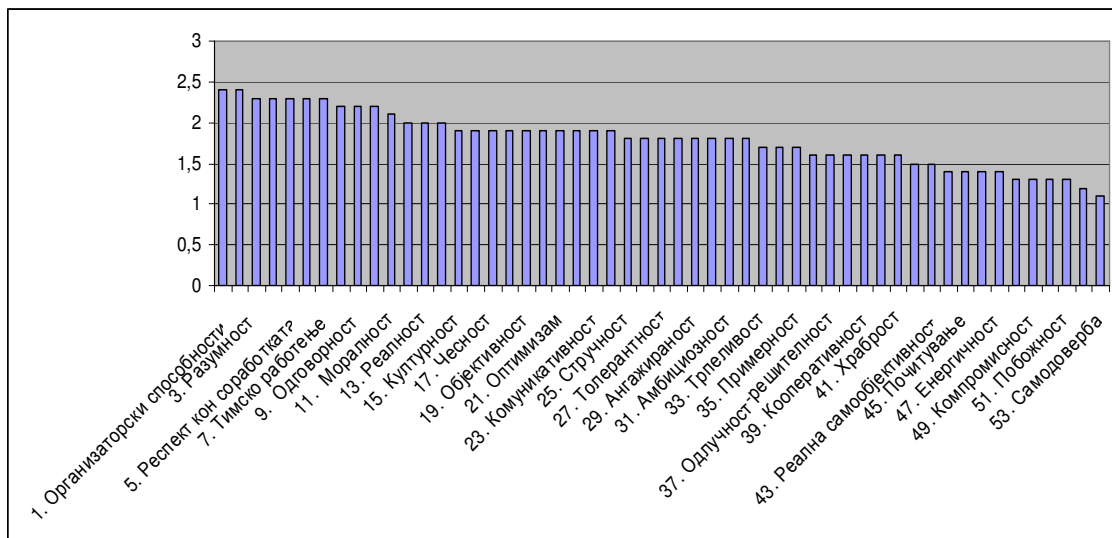
**Табела 5-9 Поседувани и применувани вредности во раководењето со човечките ресурси на менаџерите од аспект на испитаните менаџери**

Вистински вредности	% на учество	Искривени вредности	% на учество
1. Организаторски способности	2,4	1. Лукавство	0,6
2. Човечност	2,4	2. Критикување	0,4
3. Разумност	2,3	3. Моќ на положба	0,3
4. Совесност	2,3	4. Дволичност	0,3
5. Респект кон соработката	2,3	5. Вешто манипулирање	0,2
6. Интерес за напредок	2,3	6. Подмитливост	0,1
7. Тимско работење	2,3	7. Агресивност	0,1
8. Принципиелност	2,2	8. Себичност	0,1
9. Одговорност	2,2	9. Снаодливост со лоши постапки	0,1
10. Иницијативност	2,2	10. Непредвидлива строгост	0,1
11. Моралност	2,1	11. Самобендисаност	0,1
12. Дисциплинираност	2,0	12. Злопамтивост	0,1
13. Реалност	2,0	13. Конфликтност	0,1
14. Трудолубивост	2,0	14. Злонамерност	0,1
15. Културност	1,9	15. Затвореност	0,1
16. Информираност	1,9	16. Деспотизам	0,01
17. Чесност	1,9	17. Подмолност	0,01
18. Создавање добри односи	1,9	18. Склоност кон притисоци	0,01
19. Објективност	1,9	19. Лугина	0,01
20. Креативност	1,9	20. Пријателство од интерес	0,01
21. Оптимизам	1,9	21. Крутост	0,01
22. Постојано учење	1,9	22. Вообразеност со вработените	0,01
23. Комуникативност	1,9	23. Прикажување лажни состојби	0,01
24. Широкогледост	1,9	24. Ценење полтронство	0,01
25. Стручност	1,8	25. Песимизам	0,01
26. Пријатен однос	1,8	26. Крутост	0,01
27. Толерантност	1,8		
28. Навика да учи	1,8		
29. Ангажираност	1,8		
30. Љубезност	1,8		
31. Амбициозност	1,8		
32. Искуство	1,8		
33. Трпеливост	1,7		
34. Соработливост	1,7		
35. Примерност	1,7		
36. Снаодливост без навреди	1,6		
37. Одлучност-решителност	1,6		
38. Визионерски способности	1,6		
39. Кооперативност	1,6		
40. Координациски способности	1,6		
41. Храброст	1,6		
42. Ажурност	1,5		
43. Реална самообјективност	1,5		
44. Концепциски способности	1,4		
45. Почитување	1,4		
46. Авторитет	1,4		
47. Енергичност	1,4		
48. Доследност	1,3		
49. Компромисност	1,3		
50. Флексибилност	1,3		
51. Побожност	1,3		
52. Смелост	1,2		
53. Самодоверба	1,1		
<b>Вкупно вистински вредности</b>	<b>97%</b>	<b>Вкупно искривени вредности</b>	<b>3%</b>

Од табелата се гледа дека поединечно некои од вистински вредности се следниве: организаторски способности и човечност со 2,4%, разумноста, совесноста, почитта кон работата, интересот за напредок, тимското работење со 2,3%,

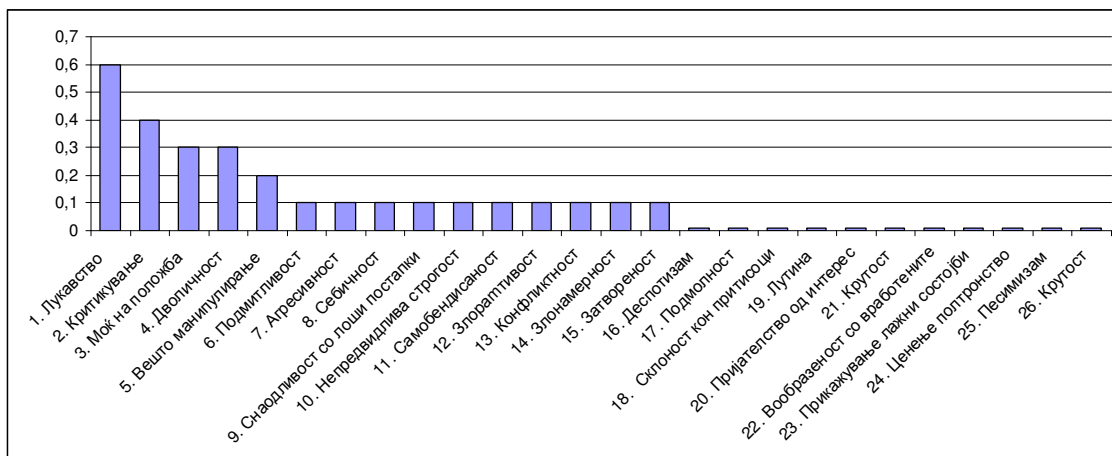
принципиелноста, одговорноста и иницијативноста со 2,2%, моралноста со 2,1%, дисциплинираноста, трудољубивоста, реалноста со 2,0%, културност, информираност, чесност со 1,9%, стручност, пријатен однос, толерантност, навика да се учи, љубезност, амбициозност, искуство се застапени со 1,8%.

**Графикон 5-9 Вистински вредности**



Некои од искривените вредности прикажани се на графиконот 5-10 и процентите како искривени вредности се многу мали. Тие се: итрина со 0,6%, критизерство со 0,4%, моќ, положба и дволичност со 0,3%, вешто манипулирање со 0,2%, подмитливост, агресивност, себичност, лоши постапки, непредвидлива строгост, самобендисаност, конфликтност со 0,1 и останати вредности коишто се видливи од табелата.

**Графикон 5-10 Искривени вредности**



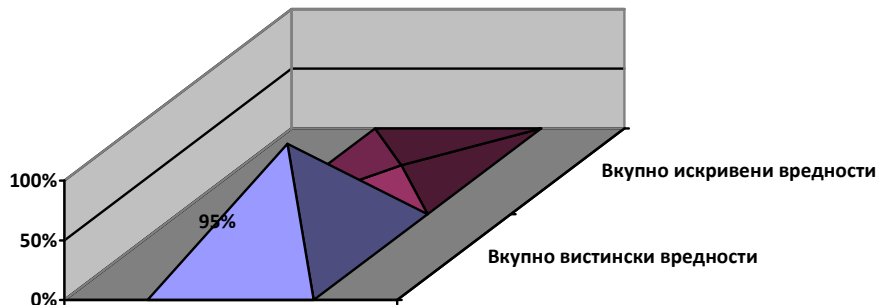
Со цел да се утврдат констатираниите теоретски, искуствени и концепциските сознанија за вистински вредности коишто се својствени за добро изграден вредносен систем на квалитети на еден примерен менаџер се направи истражување преку анкета и интервју со основното прашање: „Кои особини ги претпочитате да ги поседува еден менаџер?“. Ова е направено во согласност со анкетата 4, којашто следи во прилог на трудот. Со сумирање и анализа на анкетните резултати се доби преглед на прифатеноста и претпочитање на одделни вредности од страна на испитаниците. Резултатите зборуваат дека вработените бараат менаџерите да поседуваат 95% вистински вредности, а само мал дел, 5%, искривени вредности. Заради пре-гледност на посакуваните вредности што треба да ги поседува еден менаџер, од аспект на испитаните вработени, истите се прикажани во табелата и графиконот. Претпочитани вредности се: организациските способности, принципиелноста, стручноста, градењето добри меѓучовечки односи, ценење на способноста, чесноста, разумноста, одговорноста, човечноста, соработливоста, визионерските способности, авторитетот, дисциплинираноста и самодисциплината, интересот за напредок, тимско работење, објективноста, креативноста, пријатен однос, отворена комуникација, енергичност, перманентно учење, реалноста, совесноста, моралноста, оптимизмот и трудољубивоста.

**Табела 5-10 Претпочитани вредности што треба да ги поседува еден менаџер и да придонесува за развој на човечките ресурси во согласност со барањата на испитаниците**

Вистински вредности	% на учество	Искивени вредности	% на учество
1. Организаторски способности	2,2%	1. Моќност од положба	0,4%
2. Принципиелност	2,1%	2. Итност	0,3%
3. Стручност	2,1%	3. Умешно манипулирање	0,2%
4. Создавање добри односи	2,1%	4. Критикување	0,2%
5. Ценење способности	2,1%	5. Себичност	0,2%
6. Ч есност	2,1%	6. Дволичност	0,2%
7. Разумност	2,1%	7. Да подмитува	0,2%
8. Ч овечност	2,1%	8. Снаодливост со лоши постапки	0,1%
9. Соработливост	2,0%	9. Агресивност	0,1%
10. Одговорност	2,0%	10. Да врши притисок	0,1%
11. Авторитет	2,0%	11. Непредвидлива строгост	0,1%
12. Дисциплинираност	2,0%	12. Самобендисаност	0,1%
13. Тимска работа	1,9%	13. Злопамтивост	0,1%
14. Интерес за напредок	1,9%	14. Конфликтност	0,1%
15. Визионерски способности	1,9%	15. Гневност	0,1%
16. Објективност	1,9%	16. Затвореност	0,02%
17. Креативност	1,9%	17. Нечувствителност кон другите	0,01%
18. Пријатен однос	1,9%	18. Пријателство од интерес	0,01%
19. Комуникативност	1,9%	19. Подмолност	0,01%
20. Енергичност	1,9%	20. Деспотизам	0,01%
21. Навика за учење	1,9%	21. Злонамерност	0,01%
22. Доследност	1,9%	22. Кругост	0,01%
23. Трудолубивост	1,8%	23. Вообразеност со вработените	0,01%
24. Упорност	1,8%	24. Да прикажува лажни состојби	0,01%
25. Реалност	1,8%	25. Да цени полтронство	0,01%
26. Култура	1,7%	26. Песимизам	0,01%
27. Совесност	1,7%	27. Кругост	0,01%
28. Искуство	1,7%		
29. Да информира	1,7%		
30. Моралност	1,7%		
31. Оптимизам	1,7%		
32. Постојано да учи	1,7%		
33. Широкогледост	1,7%		
34. Љубезност	1,7%		
35. Ангажираност	1,7%		
36. Снаодливост без навреди	1,7%		
37. Одлучност	1,7%		
38. Трпеливост	1,7%		
39. Иницијативност	1,6%		
40. Примерност	1,6%		
41. Толерантност	1,6%		
42. Компромисност	1,5%		
43. Концепциски способности	1,5%		
44. Ажурност	1,5%		
45. Почитување	1,5%		
46. Самоверба	1,4%		
47. Кооперативност	1,4%		
48. Цврстина	1,4%		
49. Координациски способности	1,4%		
50. Флексибилност	1,4%		
51. Храброст	1,4%		
52. Побожност	1,4%		
53. Смелост	1,3%		

54. Амбициозност	1,2%		
55. Реална самообјективност	1,2%		
56. Отпорност на стрес	1,1%		
Вкупно вистински вредности	95%	Вкупно искривени вредности	5%

**Графикон 5-11 Претпочитани вредности што треба да ги поседува еден менаџер и да придонесува за развој на човечките во согласност со барањата на испитаниците**



Испитаниците го оправдуваат менаџерот понекогаш да применува и искривени вредности меѓу кои најзастапени се: моќта што му ја дава положбата - функцијата, вешто-умешно манипулирање, критикувачки однос, лукавство, себичност, снаодливост со лоши постапки, агресивност, подмитување, непредвидливост, строгост, склоност кон притисок. Но треба да се нагласи дека застапеноста на искривените вредности во согласност со барањата на испитаниците не би требало да биде поголема од 3% и во применети вкупни вредности. Слични се и мислењата и на испитуваните менаџери во оваа анкета кои исто така одговорија дека во своето раководење прет-почитаат да користат 97% вистински вредности, а 3% искривени вредности. Тоа значи дека во однос на одговорите на вработените, менаџерите се построги кога се работи за искривени вредности, и тоа за 2%. Впрочем, во своите искажувања менаџерите тежнеат кон идеално менаџерство.

Од табелата 5-11 се гледа дека 21% се искривени вредности, а 79% се вистински вредности. Во групата искривени вредности најголем пораст покажуваат вредностите на желбата по секоја цена да се стигне до богатство со 3%, скриените интриги и игри, дволичноста, недоволната информираност, поделбата помеѓу вработените, нетрпеливоста со непочитувањето со 2% како и агресивноста, полтронството и егалитаризмот со 1%. Процентите на вистинските вредности се поголеми во споредба со искривените вредности и се движат од 1-9%. Некои од нив се следните: работливоста со 8%,

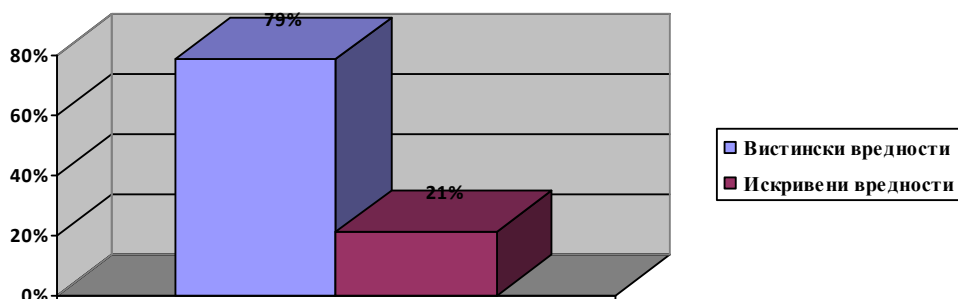
знаењето со 9%, индивидуализмот, почит, верба, отвореност и конкуренција со 4%, меѓусебната соработка, демократија и почитување и прагматизам со 5% се застапени, разумноста со 6% почитување, реалноста со 7% и информираноста е застапена со 5%.

**Табела 5-11 Кои вредности се застапени во работните средини?**

**Застапени вредности во работните средини од аспект на испитаните вработени**

Застапеност на вредности во работните средини	% на застапеност
1. Итрина	3%
2. Желба по секоја цена да се стигне до положба или богатство	3%
3. Скриени игри и интриги	2%
4. Дволичност	2%
5. Недоволна информираност	2%
6. Поделба помеѓу вработените	2%
7. Интерес	2%
8. Нетрпеливост и непочитување	2%
9. Агресивност	1%
10. Полтронство	1%
11. Егалитаризам (без разлика на вредности)	1%
12. Работливост	8%
13. Знаење	9%
14. Индивидуализам	4%
15. Меѓусебна соработка	5%
16. Разумност	6%
17. Почитување	7%
18. Конкуренција	4%
19. Демократија	5%
20. Вистинитост	6%
21. Почит и верба	4%
22. Прагматизам	5%
23. Реалност	7%
24. Отвореност	4%
25. Информираниост	5%
Вкупно поени	100
Вистински вредности	79%
Искривени вредности	21%

**Графикон 5-12** Застапени вредности во работните средини - вистински вредности и искривени вредности од аспект на испитаните вработени

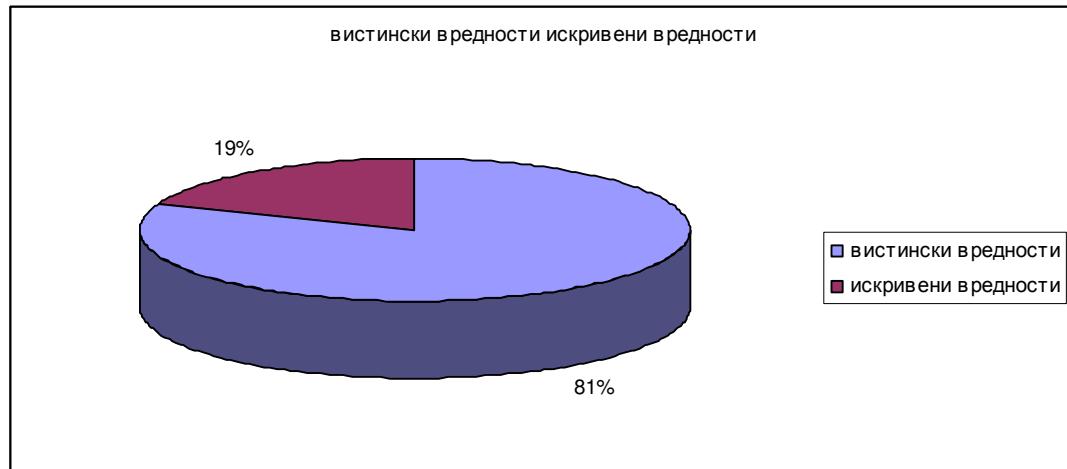


**Табела 5-12** Кои вредности се застапени кај менаџерите во работењето?  
Застапени вредности во работните средини од аспект на испитаните менаџери

Застапеност на вредности во работните средини	% на застапеност
1. Знаење	8%
2. Работливост	8%
3. Меѓусебна соработка	8%
4. Реалност	7%
5. Конкуренција	7%
6. Разумност	6%
7. Отвореност	5%
8. Демократија	5%
9. Информираност	5%
10. Почитување	5%
11. Вистинитост	4%
12. Почит и доверба	4%
13. Прагматизам	4%
14. Индивидуализам	3%
15. Лукавост	3%
16. Егалитаризам	2%
17. Поделба помеѓу вработените	2%
18. Недоволна информираност	2%
19. Дволичност	2%
20. Агресивност	1%
21. Скриени игри и интриги	1%
22. Желба по секоја цена да се постигне богатство	1%
23. Нетрпеливост и непочитување	1%
24. Интересот	1%
25. Полтронство	1%

Вкупно проценти	100%
Вистински вредности	81%
Искривени вредности	19%

**Графикон 5-13 Вистински и искривени вредности од аспект на испитаните менаџери**



Според исказувањата на испитаните менаџери се гледа дека тие сметаат дека кај 81% во деловната средина се застапени вистински вредности, а додека само 19% ги потенцираат искривените вредности. Од анализата во табелата се гледа дека вистинските вредности со најголем процент се: работливоста, знаењето и меѓусебната соработка со 8%. Реалноста и конкуренцијата се застапени со 7%. Разумноста како позитивна вредност е застапена со 6%. Отвореноста, демократијата, информираноста и почитувањето се застапени со 5%.

Искривените вредности како итрина се изразени со 3%, додека останатите искривени вредности како егалитаризам, поделба меѓу вработените, недоволна информираност и дволичност се застапени со 2%. Останатите вредности со најмал процент односно 1% се по хиерархиски редослед: агресивност, скриени игри и интриги, желба по секоја цена да се постигне богатство, нетрпеливост и непочитување, интерес и полтронство.

#### 5.4.2. Наобразба и обука на менаџерите во претпријатијата

Од спроведената анкета на менаџерите се заклучи дека многу малку од нив обрнуваат внимание на обуката, учењето, следењето на искуствата на најуспешните менаџери. Дел од нив имаат обично храброст да кажат дека денес не се бара учење и

знаење туку способност да се снаоѓаш во средината. Исто така од разговорите некои признаваат дека во работниот ден не можат да застанат да се издишат од многубројните проблеми и не им останува време за читање. Некои менаџери истакнуваат дека покрај другите секојдневни обврски и активности во определени моменти читале или слушале разни емисии од областа на менаџментот.

Во таа смисла во анкетата имаше две прашања:

1. Дали читате списанија или слушате емисии од областа на менаџментот на човечки ресурси?
2. Дали имате посетувано семинари, курсеви или некои други облици на предавања и вежби од областа на менаџментот?

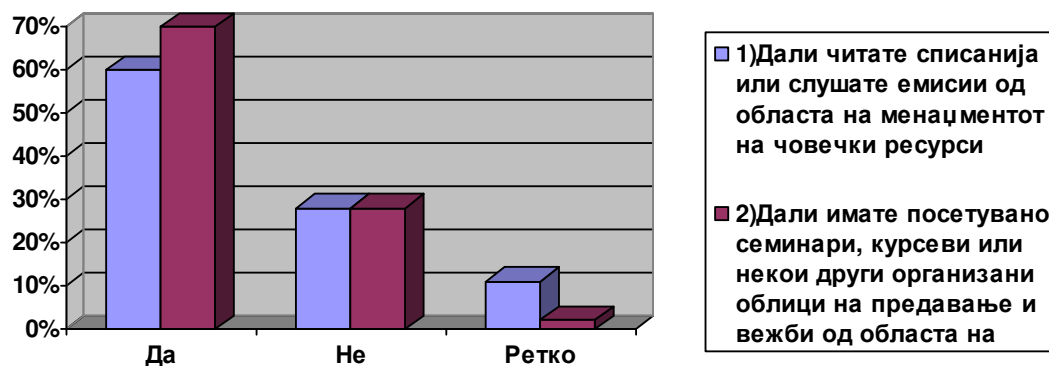
Одговорите се прикажани во следните табели:

**Табела 5-13 Обука на менаџерите во областа на менаџментот на човечки ресурси во претпријатијата**

Опис на активностите	Да	Не	Ретко
1) Дали читате списанија или слушате емисии од областа на менаџментот на човечки ресурси	60%	28%	11%
2) Дали имате посетувано семинари, курсеви или некои други организирани облици на предавање и вежби од областа на менаџментот на човечки ресурси	70%	28%	2%

Од табелата се гледа дека е висок процентот на читање списанија, слушање емисии за човечките ресурси и тоа со 60%, а 28 % не се мотивирани. Процентот на посетеност на семинари, курсеви, обуки, предавања и вежби од областа на човечките ресурси е 70%, 28% не посетуваат а 2% од испитаниците многу ретко посетуваат обуки.

#### Графикон 5-14 Обука на менаџерите



Од табелата јасно се гледа дека, во најголем број случаи, испитаните менаџери посветуваат поголемо внимание на своето дооспособување од областа на менаџментот. Кои се причините за тоа? Во разговорите со некои од испитаните менаџери беше речено дека е добро да се посетува по некој семинар и посетуваат, но работните обврски не им дозволуваат почесто согласно нивните работни обврски. Во текот на ова истражување поголем број на менаџери обратија големо внимание на стручноста од поодделни области, и на професионалниот однос на менаџментот. Оние менаџерите кои професионално ја сфатиле својата функција и се одликуваат со успешно раководење и со развивање добри меѓучовечки односи.

За да се формира пореална слика за начинот на раководење на дел од менаџерите кои беа испитувани, се примени анкетирање со прашањето: што мислите за луѓето?

Добиените одговори сумарно се прикажани во табелата што следи.

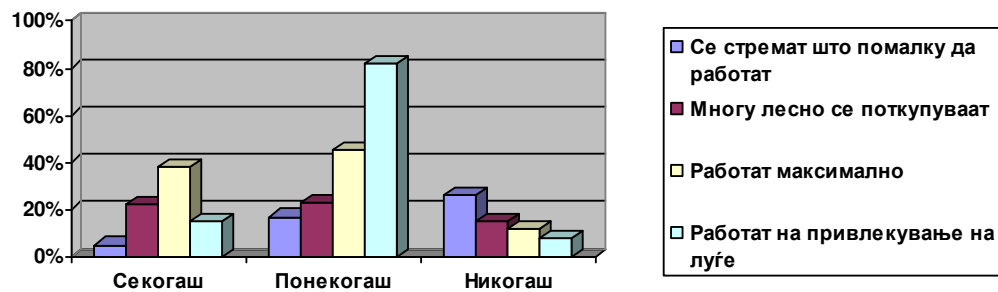
**Табела 5.14** Како менаџерите ги гледаат луѓето кои се заинтересирани за менаџирање со човечките ресурси

Опис на погледот	Секогаш	Понекогаш	Никогаш
Се стремат што помалку да работат	5%	17%	26%
Многу лесно се поткупуваат	22%	23%	15%
Работат максимално	38%	45%	12%
Работат на привлекување луѓе	15%	82%	8%

Од табелата се гледа дека секогаш лесно се поткупуваат менаџерите односно со 22%, работат максимално секогаш 38%, секогаш се стремат помалку да работат 5% од

менаџерите и 15% од менаџерите работат на привлекување на луѓе. Во категоријата менаџери понекогаш се поткупуваат 23% од менаџерите, 45% работат максимално, 82% работат на привлекување лица и 17% се стремат да се напредуваат тоест помалку да работат.

**Графикон 5-15** Погледи на менаџерите кон лицата кои сакаат да менаџираат со човечките ресурси



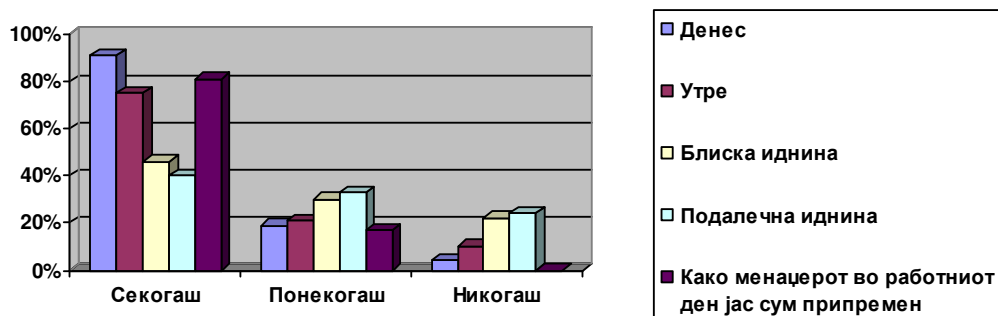
Имајќи предвид дека планирањето на обуката на човечките ресурси е функција на секој менаџер и треба да се извршува континуирано беше направено истражување со анкета и интервју, за да се согледаат состојбите во претпријатијата во однос на извршување на оваа функција.

**Табела 5-15** Во кои периоди испитаните менаџери во претпријатијата ја планираат обуката на човечките ресурси во претпријатијата

Планирам за:	Секогаш	Понекогаш	Никогаш
Денес	91%	19%	4%
Утре	75%	21%	10%
Блиска иднина	46%	30%	22%
Подалечна иднина	40%	33%	24%
Како менаџер во работниот ден јас сум подготвен	81%	17%	0%

Од табелата се гледа дека во најголем дел менаџерите ја планираат обуката секогаш за тој ден и тоа со 91%. За утре планирањето на обуката ја остваруваат со 75% од менаџерите. Во блиска иднина менаџерите се планираат со 46%, а за подалечната иднина со 40%.

Графикон 5-16. Планирање на обука на човечките ресурси во периоди



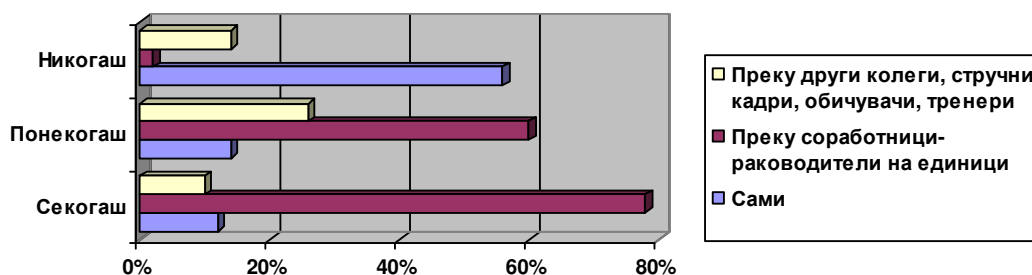
Од табелата се гледа дека испитуваните менаџери во најголем број случаи, вршат планирање главно за тековниот или нареден период, а во помал број случаи за блиска и подалечна иднина. Од разговорите со дел од менаџерите беше констатирано дека тие секојдневно прават план за работа, т.е. планираат краткорочно од денес за утре, а глобалните планови ги прават за иднината. Исто така, тие нагласија дека, со овие нестабилни услови на стопанисување, тешко може да се планира подолгорочно, но постои само некоја неопределена визија за иднината. Не задржувајќи се во коментирање на овие податоци само да истакнеме дека планирањето на човечките ресурси мора да има континуитет, односно менаџерите мора да имаат своја визија во зависност од промените, да се склони кон адаптирање, промени и реконструкции.

Табела 5-16 Како менаџерите ја вршат обуката на човечките ресурси

Раководењето и организирањето го вршат	Секогаш	Понекогаш	Никогаш
Сами	12%	14%	56%
Преку соработници - раководители на единици	78%	60%	2%
Преку други колеги, стручни кадри, обучувачи, тренери	10%	26%	14%

Од табелата јасно се воочува дека најголемиот дел од раководењето со човечките ресурси менаџерите го остваруваат преку нивните соработници и тоа со 78%, сами ја спроведуваат со 12%, а со 10% ја организираат обуката преку други колеги, стручни кадри, обучувачи и тренери. Во категоријата понекогаш и обуката ја остваруваат 14% од менаџерите, 60% преку соработници и 26% преку останати колеги - инструктори, тренери и обучувачи. Сами менаџерите не се решаваат за обука односно изразено во проценти тоа е во 56%.

Графикон 5-17 Преку кои лица се остварува обуката



Организацијата на работење, со нејзин придонес во обезбедувањето подобри услови за работа и остварување попродуктивни резултати е важен фактор во современото стопанство. Основна цел и улога на претпријатијата на работење се состои во стремежот на членовите на организациската целина да им се овозможи рационално извршување и обучување на поединечните функции, а со тоа и постигнување подобри резултати во работењето. Самата антиципативна улога го прави претпријатието флексибилно, овозможува во конкретни услови, под влијание на сопствената структура, односите што владеат во него, како и меѓусебната интеракција, окружувањето, да создава нови вредности коишто ќе обезбедат стабилен раст и развој и зголемување на можностите за апсолутна ефикасност. Сигурно дека вистинско менаџирање на обуката подразбира тимско работење, консултирање, евалуација на размислување и предлози од сите инволвирани страни.

#### 5.4.3. Стилски на раководење на менаџерите во претпријатијата

Кои теории на раководење ги применуваат нивните менаџери?

Како прв чекор во истражувањето е направена анкета со едно општо прашање: Кои концепции на раководење ги применуваат нашите менаџери? Потоа по еден избран редослед дадени се карактеристики на 12 концепции на раководење во согласност со нивната примена во некои земји (анкета 1).

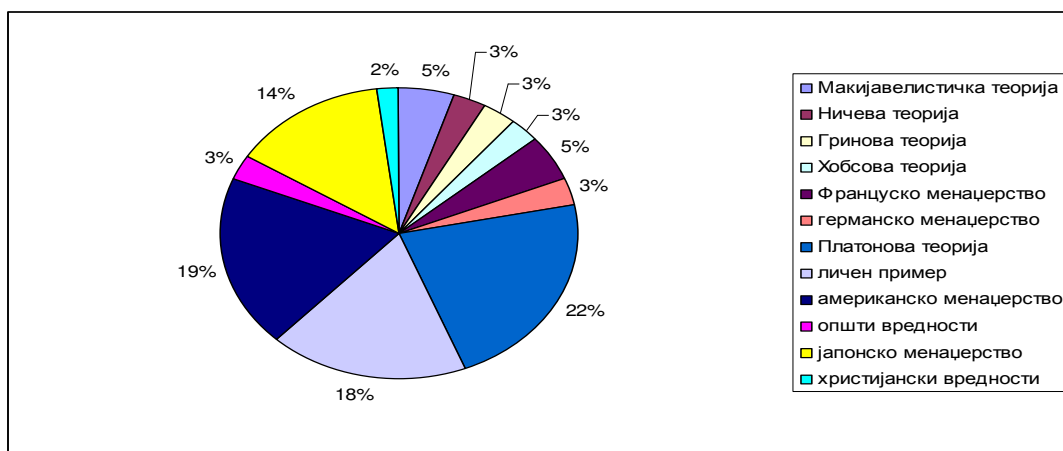
Од табелата јасно се гледа дека учеството на применуваните концепции за Макијавелистичката теорија е со 5%, Ничевата, Гриновата теорија и Хобсовата теорија со 3%. Франциското и Германското менаџерство се движат од 3-5%. Платоновата теорија е застапена со 22%, Американското менаџерство е застапено со 19%, општите вредности, се застапени со 3%, Јапонското менаџерство е застапено со 14% и

Христијанските вредности се со 2% учество во применуваните концепции односно 7% одговор на испитаниците.

**Табела 5-17 Концепции на раководење со развој на човечките ресурси што ги применуваат менаџерите според одговорите на вработените**

Применувани концепции на раководење на менаџерите во согласност со вработените	Одговори на испитаниците	Учество на примената на концепциите
Манипулации, итрина, лицемерие, лаги, измами, себичност (Макијавелистичка теорија)	13%	5%
Моќ, неизвесност, агресивност, самобендисаност, немилосрдност.(Ничева теорија)	9%	3%
Заплашување, неизвесност, вознемирување, омаловажување, лаги (Гринова теорија)	8%	3%
Грубост, суровост, себичност, нечувствителност, тоталитаризам, (Хобсова теорија)	8%	3%
Професионализам, стручност, компетентност, комуникативност(Француско менаџерство)	17%	5%
Особеност, култура, угледност, дисциплина, точност, трудољубивост (Германско менаџерство)	11%	3%
Разумност, умереност, мудрост, праведност, моралност, храброст. (Платонова теорија)	75%	22%
Личен пример, способност, професионалност, мудрост, разумност, реалност, објективност, прагматичност (Личен пример)	61%	18%
Мудрост, храброст, умереност, совесност, справедливост (Американско менаџерство)	69%	19%
Реалност, должност, индивидуализам, прагматизам, демократичност (Општи вредности)	7%	3%
Искуство, самодисциплина, соработка, работливост, патернализам (Јапонско менаџерство)	48%	14%
Љубов, несебичност, сочувство, совесност, разумност, моралност (Христијански вредности)	7%	2%
Вкупно		100%
Вистински вредности		86
Искривени вредности		14

**Графикон 5-18 Концепции на раководење со развој на човечките ресурси што ги применуваат менаџерите во работните средини**



Не може да се рече дека со прашањата од анкетата целосно беа елаборирани карактеристиките на соодветните погледи, но сепак беа истакнати основните карактеристики коишто беа елаборирани за секого. Со тоа и самата анкета беше разбрана и прифатена од сите испитаници. Испитаниците слободно, без никакво сугерирање, ги заокружуваа оние прашања коишто сметаат дека ги практикуваат поголем број менаџери. Содржината на анкетата беше разбирлива и е дадена во прилози во трудот. По сумирање на податоците беше извршено рангирање на податоците во поглед на раководењето коишто во согласност со мислењата на испитаниците беа застапени во испитуваните работни средини. Од анализата на податоците во зависност од искажувањето на вработените, многу јасно се гледа дека кај 14% се применуваат концепции на раководење кај кои се застапени искривени вредности како што се:

- манипулација, итрина, лицемерство, лаги, измами, интриги и себичност;
- моќ за доминација, агресивност, самобендисаност и немилосрдност;
- заплашување, неизвесност, вознемирување и омаловажување; и,
- грубост, суровост, себичност, нечувствителност и тоталитаризам.

Во околу 86% се применуваат концепции на раководење кај кои се застапени вистински вредности како што се:

- професионализам, стручност, компетентност и комуникативност;
- способност, култура, угледност, дисциплина, точност и трудољубивост;
- искуство, должност, индивидуализам, демократичност и прагматизам;
- мудрост, храброст, умереност, праведност и моралност; и,
- личен пример, способност, професионалност, мудрост, разумност, обзирност, реалност објективност и прагматичност.

Покрај анкетата направено е и интервју со испитаниците и се доби општа констатација дека дел испитаници- вработени и менаџери не се задоволни со постапките на однесување на своите директори. Испитаниците беа со различно образование и со различни работни задачи во повеќе претпријатија. Најенергично незадоволство изразија испитаниците со високо стручно образование, кои не беа поставени на раководни места. При испитувањето се воспоставуваше близок, отворен и искрен разговор со испитаниците со образложение дека истражувањето е анонимно и има за цел да ги констатира реалните состојби за улогата на вредносниот систем на менаџери и развој на човечките ресурси во претпријатијата. Испитаниците особено ги заокружуваа одговорите што сметаа дека се блиски на однесувањата на нивните директори, всушност тоа не значи дека голем број од директорите не се одликуваа и со позитивни особини коишто припаѓаат на некои други концепции. Па така, на пример, иако најголем број од поените им беа дадени на аспектите на раководење со вистински вредности но тоа значи дека при раководењето биле користени вистински вредности како што се: разумност, мудроста, храброста, работливоста и друго. Поедноставно кажано многу испитаници за своите директори мислат дека се доста итри, снаодливи, непредвидливи, агресивни, манипулантски расположени и слично. Според мнозинството вработени се вршело поделба меѓу вработените, со заплашување, казнување, испуштање од работа.

Од табелите се гледа какви концепции на раководење развиваат менаџерите од аспект на исказите на вработените бидејќи целта на ова истражување беше да се добие претстава какви се вредносните системи на менаџерите согласно применуваните концепции на раководење на менаџерите

Воспоставениот близок разговор со испитаниците овозможи да се слушне нивното мислење за различни стилови на раководење. Дел од испитаници истакнаа дека не се задоволни од раководењето на нивните директори. На прашањето, какви треба да бидат директорите, дали треба да бидат: силни, цврсти, борбени, упорни, лицемери или пак разумни, љубезни милосрдни, сочувствителни, несебични, професионални, стручни, авторитетни, објективни и слично, мнозинството од нив одговорија дека менаџерите мора да ги поседуваат вистинските вредности, но треба да се цврсти, силни и моќни. Впрочем тоа се докажа и во четвртата анкета којашто е презентирана во понатамошниот текст заради поголема прегледност на бараните резултати од страна на испитаниците.

**Табела 5-18 Концепции на раководење со развој на човечките ресурси што ги применуваат менаџерите според одговорите на менаџерите**

Применувани концепции на раководење на менаџерите во согласност со гледањето на менаџерите	Одговори на испитаниците	Учество на примената на концепциите
Особеност, култура, угледност, дисциплина, точност трудољубивост (Германско менаџерство)	76%	15%
Професионализам, стручност, компетентност, комуникативност (Француско менаџерство)	74%	15%
Личен пример, способност, професионализам, мудрост, разумност, обзирност, прагматичност, моралност ...	66%	13%
Мудрост, храброст, умереност, совесност, справедливост ... (Американско менаџерство)	64%	13%
Искуство, самодисциплина, соработка, работливост, патернализам (Јапонско менаџерство)	64%	13%
Разумност, умереност, мудрост, праведност, моралност, храброст (Платонова теорија)	58%	12%
Љубов, несебичност, сочувство, совесност, разумност, моралност (Христијански вредности)	56%	11%
Реалност, должност, индивидуализам, прагматизам, демократичност (Општи вредности)	56%	11%
Моќ за доминација, агресивност, самобендисаност, немилосрдност (Ничева теорија)	32%	5%
Манипулации, итност, лицемерие, лаги, подвалувања, себичност (Макијавелистичка теорија)	12%	2%
Заплашување, неизвесност, лаги, вознемирување, омаловажување (Гринова теорија)	9%	1,5%
Грубост, суровост, себичност, нечувствителност, тоталитаризам (хобсова теорија)	8%	1,5%
Вкупно		100%
Вистински вредности		<b>90%</b>
Искривени вредности		<b>10%</b>

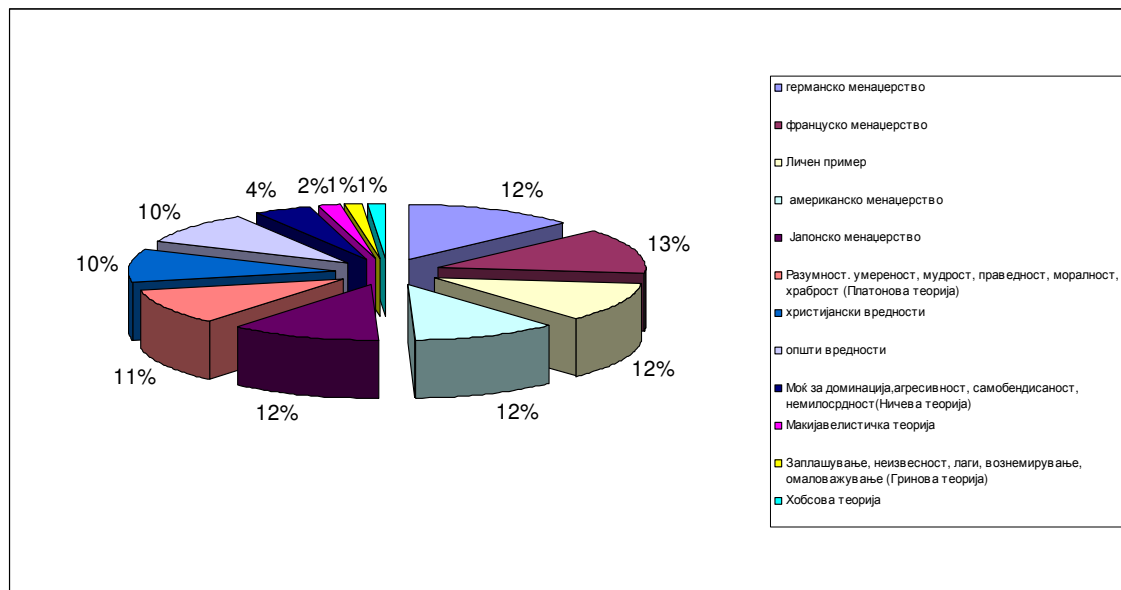
Од табелата 5-18 се гледа во најголем дел односно со 76% превладува концепцијата на особеност, култура, дисциплина, точност и трудољубивост (германското менаџерство) со 15% учество во применуваните концепции. Со 74% се гледа француското менаџерство и тоа со: професионализмот, стручност, компетентност и комуникативност. Како одговор на испитаниците истото е изразено со 15%

применувани концепции. Американското менаџерство е изразено со 64% исто како одговор на испитаниците, а со 13% според применувани концепции.

Христијанските вредности со 56%, а според учеството на применувани концепции со 11%.

Општите вредности со 56% и 11 % според учеството на применувани концепции. Ничевата теорија со 32, и 5% концепции, Гриновата со 9% и 1,5% концепции, Хобсовата со 8% и 1,5% концепции и Платоновата со 58% и 12% применливост на концепциите.

### Графикон 5-19 Концепции на раководење со развој на човечките ресурси според одговорите на менаџерите



Според истражувањето во истиот период испитаните менаџери се изјаснија дека во своето раководење 90% ги користат концепциите на раководење каде што превладуваат вистински вредности, а само 10% ги користат оние концепции кои користат искривени вредности.

#### 5.4.4. Фактори кои влијаат на развојот на човечките ресурси

Уште на почетокот од истражувањето се тргна од претпоставките дека вредностите коишто се применуваат преку концепциите на раководење на менаџерите во работните средини, ја чинат основата за развој на човечките ресурси, изразена преку

нивна мотивација, задоволството во работењето, меѓучовечките односи, демократичноста и слично. Од многубројните чинители, менаџерот со неговиот вредносен систем се јавува како основен фактор кој има посебно влијание на развој на човечките ресурси. Менаџерот е тој кој создава услови за мотивираноста на работниците за работа во соодветните работни средини. Тој секогаш треба да ги открива и воочува факторите што можат да влијаат врз мотивирањето и демотивирањето на работниците. Менаџерот на човечки ресурси мора да знае, да умее да го планира и организира работењето со цел да предизвика создавање поголемо чувство на слобода кај вработените заради постигнување подобри резултати. На секој вработен да му ја довери задачата која нему најмногу му одговара. Исто така тој треба да ја познава и индивидуалната способност и желба на вработените. Од менаџерот се бара да има свои начини и мерила на оценување на успешноста во работењето, со што кај вработените се создава чувство дека постигнале задоволителни резултати со својата работа. Паралелно со ова би требало да следат признанија и пофалби, што и за мали успеси се значајни во однос на мотивацијата. Меѓутоа ова се само краткотрајни ефекти за мотивирање и тие се губат доколку не се повторуваат од време на време. Па токму затоа се применуваат долготрајните ефекти како: личниот пример на менаџерот, добрите меѓучовечки односи, квалитетни соработници, применување исти принципи и критериуми според способните раководители, информираност, одговорност, можност за усовршување во струката и можност за напредување во работата, заинтересираноста во работата, праведноста при контрола и надзор, можност за исполнување на скромните барања, прифаќање предлози, мислења кои водат кон развој и слично. Со цел јасно да се согледа вредносниот систем на менаџерите и развојот на човечките ресурси се остварува анкетирање на вработените преку неколку групи прашања за: мотивираноста, демократичноста во односот и изразувањето, начинот на решавање конфликти, меѓучовечките односи и задоволството од работењето.

**Мотивираноста на вработените во работните средини.** Иако врз мотивацијата влијаат многубројните ендогени и егзогени фактори, сепак заради поконцизно согледување, во ова истражување се направи осврт на дел од нив, за кои се смета дека се приоритетни за мотивираноста и вредносниот систем на менаџерите. Основни прашања коишто беа поставувани од оваа група прашања се:

1. Дали во претпријатието се применуваат исти принципи на наградување и унапредување?

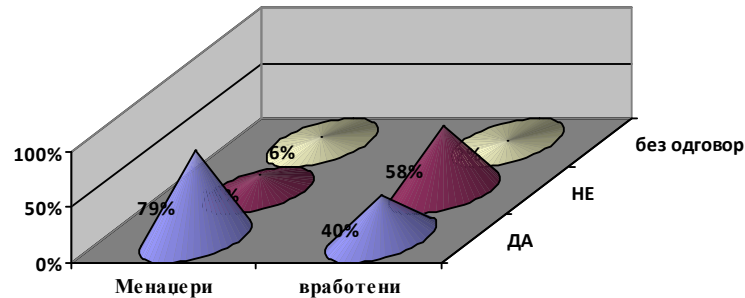
2. Дали се јавуваат доста изразени разлики во наградувањето, хонорарите и унапредувањето?
3. Дали сте задоволни од Вашите примања?
4. Дали во претпријатието се цени и почитува способноста, работливоста и знаењето?
5. Дали Вашиот директор претставува пример за идеален раководител?

Одговорите на овие прашање се дадени од страна на испитаните менаџери и вработени и се прикажани преку табели и графикони.

**Табела 5-19 Каков е принципот на наградување на вработените?**

Прашање: Дали во менаџментот се применуваат исти принципи на наградување и унапредување за сите вработени?	Одговори	
	Менаџери	Вработени
Да	79%	40%
Не	15%	58%
Без одговор	6%	2%

**Графикон 5-20 Принципи на наградување и унапредување на вработените**



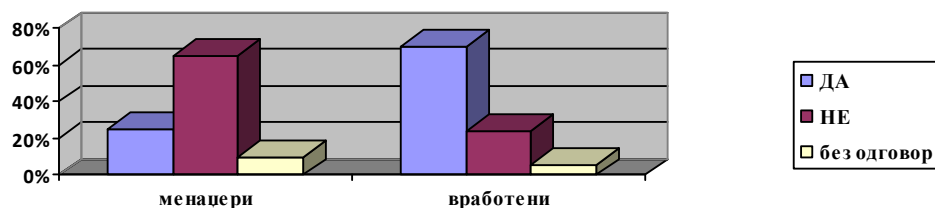
Од анализата на податоците се гледа дека се добиени различни одговори од страна на испитаните менаџери, односно испитаните вработени. Испитаните менаџери сметаат дека во 79% се применуваат исти принципи на наградување и унапредување, а испитаните вработени сметаат дека таквите принципи се применуваат само во 40%, а во 58% не се применуваат.

**Табела 5-20 Какви се разликите во наградувањето и унапредувањето во групната работа при обука со човечките ресурси?**

Прашање: Дали во менаџментот се јавуваат доста изразени разлики во наградувањето и	Одговори

унапредувањето при групна работа со човечките ресурси?	Менаџери	Вработени
Да	25%	70%
Не	65%	24%
Без одговори	10%	6%

Графикон 5-21 Наградувањето и казнувањето кај групната работа при обука на човечките ресурси

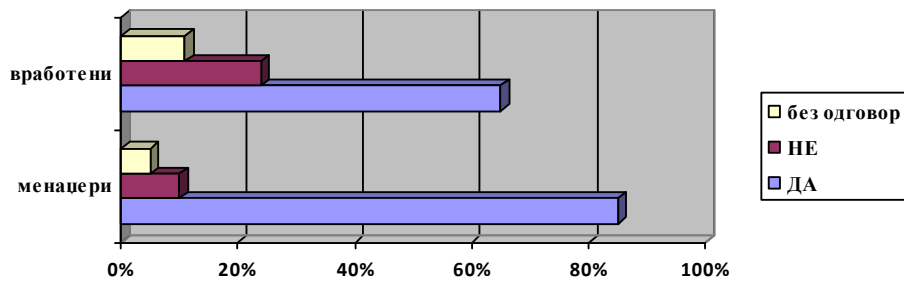


Овде постои разлика во одговорите од страна на менаџерите и испитаните вработени. Додека менаџерите сметаат дека во 65% не се јавуваат големи разлики при наградувањето, хонорарите и унапредувањето кај поединци, тогаш пак вработените сметаат дека во 24% се јавуваат такви разлики.

Табела 5-21 Дали вработените менаџери се задоволни од примената плата и мотивација за работа?

Прашање: Дали во менаџирањето сте задоволни од Вашите примања (плати и други надоместоци)?	Одговори	
	Менаџери	Вработени
Да	85%	65%
Не	10%	24%
Без одговор	5%	11%

**Графикон 5-22** Нивото на задоволство од примената плата на вработените



На прашањето дали се задоволни од нивните примања (плати и надоместоци) испитаниците одговорија согласно податоците изнесени подолу во табелата.

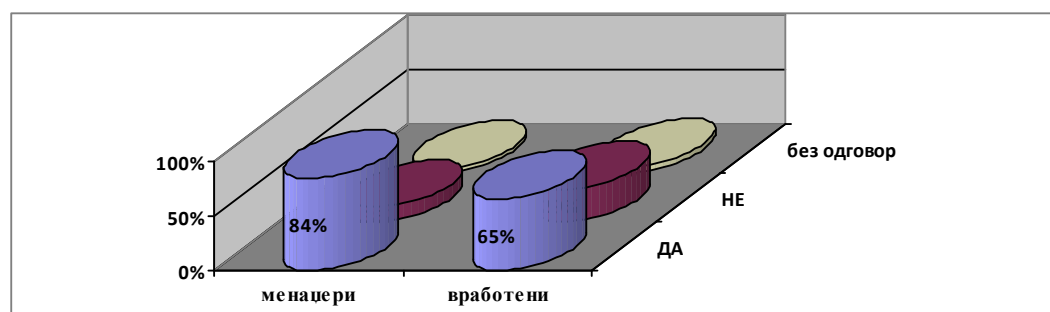
И според овој фактор мотивираноста на испитаните вработени е 65%, а нивната демотивираност е 24%, а кај менаџерите мотивираноста е изразена со 85% а демотивираноста со 10%

Следното прашање од областа на мотивацијата е дали во претпријатијата се цени и почитува способноста, работливоста и знаењето на коешто испитаните менаџери и вработени дадоа свои одговори како што е прикажано во изнесените податоци во табелата и графички прикази.

**Табела 5-22** Колку се цени работливоста, способноста и знаењето кај човечките ресурси во претпријатијата?

Прашање: Дали во менаџирањето се цени и почитува способноста, работливоста и знаењето?	Одговори	
	Менаџери	Вработени
Да	84%	65%
Не	13%	29%
Без одговор	3%	6%

**Графикон 5-23** Односот кон работливоста, способноста и знаењето кај човечките ресурси во претпријатијата

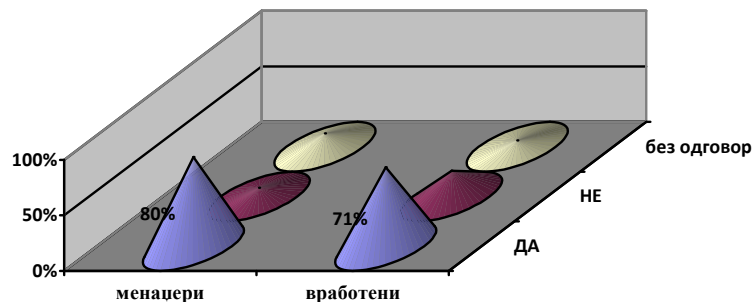


Испитаните менаџери сметаат дека во 84% се цени способноста, работливоста и знаењето, а испитаните вработените сметаат дека тие се ценат само во 65%, а во најголем дел, односно 13% за менаџерите не се ценат а 29% за вработените. Едно од клучните прашања коешто особено влијае врз долгорочната мотивираност на вработените е: дали Вашиот менаџер на човечки ресурси претставува пример на идеален раководител? - односно прашањето поставено на испитуваните менаџери гласеше: „Дали Вие кај вработените претставувате пример за идеален раководител?“

**Табела 5-23 Дали менаџерот на човечки ресурси е пример за идеален раководител во менаџирањето на човечките ресурси?**

Прашање: Дали во менаџирањето менаџерот на човечки ресурси е пример за идеален раководител?	Одговори	
	Менаџери	Вработени
Да	80%	71%
Не	8%	23%
Без одговор	12%	6%

**Графикон 5-24 Застапеност на менаџерот на човечки ресурси претставен како идеален раководител**



Од дадените одговори јасно се гледа дека менаџерите за себе сметаат дека за вработените претставуваат пример за идеален раководител во 80%, а пак испитаните вработени во истите претпријатија сметаат дека во 71% нивните раководители претставуваат примери за идеални раководители, а само 23% од вработените сметаат дека нивните раководители не се идеални раководители.

**Демократичност.** Значајните фактори кои влијаат на развојот на човечките ресурси се означени како фактори на демократичноста во изразувањето и однесувањето, учество во решавање на проблемите, слободно изразување на мислењето, давање свои предлози и слично). Поставени прашања кај испитаните менаџери и вработени со следните групи на прашања:

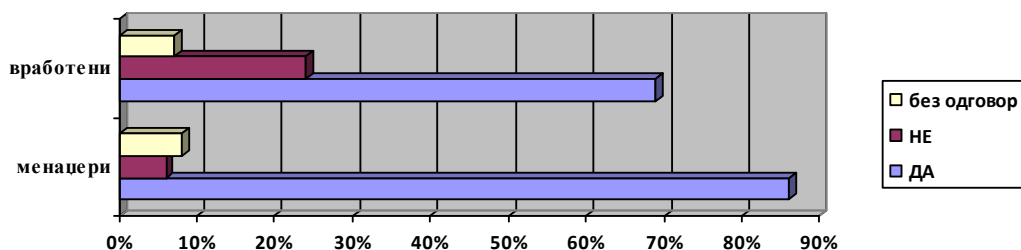
-Дали во претпријатијата вработените можат слободно да ги изнесат своите мислења?  
Дали сметате дека ќе претрпите пресија доколку критички постапите за претпријатието?

Одговорите на прашањата што беа дадени од страна на испитаните менаџери и вработени се прикажани преку следната табела и графички прикази.

**Табела 5-24** Каква е слободата на изразување на слободното мислење во претпријатијата?

Прашање: Дали во менаџирањето вработените можат слободно да ги изнесат своите мислења	Одговори	
	Менаџери	Вработени
Да	86%	69%
Не	6%	24%
Без одговор	8%	7%

**Графикон 5-25** Слобода на изразување на менаџерите и вработените во претпријатијата

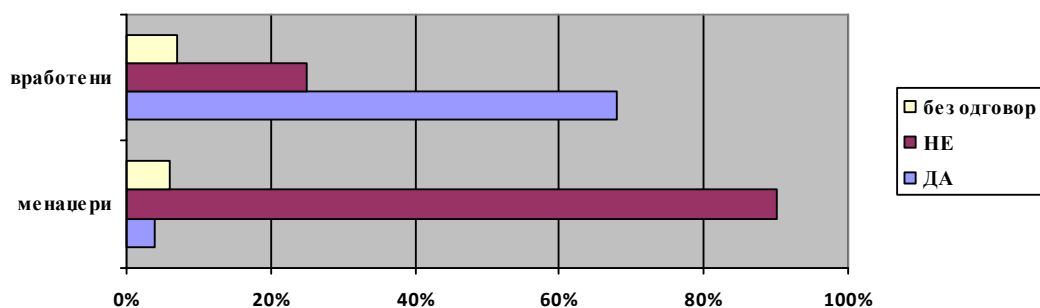


Испитаните менаџери одговориле дека вработените во претпријатијата може слободно да ги изнесуваат своите мислења во 86% а додека не можат во 6% и 8% остануваат без одговор. Вработените, пак сметаат дека може слободно да ги изнесуваат мислењата во 69%, без одговор 7% и не можат слободно да ги изнесуваат своите мислења или не одговориле 24%.

**Табела 5-25** Ако критички се осврнете за своето претпријатие дали ќе претрпите пресија?

Прашање: Дали во менаџирањето ако критички се осврнете за претпријатието дали ќе претрпите пресија	Одговори	
	Менаџери	Вработени
Да	4%	68%
Не	90%	25%
Без одговор	6%	7%

**Графикон 5-26 Пресија на менаџерите и вработените при нивни критички осврт кон вработените**



Од табелата се гледа дека менаџерите доколку критички се осврнат за претпријатијето нема да претпрат пресија која е изразена 90%, менаџерите ќе претпри пресија само со 4% од одговорите на испитаниците. Долкулку вработените критички дадат осврт за претпријатијето вработените се изразиле дека со 68% нема да претпрат пресија а во 25% ќе претпрпат пресија.

**Информираност.** Информираноста на вработените како фактор за квалитетен вредносен систем беше изразена преку следниве прашања:

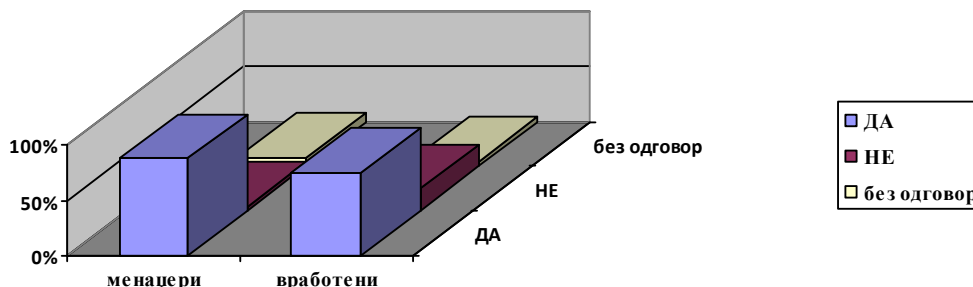
- Колку сте информирани за состојбите во претпријатијата?
- Дали директорот одржува често состаноци со стручните кадри во претпријатијата?

Сумарните податоци од целокупното истражување говорат дека информираноста кај испитаните вработени е добра, како што може да се види и од приложените табели и графикони.

**Табела 5-26 Информираност за состојбите во претпријатијата**

Прашање: Колку сте информирани за состојбите во претпријатијата	Одговори	
	Менаџери	Вработени
Да	88%	75%
Не	4%	20%
Без одговор	8%	5%

**Графикон 5-27 Степенот на информираност за состојбите во претпријатијата**

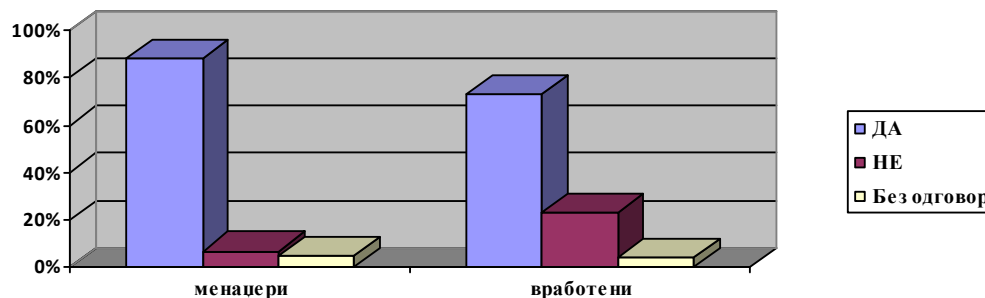


Испитаните менаџери сметаат дека тие доста добро ги информирале вработените, и тоа со 88%, а испитаните вработени сметат дека се информирани со 75% од страна на менаџерите.

**Табела 5-27 Одржување на чести состаноци од страна на менаџерите**

Прашање: Дали менаџерот на човечки ресурси одржува чести состаноци со стручните кадри во претпријатијата	Одговори	
	Менаџери	Вработени
Да	88%	73%
Не	7%	23%
Без одговор	5%	4%

**Графикон 5-28 Одржување на состаноци со менаџерите-вработените**



На прашањето- „Дали менаџерот на човечки ресурси одржува чести состаноци со стручните кадри во претпријатијата - наменето за испитаните вработени, односно дали Вие како менаџер, одржувате чести состаноци со стручните кадри во претпријатијата?“.

Според искажувањето на испитаните вработени се добива впечаток дека вработените учествуваат со 73% на состаноци за битни работи.

**Начини на решавање на проблеми и конфликти.** Квалитетниот вредносен систем и развој на човечките ресурси зависи од начинот на кој се решаваат разни проблеми и конфликтни ситуации при работењето во работните средини. Начинот на решавање на појавените проблеми, како на пример извршување на некоја активност за која се потребни мислења од повеќе стручњаци, а не само од поединец, е многу битен за успешно работење. Секое неправилно решавање на конфликтите, може да ја загрози иднината на вработените во претпријатието, па затоа преку соодветно решавање на проблемите и конфликтите се доаѓа до голема ефектуираност на вработените.

Во овој групен показател (решавањето на проблемите и конфликтите при работење во работните средини), се синтетизираат мислења на вработените преку нивните одговори на две прашања и тоа:

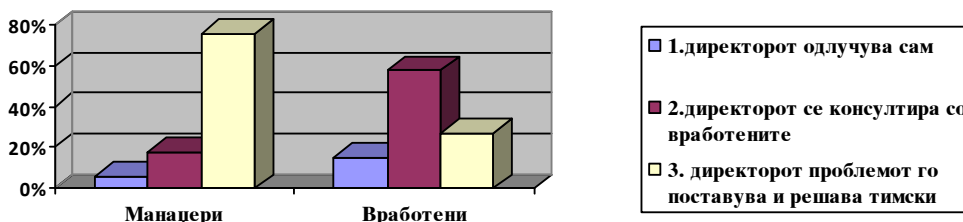
- Како се постапува при решавање на проблеми на вработените?
- Како се решаваат најчесто конфликтните состојби?

Добиените исказувања беа обработени поединечно за секое прашање и заеднички за двете прашања како групен фактор-решавање на проблемите и конфликтите при работењето во работните средини. Тоа илустративно може да се види и во табелите и графиконот.

**Табела 5-28 Како се постапува при решавање на проблеми во работењето на претпријатијата?**

Како се постапува при решавање на проблеми во работењето на претпријатијата	Менаџери	Вработени
1. директорот одлучува сам	6%	13%
2. директорот се консултира со вработените	20%	60%
3. директорот проблемот го поставува и решава тимски	74%	27%

**Графикон 5-29 Начините и постапките кои се применуваат при решавање на проблеми во претпријатијата**



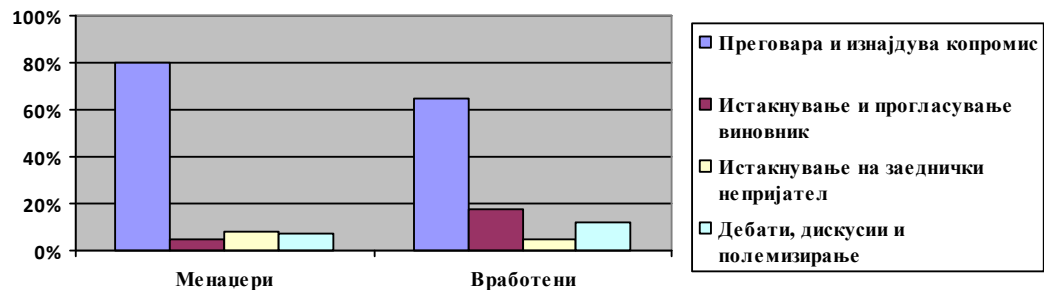
Од табелата и графичкиот приказ се гледа дека се добиени различни искази на решавање на проблемите и тоа: Испитаните менаџери сметаат дека 74% тимски се

решаваат проблемите, а испитаните вработени кажуваат дека само во 27% тимски се решаваат проблемите и со 60% директорот се консултира со вработените.

**Табела 5-29 Како се решаваат конфликтите во претпријатијата?**

Како се решаваат конфликтите во претпријатијата	Менаџери	Вработени
1. Преговарање и изнајдување компромис	80%	65%
2. Истакнување и прогласување виновник	5%	18%
3. Истакнување на заеднички непријател	8%	5%
4. Дебати, дискусии и полемизирање	7%	12%

**Графикон 5-30 Како се решаваат конфликтите во претпријатијата**



Во овој случај од табелата и графичкиот приказ јасно се гледа дека одговорите на менаџерите е дека се решаваат конфликти со компромис и преговарање, а помеѓу вработените малку се истакнува и заеднички непријател, се преговара се водат дебати, дискусии и полемизирања..

**Меѓучовечки односи.** Еден од основните фактори на ефикасноста на вработените е комплексот на показатели кои го чинат факторот меѓучовечки односи во претпријатијата. Овој фактор во истражувањето беше обработен преку следните прашања и искажување на испитаниците и тоа:

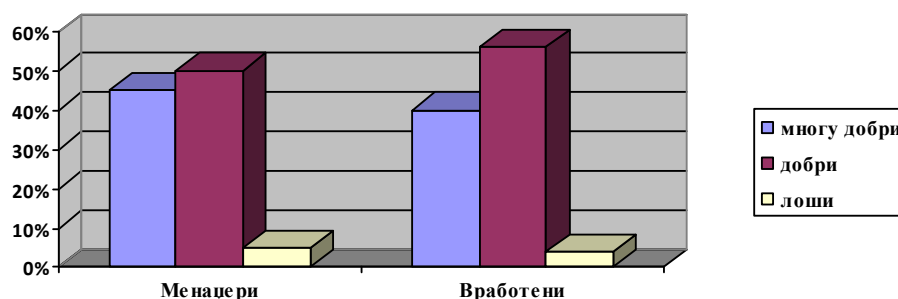
- Какви меѓучовечки односи владеат во вашето претпријатие?;
- Дали директорот со овој менаџерски тим се грижи за развивање на добри меѓучовечки односи?;
- Каква работна атмосфера владее во претпријатијата?;
- Дали во работните средини постои поделба на вработените на 2 или повеќе неформални нивоа?; и,
- Дали комуникациите меѓу вработените се отворени и пријателски?

На прашањето какви меѓучовечки односи владеат во претпријатијата испитаниците своите одговори ги дадоа како што е изнесено во табелата.

**Табела 5-30** Какви се меѓучовечките односи во работните претпријатија?

Какви меѓучовечки односи владеат во претпријатијата	Менаџери	Вработени
1. многу добри	45%	40%
2. добри	50%	56%
3. лоши	5%	4%

**Графикон 5-31** Меѓучовечките односи на вработените и менаџерите во работните средини

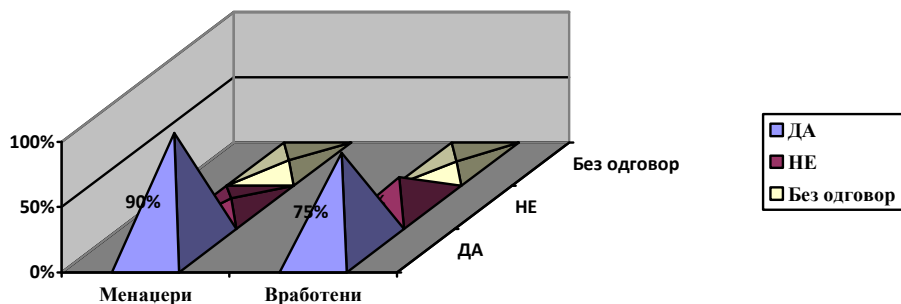


Од добиените податоци се гледа дека менаџерите се задоволни од меѓучовечките односи и од аспект на ефектуираноста на вработените може да се забележи дека менаџерите сметаат дека меѓучовечките односи се многу добри и тоа 45%, добри се 50%, а многу добри и лоши со 5% а за вработените 40% се многу добри односи и 56% добри толерантни односи.

**Табела 5-31** Дали комуникациите во работната средина се отворени и пријателски?

Дали комуникациите во работната средина се отворени и пријателски	Менаџери	Вработени
1. да	90%	75%
2. не	7%	23%
3. без одговор	3%	2%

**Графикон 5-32** Степен на отвореност и пријателски однос при комуникацијата помеѓу вработените и менаџерите



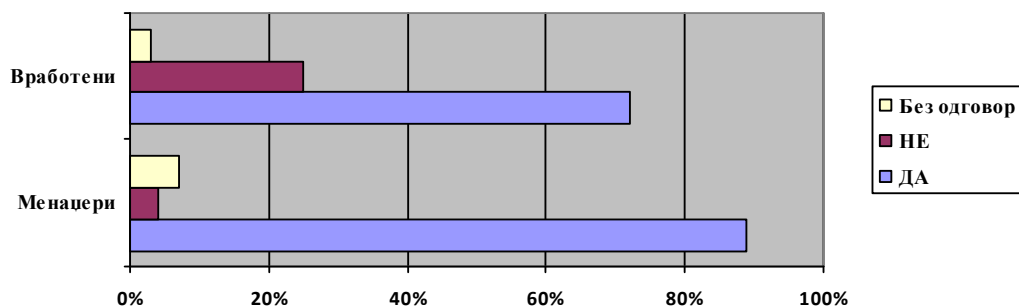
Меѓусебните комуникации се добри за менаџерите изразено во проценти изнесува 90%.

На прашањето дали директорот со својот менаџерски тим се грижи за развивање на добри меѓучовечки односи, испитаниците ги дадоа одговорите кои се дадени подолу во табела 5-36.

Табела 5-32 Колку менаџерите се грижат за добрите меѓучовечки односи?

Дали менаџерот на човечки ресурси се грижат за решавање на добри меѓучовечки односи	Менаџери	Вработени
1. да	89%	72%
2. не	4%	25%
3. без одговор	7%	3%

Графикон 5-33 Степенот на грижливост на менаџерите за меѓучовечките односи



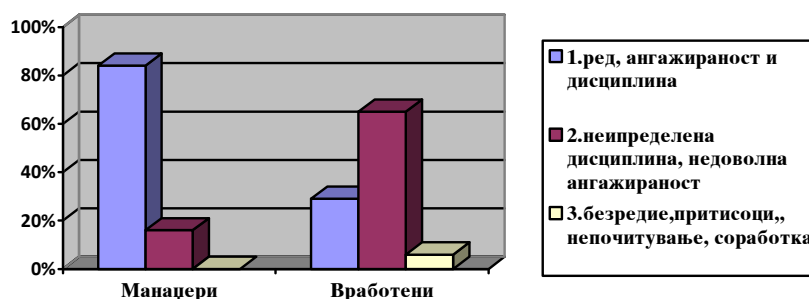
Процентот на грижливост на менаџерите за воспоставување на добри меѓучовечки односи и решавање на проблеми е 89% и тој е задоволително добар, но кај вработените грижливоста е 72% висока е и е резултат на немешањето на менаџерите во некои односи кои се надвор од контекстот на работата, лични препирања и други ситуации кои се познати за македонските средини.

На прашањето каква работна атмосфера владее во претпријатијата испитаниците ги дадоа следните одговори- што се илустрирани во табелата 5-33 и графичкиот приказ 5-34.

Табела 5-33 Каква е работната атмосфера во претпријатијата?

Каква работна атмосфера владее во Вашите претпријатија	Менаџери	Вработени
1. ред, ангажираност и дисциплина	89%	85%
2. неопределена дисциплина, недоволна ангажираност	9%	12%
3. безредие, притисоци, непочитување, соработка	2%	3%

Графикон 5-34 Работната атмосфера во претпријатијата

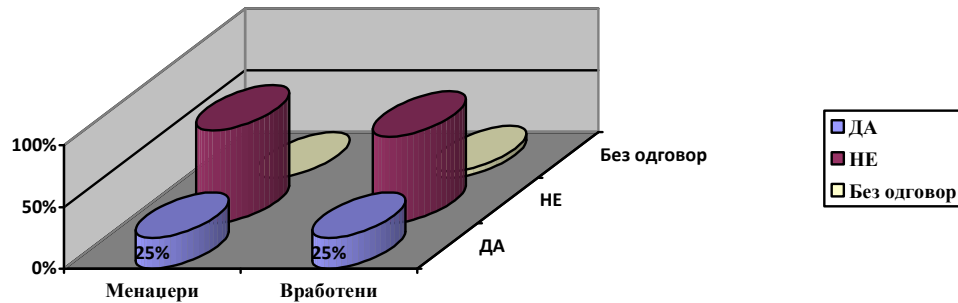


Од добиените податоци се гледа дека, менаџерите се изјаснуваат оти во претпријатијата владее ред, дисциплина и соработка, и е изразена со 89%. Од аспект на ефективноста на вработените се забележува дека се задоволни со поставената работна и и тоа со 85% владее ред, ангажираност и дисциплина и не јавуваат многу сопки, трзавици и местенки изразено во проценти е 12%.

Табела 5-34 Дали во работната средина постои поделба на вработените?

Дали во претпријатијата постои поделба на вработените на 2 или повеќе неформални групи	Менаџери	Вработени
1. Да	25%	25%
2. Не	75%	70%
3. Без одговор	0%	5%

Графикон 5-35 Степен на поделеност на менаџерите и вработените



На прашањето, дали во работната средина постои поделба на вработените на две или повеќе неформални групи, испитаниците ги дадоа одговорите прикажани во табелата и графиконите. Од овој показател се гледа дека вработените не ја чувствуваат толку многу тоест само со 25% меѓусебната поделба на две или повеќе групи, од аспект на несоработката и лошите меѓучовечки односи.

Со цел да се добијат некои сознанија за градење менаџерска кариера на околу педесетина менаџери се направија истражувања преку анкета и интервју. Содржината на анкетата беше насочена кон заокружување на поставените одговори во согласност на поставеното прашање: како да се грижите за својот успех? Истражувањето се вршеше со врвни топ менаџери 40%, менаџери од средно ниво 35% и менаџери на најниско ниво од 25%.

Добиените резултати во најголем дел се приказ на одговорите од страна на менаџерот. Од дадените одговори на менаџерите се гледа дека тие имале желба, се подготвувале, учеле за раководење, собирале искуства и знаења. Но овде мора да се истакне дека општите истражувања покажаа состојби во процесот на раководење и состојби во работните средини според искажувањето на вработените. Оттаму дадените одговори на менаџерите, од речиси исти средини се точни, иако сите вработените така не ги чувствуваат.

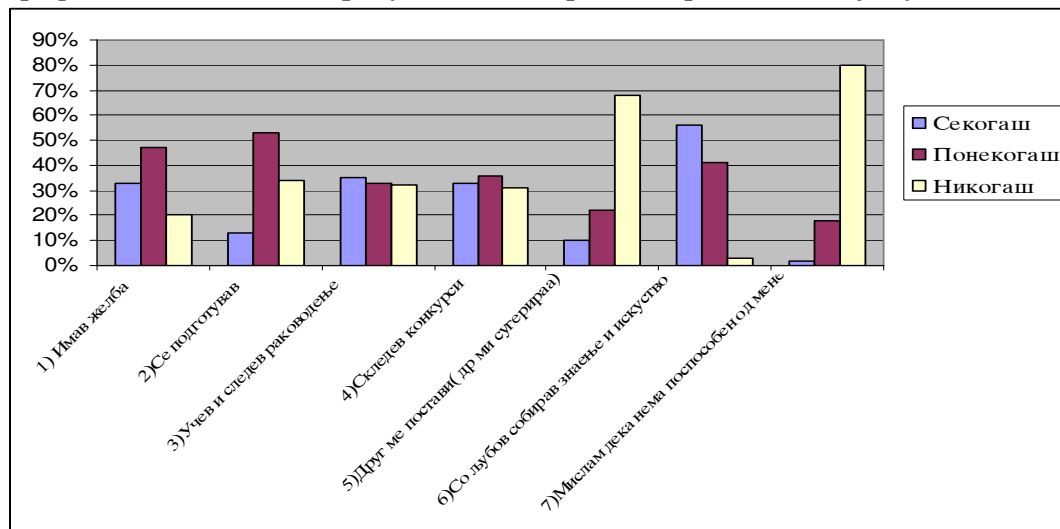
Од одговорите јасно се гледа дека менаџерите во најголем дел односно речиси над 80% постојано или често се грижат за својот успех. Со мали исклучоци се гледа дека голем дел од нив недоволно ги реализираат пред вработените своите способности, знаење и стекнато искуство.

**Табела 5-35** Како менаџерите се грижат за својот успех?

Опис на активноста	Секогаш	Понекогаш	Никогаш
1) Имам желба	33%	47%	20%
2) Се подготвував	13%	53%	34%

3) Учев и следев раководење	35%	33%	32%
4) Следев конкурси	33%	36%	31%
5) Друг ме постави (други ми сугерираа)	10%	22%	68%
6) Со љубов собирав знаење и искуство	56%	41%	3%
7) Мислам дека нема поспособен од мене	2%	18%	80%

Графикон 5-36 Начини преку кои менаџерите се грижат за својот успех



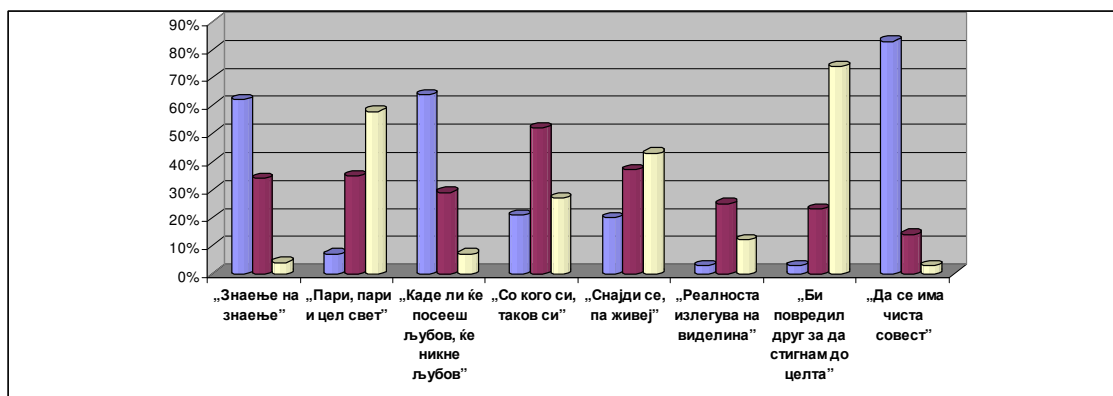
Табела 5-36 Начини на постигнување на успех

Во мене одекнуваат изразите

1) „Знаење на знаење”	62%	34%	4%
2) „Пари, пари и цел свет”	7%	35%	58%
3) „Каде ли ќе посееш љубов, ќе никне љубов”	64%	29%	7%
4) „Со кого си, таков си”	21%	52%	27%
5) „Снајди се, па живеј”	20%	37%	43%
6) „Реалноста излегува на виделина”	3%	25%	12%
7) „Би повредил друг за да стигнам до целта”	3%	23%	74%
8) „Да се има чиста совест”	83%	14%	3%

Менаџерите се грижат за своето оспособување и тоа е реализирано во работните средини. Ова е резултат на правилното користење на знаењето, правилно собирање на искуството, реална проценка на своите способности, знаење и стекнато искуство.

Графикон 5-37 Начини на постигнување на успехот



Задоволство на вработените и клиентите како фактор за ефектуирање на вработените. Задоволството на вработените во работната средина и задоволството на клиентите од производите и услугите се, исто така, значајни фактори за ефектуираноста на вработените, бидејќи на тој начин може да дојде до израз не само ефективноста и ефикасноста туку и самата профитабилност на претпријатијата.

Овој фактор беше искажан од аспект на следните прашања:

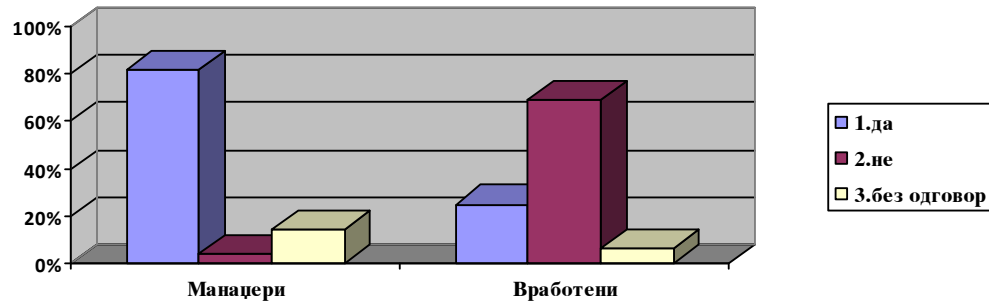
- Дали сте задоволни од раководењето во Вашите претпријатија?
- Дали сте задоволни од меѓучовечките односи во претпријатијата?
- Дали клиентите се задоволни од Вашите производи и услуги?

На прашањето дали сте задоволни од раководењето во Вашето претпријатие, испитаните менаџери и испитаните вработени ги дадоа своите одговори коишто се прикажани во табелата.

Табела 5-37 Дали сте задоволни од раководење со човечките ресурси во претпријатијата?

Дали сте задоволни од раководењето со човечките ресурси во претпријатијата?	Менаџери	Вработени
1. да	88%	79%
2. не	4%	20%
3. без одговор	8%	1%

Графикон 5-38 Степен на задоволство од раководење со човечките ресурси на менаџерите и вработените

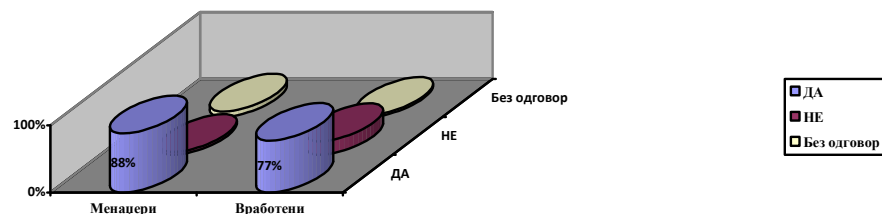


На прашањето кое гласеше „Дали вработените се задоволни од нивното раководење?“ испитаните менаџери одговорија дека вработените се задоволни многу и тоа во проценти е 88%, додека испитаните вработени одговорија дека се задоволни со 79%.

Табела 5-38 Дали клиентите се задоволни од Вашите производи и услуги?

Задоволство на клиентите од производите и услугите	Менаџери	Вработени
1. да	88%	77%
2. не	4%	20%
3. без одговор	8%	3%

Графикон 5-39 Степен на задоволство од реализираните производи и услуги на вработените



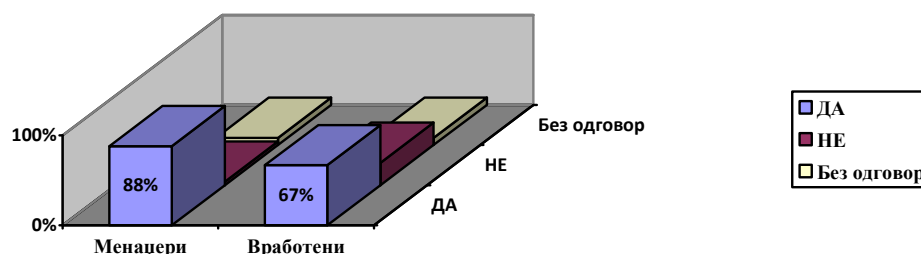
На прашањето „Дали се задоволни од услугите на вработените?“ се добиени одговори од каде што се гледа дека испитаните менаџери и испитаните вработени се главно задоволни од купените производи и услуги. Реалноста на одговорите го потврдува фактот дека претпријатијата се верифицирале на пазарот токму со тие препознатливи производи и услуги. Доколку производите или услугите не се барани од купувачите тогаш претпријатијата постепено ја чувствуваат кризата и полека пропаѓаат.

Според овој индикатор ефектуираноста на вработените е добра и во согласност со изразеното задоволство на клиентите и од аспект на испитуваните потреби тоа изнесува 77% од страна на вработените и 88% од страна на менаџерите.

**Табела 5-39 Задоволство од обуките и тренинзите во компаниите**

Дали вработените се задоволни од обуките и тренинзите во компаниите?	Менаџери	Вработени
1. да	88%	67%
2. не	4%	25%
3. без одговор	8%	8%

**Графикон 5-40 Степен на задоволство на вработените и менаџерите од спроведените тренинзи во претпријатијата**



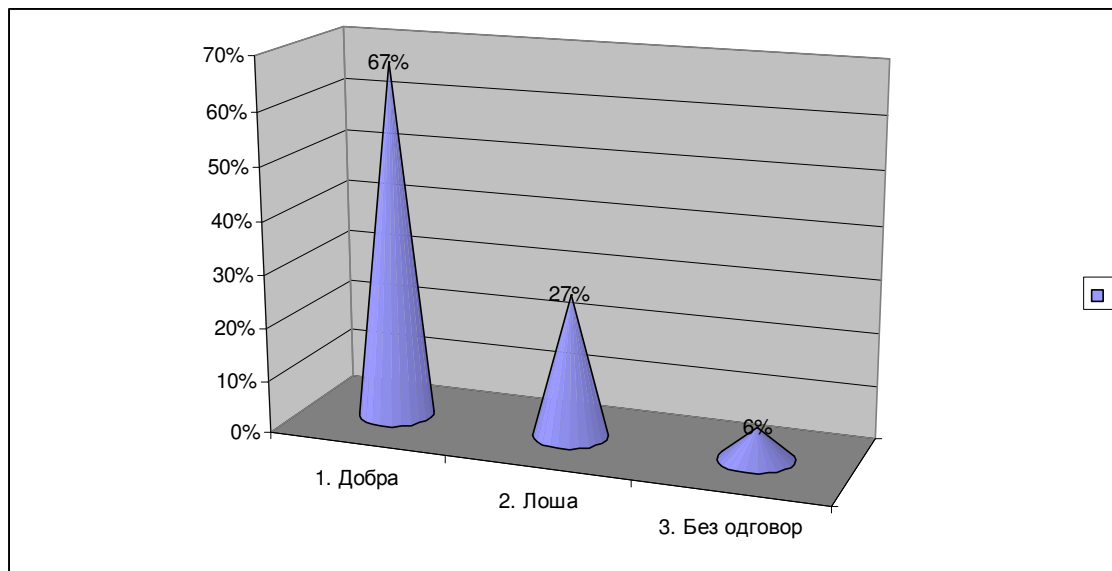
Менаџерите имаат посетувано доста обуки и тренинзи, и тоа со 88%, а вработените 67%. Мал дел од вработените се без дадени одговори и тоа 8%.

Имајќи ги предвид сите претходно наведени истражувачки резултати од основните фактори на ефектуираноста и тоа: мотивацијата, демократичноста, информираноста, решавањето конфликти, меѓучовечките односи и задоволството на вработените и клиентите може да се заклучи дека општата ефектуираност на испитуваните вработени според сумарните резултати, е добра со 67% што е одраз и за македонските работни средини Тоа може да се види и од табелата 5-40 и графиконот 5-41 за општата ефектуираност.

**Табела 5-40 Ефектуираноста на вработените од општ синтетизиран аспект**

1. Добра	67%
2. Лоша	27%
3. Без одговор	6%

**Графикон 5-41 Приказ на ефектуираноста на вработените прикажана од општ синтетизиран аспект**



Од табелата и графичките прикази за синтетизираните резултати од општата ефектуираност на вработените може да се заклучи дека е изразена со 67%. Имајќи ги предвид добиените истражувачки резултати за ефектуираноста на испитаните вработени, се доаѓа до заклучок дека, генерално, испитуваните вработени се солидно ефектуирани во согласност со истражувачките фактори, редовно одат на работа во соодветните претпријатија и ги извршуваат поставените задачи. Во таа смисла веќе се оствари и проширено истражувањето со дополнителен анкетен прашалник, каде што имаше едно основно прашање и тоа: „Што најмногу Ве мотивира во Вашата работна средина?“.

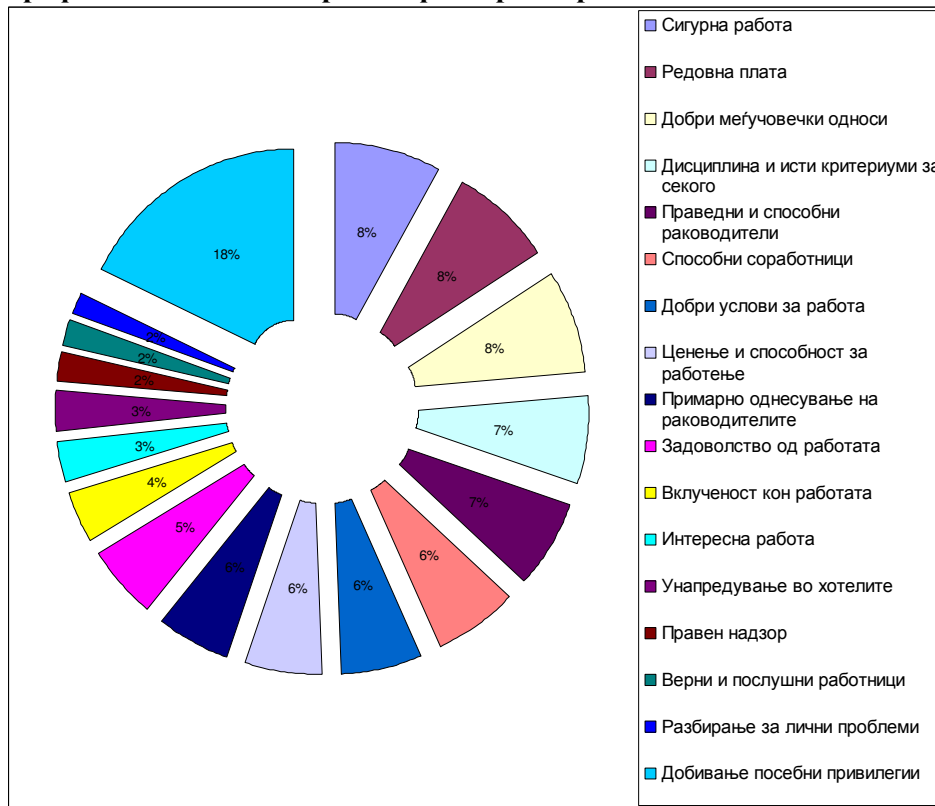
Одговорите од овој анкетен прашалник се прикажани во табелата 5-41

**Табела број 5-41 Мотивирачки фактори во работењето**

Мотивирачки фактори	Интензитет на јавување	Процентуално учество
Сигурна работа	95%	9,0%
Редовна плата	94%	8,9%
Добри меѓучовечки односи	94%	8,8%
Дисциплина и исти критериуми за секого	81%	7,7%
Праведни и способни раководители	79%	7,5%
Способни соработници	75%	7,1%
Добри услови за работа	74%	7%
Ценење и способност за работење	67%	6,4%
Примарно однесување на раководителите	67%	6,4%
Задоволство од работата	65%	6,2%
Вклученост кон работата	46%	4,4%
Интересна работа	38%	3,6%
Унапредување во хотелите	35%	3,4%
Правен надзор	27%	2,5%
Верни и послушни работници	22%	2,1%
Разбирање за лични проблеми	22%	2,1%

Добивање посебни привилегии	21%	20%
Вкупно учество на испитаните мотивирачки фактори		100%

Графикон 5-42 Мотивирачки фактори во работењето



Од направената анализа со испитаните вработени се доаѓа до сознание дека тие се мотивирани од следниве мотивациски фактори: сигурна работа, платите, добрите меѓучовечки односи, дисциплина со исти критериуми за секого, праведни и способни раководители, добри услови за работа, ценењето односно респектирањето на способноста на другите при работење, примерно однесување на раководителите, љубовта и задоволството од работа, чувството за вклученост во работа, интересна работа, можност за унапредување и извршување во структурата, праведен и вреден надзор, верните и послушни соработници и можноста за исполнување на скромни сопствени барања. Во ова динамично и несигурно време нашето стопанство има многу проблеми (губење на работно место, доцнење на плата, несолвентност на претпријатијата, намален обем на реализација на производството и друго). Во суштина еден од најважните испитувани мотиви на сите вработени е сигурноста на вработените. Кај најголем број вработени постои загриженост од губење на работното место како резултат на влијанието на нарушените економски состојби во земјата. Но тоа не значи дека другите мотиви се потиснати, ами напротив, и тие следат согласно нивниот

интензитет. Според интензитетот на дејствување тие може да се групираат во четири групи, и тоа во првата група се: сигурната работа, навремените плати и меѓучовечките односи; втората група се: дисциплината со исти критериуми за сите, праведни и способни раководители, способни соработници, добри услови за работа, ценење на способноста на другите во работењето; во третата група се: интересна работа, унапредување во рамките на претпријатијата и праведниот надзор; а во четвртата група мотиви се: верните и послушни соработници, разбирање за личните проблеми и добивање на посебни привилегии. Сигурно дека и мотивите на вработените зависат од општествено економските состојби, од општествено-политичката и социјална клима во земјата. Сите синтетизирани податоци и резултати почнувајќи од истакнување на кариера на менаџер, начин на кој менаџерите го постигнуваат успехот, задоволство на вработените и клиентите како фактор на ефектуирање, раководењето со човечките ресурси и задоволството од обуките и тренинзите се однесува сумарно за сите претпријатија.

Имајќи ги предвид резултатите од направеното истражување за користените вредности на раководење и развој на човечките ресурси од нивни аспект, се смета дека причините треба да се бараат во многубројните фактори меѓу кои е и лошото раководење коешто го спроведуваат некои директори. Бидејќи под опсервација на ова истражување веќе е улогата на вредносниот систем на менаџерите и развојот на ресурсите во претпријатијата, се направи аналитички осврт врз делот на причините за лошо раководење кај дел од истражуваниите менаџери.

Некои од тие причини се:

1. Несоодветно познавање на раководната функција од страна на голем број раководители и мешање на поимите раководни и стручни способности, при што се преферира стручното искуство, се занемаруваат раководните способности;
2. Покрај несоодветната раководна способност, раководителите често се водени од својата интуиција, самоувереност и самонатценетост при што не користат обука, не посетуваат семинари, слабо читаат литература од областите на менаџментот на човечки ресурси;
3. Кај многу раководители превладува автократизмот. Тие немаат доверба во своите вработени;
4. Раководителите немаат изграден концепт на раководење;
5. Изостанува принципот - поделба на работата, при што не се определуваат приоритетни активности;

6. На раководителите им недостасува визија;
7. Неправилен е изборот на специјалности по одделни проблематики во менаџерскиот тим, особено во поголемите претпријатија;
8. Не се води грижа за интерперсоналните односи или не се настојува тие правилно да се разберат и сфатат;
9. Не се врши благовремено информирање на вработените за тековните состојби во работните средини;
10. Одделни раководители имаат нарцисоиден однос, што ги тера да размислуваат прогонувачки и непријателски, а понекогаш не веруваат во никого;
11. Некои менаџери не поседуваат вредносен систем изграден со квалитетни вредности; и.
12. Во голем број испитувани работни средини заостанува тимското работење.

**Поради добивање на поквалитетни сознанија нема да бидат коментирани сите причини за констатираните состојби во поголемиот дел од истражуваните претпријатија, само ќе се каже дека изнаоѓањето на причините и предлагањето мерки за нивно разрешување се основните фактори за ефикасно ефектуирање на вработените во работните средини.**

#### 5.4.5. Анализа на вредносниот систем на менаџерите и развојот на човечките ресурси со примена на методот на проста праволиниска регресија

Основната идеја на простата праволиниска регресија е анализирањето на односот на две променливи. Поточно, се сака да се утврди дали независната променлива  $x$  влијае на зависната променлива  $y$  и колку е голем економскиот ефект на променливата  $x$  врз променливата  $y$ . Односно, за колку се менува зависната променлива кога независната променлива се менува за една своја единица. Изразено преку математичка формула:

$$y_t = \beta_0 + \beta_1 x_t + u_t$$

каде што:

$\beta_0$  е коефициент на отсечок, и истиот нема економска интерпретација;

$\beta_1$  е коефициентот на нагиб и тој покажува за колку се менува зависната променлива доколку независната променлива се промени за една своја единица.

$u_t$  се резидуалите на регресионата равенка.

При регресионата анализа важно е да се добијат информации за следните прашања:

- 1) Дали коефициентот на нагиб  $\beta_1$  статистички се разликува од нула;
- 2) Колкава е големината на коефициентот  $\beta_1$ .

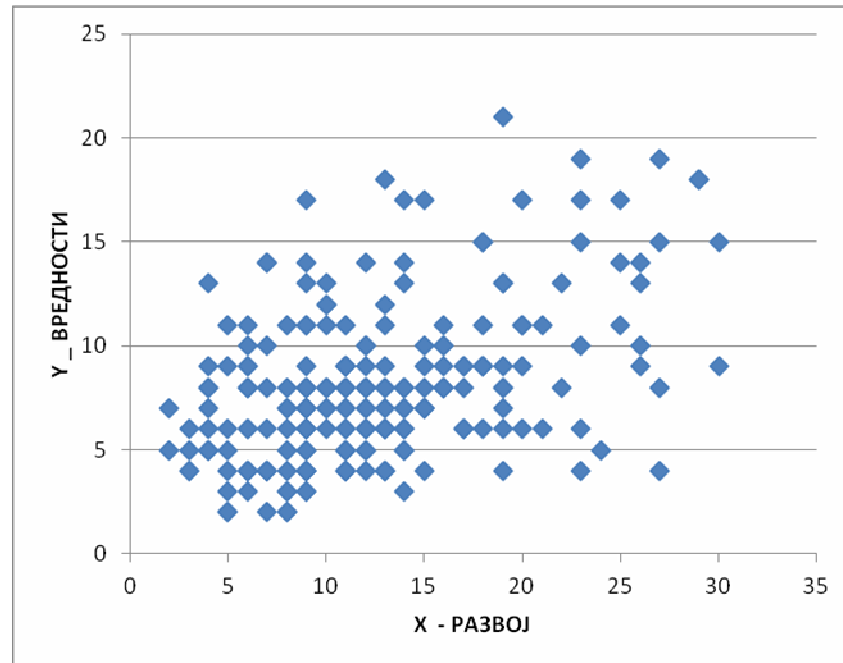
Предмет на ова истражување е да се утврди зависноста помеѓу развојот на човечките ресурси и вредносниот систем на менаџери во мали, средни и големи претпријатија во Р.М односно како развојот на човечки ресурси, како независна променлива  $x$  влијае на вредносниот систем на менаџери, како зависна променлива  $y$ . Треба да се утврди колкав е ефектот на развојот на човечките ресурси, доколку постои, врз вредностите на менаџерите. Прикажано преку регресионата равенка тоа изгледа вака:

$$\text{вредности} = \beta_0 + \beta_1 \text{развој} + u_t$$

Регресионата анализа најпрво започнува со приказ на дијаграм на растурање. Имено, во дијаграмот на растурање се прикажуваат точки кои за координати ги имаат вредностите за независната и зависната променлива. На апцисната оска се прикажуваат вредностите на независната променлива развој, додека на ординатната оска се прикажуваат вредностите на зависната променлива вредности. Дијаграмот на

растурање игра многу значаен дел од регресионата анализа бидејќи од него се согледува постоечкиот однос помеѓу двете променливи. Колку зависноста помеѓу променливите е посилен толку точките се групираат околу една замислена линија. Колку зависноста е послаба, толку точките се одалечуваат од таа замислена линија и по случаен пат се распределени во самиот дијаграм.

Графикон 5-43 Дијаграм на растурање



Извор: Сопствено истражување

Од прикажаниот однос на графикон 5-43 може да се заклучи дека помеѓу разгледуваните појави постои не толку силна праволиниска зависност. За подобро определување и квантифицирање на зависноста следи оценката на простиот регресионен модел.

Од добиените резултати може да се заклучи дека **постои зависност помеѓу развојот и вредностите, но е мала**, бидејќи коефициентот на детерминација изнесува 0,211910. Тоа значи дека **од вкупните варијации кои се јавуваат кај зависната променлива вредносен систем на менаџерите, само со 21,1910% се објаснуваат преку варијациите во независната променлива развој на човечки ресурси**. Ова укажува дека треба да се изработи посложен модел, односно повеќекратна праволиниска регресиона анализа, во која ќе бидат вклучени и други независни променливи кои влијаат на вредносниот систем на менаџерите.

Што се однесува на постоечката независна променлива, развој на човечките ресурси, може да се каже дека нејзиното влијание врз независната променлива е статистички значајно, бидејќи  $p$  – вредноста на  $t$  – статистиката изнесува 0,0000. Тоа значи дека се отфрла нултата хипотеза која вели дека регресиониот параметар е еднаков на нула. Значи дека се прифаќа алтернативната хипотеза која потврдува дека регресиониот параметар  $\beta_1$  е статистички значаен и различен од нула, а со тоа се потврдува дека променливата развој на човечки ресурси влијае на вредносниот систем на менаџерите. Ако се квантифицира оваа зависност, тоа ќе значи дека доколку независната променлива развој на човечки ресурси се зголеми за една своја единица, се очекува зависната променлива систем на вредности на менаџерите да се зголеми за 0,279991.

Табела 5-42 Резултати од регресионата анализа (добиеени со статистичкиот софтвер EViews)

Променлива	Коефициент	Стандардна грешка	$t$ - статистика	$p$ - вредност
Константа ( $\beta_0$ )	4,541509	0,500679	9,070699	0,0000
Развој ( $\beta_1$ )	0,279991	0,035759	7,829884	0,0000

Коефициент на детерминација $R^2$	0,211910
Прилагоден коефициент на детерминација	0,208454
Стандардна грешка на регресијата	3,345043
Збир на оквадратени резидуали	2551,164
$F$ - статистика	61,30709
$p$ – вредност за $F$ - статистиката	0,000000
Акаике информационален критериум	5,261494
Шварцов критериум	5,291390
Хана – Квин критериум	5,273553
Дурбин – Ватсонова статистика	2,002298

Извор: Пресметки на авторот

Во математички приказ на регресионата равенка резултатите изнесуваат:

$$\text{вредности} = 4,541509 + 0,279991 \cdot \text{развој}$$

$$R^2 = 0,211910$$

$$(0,500679) \quad (0,035759)$$

Во делот што следи се врши тестирање на две претпоставки на праволинискиот регресионен модел, претпоставката за нормалност на резидуалите и претпоставката за хетероскедастичност на варијансите.

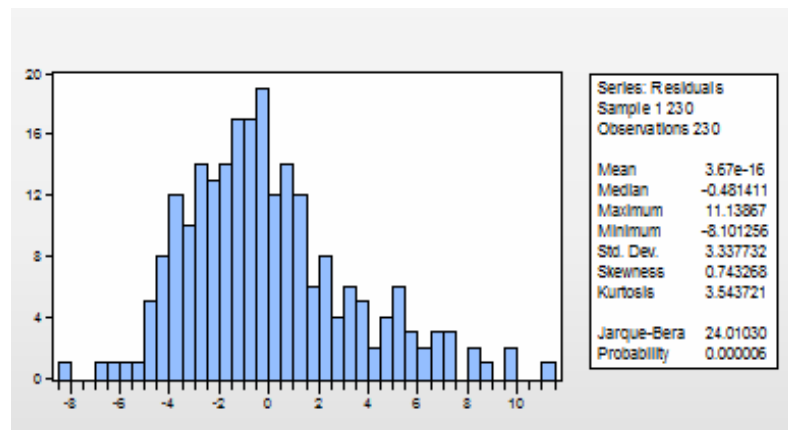
Кај тестот за нормалност хипотезите се поставуваат на следниот начин:

$H_0$ : Резидуалите имаат нормален распоред

$H_1$ : Резидуалите немаат нормален распоред

Добиените резултати од анализата се прикажани на слика 2:

**Графикон 5-44** Хистограм и тест за нормалност на резидуалите (добиеени со статистичкиот софтвер EViews)



Извор: Сопствено истражување

Од графиконот истражувачот може да се двоуми дали хистограмот на резидуалите ја следи формата на нормалниот распоред, бидејќи распоредот изгледа како да има асиметрија на десно. Тоа се потврдува и преку  $P$  - вредноста на Жарк – Бера тестот која изнесува 0,000006 што значи дека се прифаќа алтернативната хипотеза, односно дека резидуалите немаат нормален распоред. Тоа укажува дека многу важна претпоставка за резидуалите не е исполнета и дека заклучоците од истата не можат да се генерализираат.

За тестирање на хетероскедастичноста се користи тестот на Бреуш – Паган – Годфри и тестот на Вајт. Кај овој тест хипотезите се поставени на следниот начин:

$H_0$ : Постои хомоскедастичност на варијансите

$H_1$ : Постои хетероскедастичност на варијансите

Од прикажаните резултати во табела 5-43 може да се заклучи дека и кај двата теста се прифаќа алтернативната хипотеза, односно дека постои хетероскедастичност на варијансите која се однесува на големината на отстапувањата на стохастичните членови кои имаат различни отстапувања односно различни варијанси.

**Табела 5-43 Тестирање за хетероскедастичност (добиеени со статистичкиот софтвер Eviews)**

Тест	<b>F</b> - статистика	<b>P</b> - вредност
Тест на Бреуш – Паган – Годфри	8,685892	0,0035
Тест на Вајт	4,762090	0,0094

Извор: Пресметки на авторот

Преку методот на проста праволиниска регресија направивме предвидување и оценување на една појава- развојот на човечките реурси врз основа на вредноста на друга појава- вредносниот систем на менаџери и помеѓу овие две појави постои проста праволиниска зависност и затоа велíme дека применивме проста праволиниска регресија. Простиот праволиниски или како уште се нарекува дводимензионален регресионен модел се состои од два збирни (адитивни) дела: детерминистички и стохастички. Детерминистичкиот дел го изразува просечното влијание на независната променлива  $x$  на зависната променлива  $y$ . Доколку помеѓу набљудуваните појави постои детерминистичка врска, тогаш би постоел само детерминистичкиот дел на моделот и сите точки би се наоѓале во ист правец, односно точно на регресионата линија на масата. Но кај општествените појави врските меѓу нив се полабави односно стохастички и поради тоа во моделот се појавува стохастички дел кој го покажува отстапувањето на зависната променлива од функционалниот однос. Во моделот е користена претпоставка за нормалност и тој е нормален праволиниски регресионен модел. Методот кој е избран е параметарски статистички метод.

## **ЗАКЛУЧОК**

Врз основа на научните согледувања и емпириските истражувања од докторскиот труд „Вредносниот систем на менаџери и развој на човечките ресурси во претпријатијата“ произлегуваат следните заклучоци:

1. Способноста за успешно водење и менаџирање со човечките ресурси е еден од основните фактори за успешен менаџмент на човечки ресурси. Менаџирањето и успешното водење на работите ни покажува како се остварува влијание врз група луѓе, нивно насочување и координирање. Таквата улога се спроведува најуспешно доколку менаџерот се одликува со изграден систем со вистински вредности како што се: оспособеност за практикување на својата професија, знаење, умеење, разумност, свесност, мудрост смиреност, трпеливост, одмереност во однесувањето со луѓето, работливост, трудољубивост, чесност, отвореност, искреност, реалност, одговорност, решителност и храброст. Од истражувањето спроведено со испитаниците (менаџери и вработени) во големи, средни и мали претпријатија во над 95% од случаите менаџерот треба да се одликува со примена на вистински вредности.

2. Во современото живеење и стопанисување се наметнува потреба менаџерот на човечки ресурси да биде креатор на менаџерската и организаторската работа во претпријатијата, креатор кој се одликува со изграден вредносен систем со вистински вредности (квалитети) и кој знае и умее правилно да ги води вработените и ефикасно да ги ефектуира во извршување на поставените цели во претпријатијата. Се добиваат сознанија дека врз градењето вредносен систем на менаџерот на човечки ресурси со вистински вредности влијаат повеќе фактори од кои најважни се: општествената клима, културата во животната и работната средина, волјата за надградување со знаење и следење на достигнувањата од развиениот свет како и широко прифатените норми во земјата и во општеството.

3. Основни карактеристики на менаџирањето со човечки ресурси во Германија се решителноста и ефикасноста коишто произлегуваат од самите менаџери, а тие се избираат според: способноста, знаењето, работењето и професионалната компетентност. Управниот одбор е колективен орган каде што се претпочита тимско работење и се почитува мислењето на секој член на Управниот одбор без посебно влијание на неговиот претседател. За поефикасно

извршување на работите се применува принципот на континуирано оспособување на менаџерите, кадрите и вработените во текот на целиот работен век. Француските менаџери се одликуваат со компетентност, способност, знаење и комуникативност. Тие често избегнуваат директни конфронтации, а со тоа и непродуктивни конфликти. Најмногу од сè ги ценат работата, залагањето и делотворноста. За нив работата претставува интелектуален предизвик и таа мора добро да се познава. Во работните средини владее дисциплина бидејќи се применуваат исти принципи на сите вработени. Во претпријатијата особено се ценат образованието, стручноста и професионалноста. Раководителите во Франција и менаџерските тимови се составени од специјалисти од одредени области со свои претставници менаџери на човечки ресурси.

4. Менаџерите во американските претпријатија се одликуваат со мудрост којашто се заснова на реални вредности, храброст за издржливоста на сопствените верувања, умереност во однесувањето, спроведливост во извршувањето на обврските, изразена совесност и слично. Исто така тие поседуваат чувство за убедливост коешто произлегува од нивната способност, знаење, однос и човечност. Денешните тенденции на менаџерството во САД се насочени кон тимско работење и формирање меѓучовечки тимови кои се потпираат на индивидуализмот, т.е. почитта кон поединецот, неговата способност, знаење, ангажираност и делотворност. Во јапонските претпријатија особено е застапен професионализмот во работењето којшто главно се стекнува преку искуството, обуката и учењето. Во Јапонија менаџерите на човечки ресурси овозможуваат развивање добра деловна комуникациска култура во претпријатијата. Ова произлегува пред сè од вниманието што се посветува на: работната атмосфера, меѓучовечките односи, остварената комуникација, групното дејствување, соработката, почитта и довербата помеѓу подредените и менаџерите, лојалноста, хармонијата, свеста дека само со работење се оди напред, изразена желба за остварување на целите на претпријатијата и постигнување подобар успех како и доброволно учествување во разни активности во интерес на претпријатијата.

5. Општо прифатени карактеристики на менаџерите на човечки ресурси се:

- сериозност, работливост, доследност, приврзаност кон претпријатијата, почитување на искуството, знаење и возраст;
- развиено чувство за соработка, хармонија и добри меѓучовечки односи;
- работно искуство, а особено искуство во соочување со проблемите;
- чувство на самодисциплинираност;
- чувство за меѓусебно разбирање и развивање добри меѓусебни односи; и,
- чувство на патернализам.

Успехот на претпријатието е непосредно поврзан со успешното имплементирање на способностите на менаџерите во претпријатијата.

6. Основното моделирање на меѓусебните односи во претпријатието зависи од квалитетното работење и раководење на менаџерите бидејќи тие се приматели, собирачи и дистрибутери на влезни и излезни информации за претпријатијата. Менаџерот, исто така, е иницијатор и дизајнер на промените и мотиватор на вработените, водич, одлучувач, вршител на голем број други активности поврзани со работењето на претпријатијата. Неговата способност за професијата менаџер на човечки ресурси ќе биде поголема доколку тој го заснова својот вредносен систем на соодветна осознаеност, оспособеност, особини, однесување, ориентација, односно остварување, совладување на промените и одлучување како и одговорност т.е. самоодговорност. Во ова време на транзициски промени, од емпириските истражувања се извлекоа заклучоци кои укажуваат на тоа дека кај голем број на менаџери отсуствува одговорност, обзирност кон вработените, знаење, способност и слично. Кај некои од нив на одреден план доаѓаат: личниот интерес, итрината, желбата што побрзо и по секоја цена да се стигне до целта, стремежот да се „уништи“ конкуренцијата и слично.

7. Од истражувањето се добиени резултати дека кај 54,8% од вработените се застапени вистински вредности во работните средини, а кај 45,2 % се застапени искривени вредности. Во групата искривени вредности најголем пораст покажуваат вредностите на желбата по секоја цена да се стигне до богатство со 4,7%, скриени интриги и игри со 4,8, дволичност со 4,1%, поделба помеѓу вработените со 4,2%, недоволна информираност со 4,0%, нетрпеливост и непочитување со 3,8%, агресивност со 3,7%, полтронство и егалитаризам со 3,6%. Процентите на вистинските вредности се поголеми во споредба со искривените вредности и се движат од 1-5%. Некои од нив се следните: вистинитост со 4,5%, работливост со 4,1% индивидуализмот со 4,2% и меѓусебната соработка со 4,3%, разумноста и почитувањето со 4,0%, конкуренцијата со 3,8%, демократијата со 3,7% , прагматизам со 3,6%. Отвореноста и информираноста се застапени со 3,2%.

8. Според искажувањата на испитаните менаџери во 80,2% во деловната средина се застапени вистински вредности, а додека само 19,8 % ги потенцираат искривените вредности. Вистинските вредности со најголем процент се: работливост и меѓусебна соработка со 7,9%. Реалноста е застапена со 7,6%, а конкуренцијата со 7,0%. Разумноста како позитивна вредност е опфатена со 6,3%. Отвореноста и демократијата се застапени со 5,6%, информираноста со 5,4% и почитувањето е опфатено со 5,2% .

Искривените вредности како итрината се изразени со 3,0%, останатите искривени вредности: егалитаризам со 2,4%, поделба меѓу вработените со 2,2%, недоволна информираност и дволичност и тие се изразени со 2,0%. Останатите вредности со најмал процент од 1% и под 1% се по хиерархиски редослед: агресивност, скриени игри и интриги, желба по секоја цена да се постигне богатство, нетрпеливост и непочитување, интерес и полтронство.

9. Испитаните менаџери од исти средини сметаат дека во 97% случаи се применуваат концепции на раководење во коишто превладуваат вистински вредности, а во само над 3% случаи се применуваат концепции со искривени вредности. Од направената анализа, а во согласност со емпириските истражувања за застапените вредности во работната средина, се согледа дека вработените сметаат дека во 21% од случаите се застапени искривени вредности, како што се: итрина, скриени интриги и игри, желба да се стигне до функција и богатство, поделба меѓу вработени, недоволна информираност, дволичност, интерес, агресивност, нетрпеливост и непочитување на вистинските вредности. Па, така вистинските вредности коишто се во многу поголем процент се: индивидуализмот, должноста, реалноста, вистинитоста, утилитаризмот, демократијата, прагматизмот, конкуренцијата и одговорноста и тие се застапени со 97%.

10. Од аспект на исказите на испитаните менаџери за застапените вредности во претпријатијата со уште поголем процент се изразени вистинските вредности коишто доминираат со 81%, а само 19% се искривени вредности. Општ е заклучокот дека поголем број вработени се задоволни од начинот на раководење на нивните директори. Основниот фактор за креирање работна клима и културна атмосфера во претпријатијата е менаџерот на човечки ресурси. Добиените резултати од емпириското истражување покажаа дека испитаниците бараат менаџерите во своето раководење да применуваат и тоа во над 95% вистински вредности, а под 5% искривени вредности. Најпосакувани вредности коишто менаџерите на човечки ресурси треба да ги имаат се: организациски способности, принципиелност, стручност, создавање добри меѓучовечки односи, ценење на способноста, чесност, разумност, одговорност, човечност, соработливост, визионерски способности, авторитет, дисциплинираност и самодисциплина, интерес за напредок, тимско работење, објективност, креативност, пријатен однос, отворена комуникација, енергичност, учење, реалност, совесност, трудољубивост, културен однос, моралност, оптимизам и искуство.

11. Прифаќањето на различноста, односно почитувањето на индивидуата е многу важен и основен фактор за успешно работење, креативна реализација и творечка активност. Доколку се почитува индивидуата и реално се цени нејзината способност, односно се применуваат исти принципи и критериуми кон сите, тогаш во претпријатието ќе владеат добри меѓучовечки односи, вистинска деловна култура на однесување и добра работна атмосфера. Меѓучовечките односи се еден од основните фактори за создавање креативна основа за работа и постигнување успех во претпријатието. Иако тие произлегуваат од вработените, сепак основниот фактор за воспоставување меѓучовечки односи е менаџерот на човечки ресурси и неговиот раководен тим.

12. Мотивацијата е еден од важните фактори за развој на човечките ресурси и ефектуирање на вработените. Затоа треба да се обрне внимание и треба да се знае кој корпус на мотиватори ќе влијаат најмногу врз мотивацијата на вработените. Иако мотиваторите се

многубројни, т.е. самата мотивација е комплексна, сепак таа треба да се разгледува како внатрешен и надворешен импулс.

Внатрешната мотивација е долгорочна, таа дејствува врз духот на човекот т.е. предизвикува внатрешно задоволство или незадоволство. Таа главно произлегува од воодушевувањето (идеализирањето), задоволството и побудите (поттикнувањата) на самиот човек во зависност од неговите чувства и разум. Како поважни елементи (компоненти-поттикнувачи) на внатрешната мотивација можат да се наведат: однесувањето на менаџерот, информираноста на вработените за работната атмосфера, т.е. меѓучовечките односи, вклученоста на вработените во активностите на претпријатијата преку прифаќање на нивните мислења, предлози и чувство. Сите други мотиватори (како што се: добиената плата, надоместоци и слично) со коишто човекот ги задоволува личните потреби, потребите на семејството за храна, облека, живеалиште итн., претставуваат надворешни поттикнувачи (надворешна мотивација).

13 Обуката и довербата се корисни, мотивирачки и носат напредок и затоа инвестирањето во нив не претставува трошок, туку инвестиција којашто дава можност за поголем раст на претпријатијата, за зголемување на профитот и за постигнување конкурентски предности. Обуката ја користат лицата кои работат, а најмногу нововработените за да стекнат вештини кои им се потребни за извршување на самата работа и нивните работни задачи. Обуката има значајна улога во спроведување на стратешките планови на претпријатијата, тоест утврдување на стратешките цели, како и вештини и знаења коишто се потребни за остварување на истите. Обуката има клучна улога во управување со работната ефективност на вработените. Во суштина, управувањето со работна ефективност подразбира системски приод кон обуката, оценување и наградување на вработените, така што нивната работа ги задоволува потребите и целите на претпријатијата

14. Во праксата, развојот на човечките ресурси е висок мотивирачки фактор за вработените да дадат сè најдобро од себе и тој им овозможува и на претпријатијата да покажат дека ги ценат своите кадри. Развојот на човечките ресурси низ своите процеси им овозможува на менаџерите и вработените обезбедување учење, развој и можности за обуки, унапредување на поединечните, тимските и организациските резултати во работата. Најважните цели на развојот на човечките ресурси се: перманентно приспособување на квалификациите на вработените на потребите на работата, обезбедување и користење квалитетни потенцијали од интерни извори, обезбедување и зголемување на конкурентската способност на претпријатијата, остварување маркетиншки ефекти на надворешниот пазар на работна сила, зголемување на мотивацијата на вработените, зголемување на општествената одговорност на претпријатијата, стабилност на социјалниот статус на вработените, поттикнување на мобилноста внатре во претпријатието и на мултифункционалноста

15. Основни фактори за ефикасен развој на човечките ресурси и ефектуирање на вработените се: демократичноста, комуникацијата, правилното справување со конфликтни состојби, задоволството од работењето на вработените и задоволството од купувачите од купените производи. Демократичноста се манифестира преку слободно изразување, мислење, давање предлози, нечувствување притисок во работењето и слично, така што вработениот станува покреативен, поинвентивен и поделотворен. Комуникацијата се изразува преку меѓусебниот отворен пријателски и колегијален разговор. Решавањето на конфликтните состојби е најуспешно доколку притоа не се предизвикаат негативни последици за претпријатието.

16. Поседуваните и применувани вредности во раководењето со човечките ресурси на менаџерите од аспект на испитаните вработени се застапени со искривените вредности групно претставени со 46%. Поединечно се застапени следниве: итрина, лутина, злонамерност, успешно манипулирање со 2,2%, вршење притисок врз вработените, пријателство од интерес и самобендисаност со 2,1%, прикажување лажни состојби и дволичност со 2,0%, нечувствителност кон други со 2,6% и злопамтивост со 2,2%, себичност со 2,1% вообразеност со 2,0%, агресивност со 1,4%, деспотизам со 1,0% и останати вредности.

17. Поседуваните и применувани вредности во раководењето со човечките ресурси на менаџерите од аспект на испитаните вработени се застапени со вистински вредности групно претставени со 54%. Некои од нив поединечно се: стручност со 2,0%, упорност со 2,2%, амбициозност со 1,5% интерес за напредок и енергичност со 1,0%, самодоверба со 0,6% ангажираност со 0,8% трудољубивост со 1,8% разумност со 0,4%, тимско работење со 0,6% одговорност со 0,3% и организациски способности со 0,5%. Голема листа на вредности се со: 0,7% авторитет, комуникативност, љубов кон учење, оптимизам, иницијативност и храброст со 0,5%.. За да може правилно да раководи со претпријатието менаџерот треба постојано и внимателно да го преиспитува својот сопствен стил на раководење, а притоа да ги има предвид, мислењата и реакциите на вработените и непристрасно да го оценува своето однесување. Тој мора постојано да се грижи за изграденоста на својот вредносен систем со вистински вредности затоа што токму вредносниот систем на менаџерот има пресудно влијание за развојот на вработените.

18. Од статистичкиот софтверски програм се согледува дека однесувањето на постојната независна променлива, развој на човечките ресурси, може да се каже дека нејзиното влијание врз независната променлива е статистички значајно, бидејќи  $P$  – вредноста на  $t$  – статистиката изнесува 0,0000. Тоа значи дека се отфрла нултата хипотеза којашто вели дека регресниот параметар е еднаков на нула. Според правилата во статистиката за прифаќање хипотези се прифаќа алтернативната хипотеза којашто потврдува дека регресниот параметар

**$H_1$**  е статистички значаен и различен од нула, а со тоа се потврдува дека променливата развој на човечки ресурси влијае на вредносниот систем на менаџерите

19. Доколку менаџерот на човечки ресурси сака да има големи успеси, тој ќе мора да одговори на критериумите што ги бараат вработените. Во основа вработените бараат менаџерот да се одликува со изграден систем на вредности во кој ќе превладува неговиот личен пример, професионалноста, знаењето и мултимедијалната уметност. Не постои друг пат за успех освен патот на работата, разумноста, совесноста, реалноста, должноста, објективноста и примената на низа вистински вредности, коишто постојат, но треба да дојдат до израз. За градење свој вредносен систем со вистински вредности, менаџерот треба да го избере вистинскиот пат по кој ќе оди со учење, работа, знаење, способност, храброст, умевање, почитување на етичките норми, без илузии, манипулации, лукавство, лаги, егоизам и затвореност.

20. За тестирање на хетероскедастичност се користи тестот на Бреуш – Паган – Годфри и тестот на Вајт. Кај овие тестови хипотезите се поставени на следниот начин:

**$H_0$** : Постои хомоскедастичност на варијансите

**$H_1$** : Постои хетероскедастичност на варијансите

Статистичките сознанија се дека и кај двата теста се прифаќа алтернативната хипотеза, односно дека постои хетероскедастичност на варијансите што укажува на добар регресен модел.

За да се постигне секоја цел најнапред треба да се дефинира улогата на менаџерот на човечките ресурси. Потребно е менаџерот на човечки ресурси постојано да мисли (да осознава, да предвидува, да планира, да се преиспитува, да се подготвува и слично) и правилно да ги извршува менаџерските функции во претпријатието како што се: планирање, организирање, водење, координирање, контролирање и одлучување односно, реално да ги извршува многубројните улоги како координатор, модератор, информатор, супервизор и одлучувач), постојано да учи, односно професионално, стручно и духовно да се издигнува.

21. Менаџерот треба да им овозможи на вработените да ја разберат практичната страна на менаџментот којашто укажува дека успехот на работата се должи на ефикасно и ефективно извршување на задачите, меѓусебно разбирање и користење на заеднички напор во остварување на поставените цели. Секој вработен во едно претпријатие треба да го заслужи своето работно место според неговите способности, знаење и вештини. Тоа ќе се постигне само доколку постојано се вложува во образованието, усовршувањето и оспособувањето за самостојно преземање на обврските. Во таа смисла, обуката на вработените е едно од најсилните оружја во борбата за поголем успех.

Основните парадигми коишто се применувале во обуката за развивање на менаџмент филозофијата којашто се потпира на изграден вредносен систем на менаџерот на човечки ресурси во претпријатијата се: покажувањето подготвеност на поединецот за градење свој вредносен систем со вистински вредности, непристрасно себеосознавање, развивање чувство на доверба и почит, развивање чувства на заедничка визија, воспоставување добра комуникација, поттикнување на креативноста кај вработените, развивање демократска клима, тимско работење, системско размислување и правилно одлучување.

22. Од добиените резултати може да се заклучи дека постои зависност помеѓу развојот и вредностите и коефициентот на детерминација изнесува 0,211910. Тоа значи дека од вкупните варијации кои се јавуваат кај зависната променлива вредносен систем на менаџерите само 21,1910% се објаснуваат преку варијациите во независната променлива развој на човечки ресурси. Истражувачот може да се двоуми дали хистограмот на резидуалите ја следи формата на нормалниот распоред бидејќи распоредот изгледа како да има асиметрија надесно. Тоа се потврдува и преку  $P$  - вредноста на Жарк – Бера тестот изнесува 0,000006 што значи дека се прифаќа алтернативната хипотеза односно дека резидуалите немаат нормален распоред. Тоа укажува дека не е исполнета многу важна претпоставка за резидуалите и дека заклучоците од истата не се генерализираат секогаш.

23. Состојбата на вработените во претпријатијата кај нас, во овој период, обезбедува можности за имплементирање на овие истражувачки согледувања. Поточно, улогата на вредносниот систем на менаџерот за ефикасно ефектуирање на вработените може да дојде до израз преку личен пример, но и со поддршка на вработените во работните средини при изведување на соодветни обуки. На крајот се нагласува еден општ заклучок: за да се биде успешен менаџер, денес, неопходно е да се има мотивирачки, организаторски и преговарачки способности. Менаџерот на човечки ресурси пред сè треба да ги познава луѓето, нивното однесување во претпријатијата, да ги почитува принципите и правилата на деловната комуникација, да информира, да мотивира и да привлекува внимание со својот изграден систем со вистински вредности за остварување на целите на претпријатијата.

Добриот менаџер на човечки ресурси раководи од три позиции: на чело на групата - укажувајќи на вистинскиот пат, во средината - охрабрувајќи го мнозинството, и во заднината - собирајќи ги останатите вработени. Правилното водење на вработените поттикнува на: активност, соработка, помагање, меѓусебно почитување, меѓусебна доверба, унапредување на квалитетот на работењето, подигнување на моралот и обезбедување висока продуктивност, ефикасност и профитабилност во работењето.

Пазарната, глобалната и модерна економија им овозможува на менаџерите со добра визија и стратегија да изградат квалитетен вредносен систем, да се вклучат во конкурентската борба на светскиот пазар, да ја подигнат мотивацијата и задоволството на вработените и да

постигнат задоволство, успех, соработка со деловните партнери, купувачи и корисници на услуги.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адигес, И.: *Овладување со промени*, Дегра Центар, Скопје.
2. Allport, G. P., Vernon and Lindzey, G.: *Study of Values*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1960.
3. Armstrong, M.: *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London, 2001.
4. Andy, R.: "The origins of the term mentor" *History of Education Society Bulletin*, No.64.
5. Arndt, S.: *Organization*, Thomson Learning, 2001.
6. Bahtijarevic-Siber, F.: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
7. Bass, B. P. C., Burger, R. D. and Barrett, G. V.: *Assessment of Managers: An International Comparison*, The Free Press, New York, 1979.
8. Barry, L. and Jacobs, G.: "Business succession planning: a review of the evidence" *Journal of Small Busines and Enterprise Development*, No.13.
9. Вајт, А.: *Samoupravni oblik drustvene svoine*, Globus, Zagreb, 1988.
10. Бојациоски, Д. и Ефтимов, Јб.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009.
11. Богичевич, Б.: *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет у Беогарду, Београд, 2006.
12. Brannick, M. T. and Levine, E.: *Job Analysis: Methods Research and Applications for*

- Human Resource in the New Millennium*, Sage Publishing, Thousand Oaks, 2002.
13. Brinkerhoff, R. O.: "Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability", *Industrial and Commercial Training*, No.38.
  14. Carrell, M., Elbert, N. and Fatfield, R.: *Human Resource Management*, Prentice Hall, New York, 1995.
  15. "Competitive intelligence: Competencies, sources, and trends" *Information Management Journal*, No.38.
  16. Jung, C. G in Myers, B. I., Mc Canley and Manual, M. H.: *A Guide to the Development and Use of the Myers Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1985.
  17. David, H. and Wheelen, T. L.: *Strategic Management*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, 1996.
  18. Dezelin, J.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagreb, 2006.
  19. Duncan, W. J.: "Organizational culture: getting a fix on a elusive concept", *The Academy of the Management Executive*, Vol.3, No.3.
  20. Davis, M. A.: "Evaluating cognitive training outcomes", *Journal of Business and Psychology*, No.18.
  21. Dessler, G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007.
  22. Donnely, J. H. , Gibson, J. L. and Ivancevic, J. M.: *Fundamentals of Management*, Irwin, Homewood, 1992.
  23. Дракулевски, Љ.: *Лидерство: основа за ефективен стратемиски менаџмент*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 1999.
  24. Drucer, P.: *Лекции во минатото*, Economy Press, Скопје, 1998.
  25. England, G. W., Dhingra, O. P. and Agarwal, N. C.: *The Manager and the Man. A Cross-Cultural Study of Personal Values*, Kenet State University Press, Kenet, 1974.
  26. Elgar, E.: *Economic Principles for Education: Theory and Evidence*, Publishing Inc., Glensanda House, 2000.
  27. Elton, M.: *The Human Problems of Industrial Civilization*, The Macmillan Company, New York, 1996.
  28. Fayol, H.: *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd, London, 1949.
  29. Ford, J. K., Ouinones, S. M. D. and Sorra, J.: "Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job", *Personnel Psychology*, Vol.45.
  30. Fulmer, R. M.: *Новиот менаџмент (The New Management)*, Скај Агенција, Скопје, 1995.
  31. Graham, H. T. and Bennet, R.: *Human Resources Management*, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 1995.
  32. Graves, C. W.: "Levels of existence: an open system theory of values", *Journal of Humanistic Psychology*, 1970.
  33. Green, R.: *Макијавели во практика*, Economy Press, Скопје, 2001.
  34. Greenlaw, C. and Kohl, A. P.: *Personal Management: Managing Human Resources*, Blackwell, Oxford, 2005.
  35. Guest, D.: "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No.3.
  36. Grossman, R. L.: "Developing Talent", *HR Magazine*, January. Graham, H. T. and Bennet,

- R.: *Human Resources Management*, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 1995.
37. Greer, C. R., S. Youngblood, A. and Gray, D. A.: "Human resource management outsourcing: the make or buy decision", *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.3
  38. Hofstede, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, 1980.
  39. Jovanovic-Božinov, M., Kulic, Ž. i Cvetkovski, T.: *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.
  40. Кант, И.: *Критика на практичниот ум*, Метафорум, Скопје, 1993.
  41. Kets de Vries, M. E.: "Leadership group coaching", *Action Academy of Management Executive*, February, 2005.
  42. Konosuke, M.: *My Management Philosophy*, PHP Institute INC Japan, 1978 (во издание на Македонска организација за квалитет и стандардизација, Скопје, 1994.
  43. Kreitner, R. and Inicki, A. K.: *Organizational Behavior*, Irwin, Homewood, 1992.
  44. Кочовски, Д.: *Веронаука*, Ирис, Струга, 1999.
  45. Kirkpatrick, D. L.: "Evaluation" in R. L. Graig (ed). *The ASTD: Training and Development Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1996.
  46. Kraiger, F. K. and Salas, J. K.: "Application of cognitive skill-based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78.
  47. Kreitner, R. and Kimicki, A. K.: *Organizational Behavior*, Irwin, Homewood, 1992
  48. Kendal, B.: *Human Resource Management*, Thames Valley University, London, 1996.
  49. Kram and Isabelka во R. Andy: "The origins of the term mentor" *History of Education Society Bulletin*, No.64, p.314
  50. Lockwood, N. R.: "Leadership development: Optimizing human capital for business success" *SHRM Research Quarterly*, Vol.4, No.40.
  51. Luthans, F.: „Организации на новата парадигма: Од целосен квалитет преку учење до светска класа”, *Современи пристапи во менаџментот*, Фокус, Скопје, 1994.
  52. Losey, M., Sue, M. and Ulrich, D.: *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc., London, 2005.
  53. Mathis, R. L. and Jackson, H. J.: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006.
  54. Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2003.
  55. Mendenhall, M., Punnett, B. J. and Rick, D.: *Global Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1995.
  56. Muler, R. M.: *Organization des Approvisionnement des L' industrie*, Les edition organization 5, rue Rousselet, Paris, 1971.
  57. Mumford, A. and Golg, J.: *Management Development Strategies for Action*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2006.
  58. Myers, B. I. and Manual, M. H.: *A Guide to the Development and Use of the Myers Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1985.
  59. Наумовска, Ј.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008.

60. Noe, R. A., Hollenbek, B. and Gerhard and P. M. Wright: *Human Resource Management*, McGraw-Hill, New York, 1999.
61. Nkomo, M. S., Fottler, D. M. and McAfee, R. B.: *Applications in Human Resource Management - Cases, Exercises and Skill Builders*, 4th edition, International Thompson Publishing Inc., Ontario, 2000.
62. Oostrebeek, H.: "Unraveling supply and demand factors in work related training", *Economic Papers*, No.50
63. Ouchi, W. G.: *The Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, AVON Books, New York, 1981.
64. Pilbeam, S. and Corbridge, M.: *People Resourcing - Contemporary HRM in Practice*, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006.
65. Пржуж, Ж.: *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузема, Београд, 2002.
66. *Прирачник за менаџмент на човечки ресурси*, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје 2007.
67. Pfeffer, J.: "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, November, 2001.
68. Redman, T. and Wilkinson, A.: *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, Prentice Hall, London, 2007.
69. Robbins, S. P. and Coulter, M.: *Management*, Prentice Hall International, London, 1996.
70. Robinson, J. A. and Pearce II, R. B.: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Irwin, Inc., Homewood, 1985.
71. Rokeach, M.: *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, 1973.
72. Rothwell, W. J.: *Beyond Training and Development: State-of the-Art Strategies for Enhancing Human Performance*, AMACON, New York, 1996.
73. Rothman, J.: *Resolving Identity-Based Conflict in Nations, Organizations and Communities*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
74. Robert, H. F.: "Iznad sopstvenog Interesa", *Pogled*, br.251.
75. Рот, Н.: *Психологија особе*, Завод за учебнике и наставна средства, Београд, 1978, стр.85
76. Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 1985.
77. Shaun, T.: *Essentials of Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006.
78. Siegel, P. and Siegel, A.: "The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, No.90.
79. Smircich, L.: "Concept of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3.
80. *Свето писмо*, пов. Цитат.1 Кор.6.12.
81. Симоска, Е.и Габер, Н.: *Политичка култура на граѓаните во Република Македонија*, Институт за социолошко политички и правни истражувања, Скопје, 2001.
82. Суботиќ, Д.: *Менаџмент људским ресурсима*, Технички факултет-Чачак, Чачак, 2002.
83. Sukovic, F.: *Psihologija organizacije*, Privredni pregled, Beograd, 1989.

84. Schutz, W. C.: *FIRO Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, New York, 1958.
85. Stredwick, J.: *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier, Amsterdam, 2006.
86. "Strategic HR planning - Targeting the business goals in the organizations", *Workforce Strategic*, June, 2001.
87. Sheng, E.W.L.: "Test of the MBA knowledge and skills transfer", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.11, No.4.
88. Stalker и Burns во N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994.
89. Stredwick, J.: *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier, Amsterdam, 2006.
90. Taylor, F. W.: *The Principles of Scientific Management*, New York, 1911.
91. Terence, S. W.: *The Destiny of Western Man*, Renaul & Hitckock, New York, 1942.
92. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S.: *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe, London, 2008.
93. Tichy, N. M.: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994.
94. Thomson, R. and Mabey C.: *Developing Human Resource*, Elsevier, Philadelphia, 2000.
95. Thomson, A. and Strickland III, A. J.: *Strategic Management, Concept and Cases*, Irwin, Homewod, 1999.
96. Urlich, D. and Creelman, D.: "In touch with intangibles", *Workforce Management*, No.8.
97. Вујаклија, М.: *Лексикон страних речи и израза*, Просвета Белград, 1980.
98. Walker, J. W.: *Human Resource Planning*, McGraw-Hill, New York, 2000.
99. Winfrer, A. Jr.: "Effectiveness of training in organizations: a meta analysis of design and evaluation features", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.2.
100. Heckman, J. J.: "Policies to foster human capital", *National Bureau of Economic Research [Working Paper]*, No.7288, Cambridge, 1999.
101. Herse, P. and Blancard, K. H.: *Menagment of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
102. Hollenbek, G. P.: "What did you learn in School? Studies of a unuversity executive program" *Human resource Planing*, No.14.
103. Hyman, L.: "Training and development" in B. Towers (ed.). *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, Oxford, 2002.
104. Хрустова, Т.: *Менаџмент на човечки ресурси*, Принцепс, Софиа, 1996.
105. Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ.: *Стратезиски менаџмент*, Економски факултет – Скопје, второ изменето и проширено издание, 2001.

## ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦИ

1. <http://eqi.org/areflist.htm>
2. <http://eqi.org/gole.htm#The%20Goleman%20Library>
3. [http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2005/09/20/0000220682/Filonovich\\_leadership.pdf](http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2005/09/20/0000220682/Filonovich_leadership.pdf)
4. [http://www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore\\_articles.asp?type=article&id=2591](http://www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore_articles.asp?type=article&id=2591)
5. <http://www.eiconsortium.org/>
6. [http://www.eiconsortium.org/research/ei\\_issues\\_and\\_common\\_misunderstandings.htm](http://www.eiconsortium.org/research/ei_issues_and_common_misunderstandings.htm)
7. [http://www.eiconsortium.org/research/technical\\_report.htm](http://www.eiconsortium.org/research/technical_report.htm)
8. <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm>
9. [http://www.nprinc.com/emot\\_itl/eikr.htm](http://www.nprinc.com/emot_itl/eikr.htm)
10. [http://www.pintados.co.uk/keith/iq\\_eq.htm](http://www.pintados.co.uk/keith/iq_eq.htm)
11. <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=5>
12. [http://www.time.com/time/classroom/psych/unit5\\_article1.html](http://www.time.com/time/classroom/psych/unit5_article1.html)
13. [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/ei%20Improve/ei%20Rasing%20EI.htm](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20Improve/ei%20Rasing%20EI.htm)
14. [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/ei%20Reprints/EIreprints%202000-2002.htm](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20Reprints/EIreprints%202000-2002.htm)
15. [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/ei%20What%20is%20EI/ei%20model%20comparison.htm](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20What%20is%20EI/ei%20model%20comparison.htm)

## Прилози

- Прилог 1. Список на анкетирани мали, средни и големи претпријатија по години во кои се поднесени прашалници и е реализирано истражувањето
- Прилог 2. Прашалник: Кои теории на раководење со човечките ресурси ги применуваат менаџерите на човечки ресурси?
- Прилог 3. Прашалник: Кои карактеристики се застапени во Вашата компанија како вредности кои го изразуваат вредносниот систем?
- Прилог 4. Прашалник: Кои особини ги поседуваат менаџерите на човечки ресурси за успешен развој на ресурсите?
- Прилог 5. Прашалник за конфликти, наградување, казнување, работна атмосфера и ценење на способности.
- Прилог 6. Прашалник: Како гледате на работната средина во вашето претпријатие?

- Прилог 7. Прашалник: Кои мотиви ве мотивираат за да бидете успешен менаџер?
- Прилог 8. Прашалник: Што најмогу ве мотивира во вашето претпријатие?
- Прилог 9. Прашалник: Кои карактеристики ги препрочитате кај менаџерите на човечки ресурси во вашите претпријатија?

**Прилог 1.** Список на анкетирани мали, средни и големи претпријатија по гадови во кои се поднесени прашалници и е реализирано истражувањето

<b>СКОПЈЕ</b>	
АЛБСИГ- АД	ЈАСМИНА –М- Т.П
АРТА-А – Т.П	КИФО КИДС- ДООЕЛ
АФРОДИТА –Т.П	КЈУБИ МАКЕДОНИЈА АД
ВИП -АД	КОРАК Д.П.Т.У., - ДООЕЛ
ВТТ.ТАЦЕ- ДООЕЛ	МАКОМА ЕКСПОРТ- ДООЕЛ
ДАУТИ КОМЕРЦ - АД	МАКПЕТРОЛ -АД
ДОНА ФАТ - ДООЕЛ	ОНЕ- АД
ЕВРОИНС -АД	САВА ТАБАК АД
ЕККО-ПРОМ- ДООЕЛ	Т МОБИЛЕ -АД
ЕРЕНСА- ДООЕЛ	ТЕХНОМЕТАЛ –ВАРДАР –АД
ЗЕГИН АД	ХАНА-МА- ДООЕЛ
	ШАЦИ-ПАРФИМЕРИЈА - ДОО
<b>БИТОЛА</b>	
БАДО -ДООЕЛ	СИНПЕКС -ДОО
ЈАН КОМЕРЦ -ДООЕЛ	ТАБАК ГРОСИСТ -ДООЕЛ
КАНДИКО -ДОО	ТРИКОТАЖА ПЕЛИСТЕР –АД
ПЕЛАЛЕК –ДООЕЛ	ФУСТЕЛАРКО БОРЕЦ -АД
	ЦЕРМАТ- ДОО
<b>ПРИЛЕП</b>	
АГОИНВЕСТ- ДОО	ЖИТО- ПРИЛЕП -АД

ВАСИДОРА - ДООЕЛ	КРЕМОНА- ДООЕЛ
ВИТАМИНКА - АД	ПРОСПЕРО -ДООЕЛ
ЃУМАР КОМЕРЦ -ДООЕЛ	ТОЧАК- ДОО
ЕКСТИМ- ПАРФЕМИ - ДООЕЛ	ФУТУРА ТОНИ И ДР -ДОО
	ШУЛА КОМЕРЦ- ДООЕЛ
<b>ОХРИД</b>	
БРАТСТВО ИНОКОС И.М.П. -ДОО	СВ "ВРАЧИ КУЗНАН И ДАМЈАН" -П.З.У.
ГЕМЕЛИ -ДООЕЛ	ТАБ МАКЕДОНИЈА АЕРОДРОМ СВ "АПОСТОЛ ПАВЛЕ" - ДООЕЛ
ЕВН МАКЕДОНИЈА- АД КЕЦ ОХРИД	ХЕЛИ ИМ 2008- УВОЗ- ИЗВОЗ -ДООЕЛ
МАСИВ ДИНАМИК 2013- ДООЕЛ	ХОТЕЛИ МЕТРОПОЛ ОХРИД -АД
	ЦАРИНСКА УПРАВА НА МАКЕДОНИЈА
<b>СТРУМИЦА</b>	
ЕУРО ДИЗАЈН- ДОО	КАЛИД КОМПАНИ АС- ДОО
	МАКС Д.П.Т.У. - ДООЕЛ
<b>ВЕЛЕС</b>	
БЕЛА КОМЕРЦ ЕКСПОРТ –ИМПОРТ, Д.П.Т.У. – ДОО	Д-Р КОЦИЌ – П.З.У.
ВЕТЕРИНАРНА СТАНИЦА – ДОО	КНИГОВОДСТВЕНО БИРО ВОЈЧЕ – ДООЕЛ
ДЕЛТА ПРОМ- Г.П	СВЕТЛОСТ- С.Т.Д.
ДЕНТОНА – П.З.У.	ТРГОШПЕД - ДОО
	ФИРГА – ДООЕЛ
<b>КУМАНОВО</b>	
9-М ЕКСПОРТ-ИМПОРТ Д.П.Т.- ДООЕЛ	ЕЛГО ЕЛИ Д.П.Т.У. -ДООЕЛ
ВИЈАНА SHOES , Д.П.Т.У. -ДООЕЛ	ЕМПОРИО РСТ (ТУШЕВСКИ УВОЗ- ИЗВОЗ- ДООЕЛ
ВИЈАНА TRADE, УВОЗ – ИЗВОЗ Д.П.Т.У. -ДООЕЛ	КОМЕРЦИЈАЛНА БАНКА ФИЛИЈАЛА КУМАНОВО- АД
ГАРИ КОМПАНИ ЕКСПОРТ – ИМПОРТ ДООЕЛ	ПЕКО-ДОО
ГЛЕЧЕР ИВИЦА Д.П.У.У.Т.Т. -ДООЕЛ	ТОНИ-С УВОЗ- ИЗВОЗ -ДОО
ДОНА-ПЛУС ДООЕЛ	ШКОРПИОН 13 Д.П.П.У.- ДООЕЛ
<b>ГОСТИВАР</b>	
АГА СУПЕРМАРКЕТ- Т.П	МОНТЕНЕГРО УВОЗ –ИЗВОЗ- ДОО
ГЕО А-НЕТ - ДООЕЛ	ПЛАНИНГ Д.Т.П.Т.П.У. -ДООЕЛ
ГЕТРО УВОЗ-ИЗВОЗ, Д.П.С.У. -АД	ЌЕНАН П.Г.У.Т. П.Г. -ДООЕЛ

ЛЕГАЛ Д.П.Е.У.М.Т.- ДОО	ФЕЈЗУЛА КОМПАНИ Д.Т.П.Т.У.- ДООЕЛ
ЛИРИМ Д.Т.П.Г.У. -ДООЕЛ	ШПУТИМ КОМЕРЦ АЛИТ, Д.В.Н.П.П.У.С.Т.У. - ДООЕЛ
<b>ДЕБАР</b>	
АНЕЛ-КОМЕРЦ - ДООЕЛ	ДРУШТВО ЗА ПРОМЕТ СО НЕДВИЖНОСТИ ЈАНИ ДУАЛ – ДОО
БАБУШ- КОМПАНИ – ДООЕЛ	ЕДОНА- Т.П.
БОРА – Т.П.	КИЧЕ – Т.П.
ВАРДАР РАДИКА ПРЕВОЗ – ДООЕЛ	РАДИКА ПРОМЕТ – ДООЕЛ
ДАЛАС-НИКУ-Т.П	ШАНЕЛ – Т.П.
<b>СВЕТИ НИКОЛЕ</b>	
АГРИА – АД	ЛИОН- ДОО
АНДОВ Т.П. ДООЕЛ	МИК СВЕТИ НИКОЛЕ – АД
БИМ- АД	МОДА – АД
ВЕДРА- ТЕКСТ- ДООЕЛ	ХЕМИ ПРОМ - ДООЕЛ
	ЦЕК-КОМЕРЦ –ДОО
<b>КРУШЕВО</b>	
АТА В.Б.Г. КОМПАНИЈА – ДООЕЛ	ИНЕН ДЕКОР- ДООЕЛ
ВАСИЛИЈА 2007-ДООЕЛ	САНТА –Т.П.
ГОЛДТЕКС-ДОО	СТИВ ИМПЕКС –ДООЕЛ
ЕКО-ХАНГ- ДООЕЛ	СТОПАНСКА БАНКА ФИЛИЈАЛА КРУШЕВО – АД
ЕУРОФАРМ- П.З.У.	ТАМАРА О.З – ДООЕЛ
	ФУДОРИНО –Т.П.
<b>БЕРОВО</b>	
АГРО-АЛЕКСАНДРА- ДООЕЛ	ДЕКОРДОМ- ДООЕЛ
ВИНАР- АД	ЗДРАВКО-ТЕХ – Т.П.
ГЕО-АСПРО-ДООЕЛ	ИФИ-АВТОКОМЕРЦ – ДООЕЛ
	ОРБИС ТРГОВИЈА НА МАЛО – ДООЕЛ
<b>ДЕЛЧЕВО</b>	
АНГЕЛА – Т.П.	КЛАС - ДООЕЛ
ГРАНИТ- АД	МИК – ДООЕЛ
	СУНЧИЦА –ДООЕЛ
<b>ДЕМИР ХИСАР</b>	
АНРО МАРКЕТИНГ- ДООЕЛ	ЕВТИНИЈА- ДООЕЛ



Економски факултет-Скопје



Универзитете Св."Кирил и Методиј" во Скопје

## АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

### ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАѢРИ И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Менаџментот на човечки ресурсу претставува концепција која е присутна во деловниот свет на сите економии. Неколку децении менаџментот на човечки ресурси не само што не ја губи својата **актуелност** во постојаните трендови на функционирање, напротив тој добива уште поголема важност во отсварување на одржливите конкурентски предности и подобри перформанси на работењето на претпријатијата. **Предмет** на ова истражување претставува вредносниот систем на менаџерите и развојот на човечките ресурси во претпријатијата. **Целта** е да се добијат сознанија за степенот на примена на вредносните системи во поделни претпријатија во Македонија: мали, средни и големи претпријатија.

Вашето учество ќе даде придонес во унапредувањето на неопходната комуникација помеѓу науката и бизнисот каде краен ефект е подобрување на вредносниот систем на Вашите менаџери и вработени и ќе даде поголем развој и обука на човечките ресурси.

Податоците кои се бараат се од општа природа и ќе имаат исклучиво статистичка природа. Не се потребни лични податоци

За сите детали и прашања контактирајте со :

**Проф. Емануела Есмерова**  
СУГС "Арсени Јовков"- Скопје  
E-mail: emaesmerova@yahoo.com  
Тел: 070-743-758, 075-220-107

## Прилог 2

### Кои теории на раководење со човечките ресурси ги применуваат менаџерите на човечки ресурси?

*согласно Вашите сознанија, заокружете некои од долунаведените теории (погледи), кои во своето работење ги применуваат Вашите менаџери на претпријатијата*

1.	разумност, умереност, мудрост, праведност, моралност, храброст	ПЛАТОН
2.	љубов, несебичност, сочувство, совесност, разумност, моралност	ХРИСТИЈАНСКИ ПОГЛЕД
3.	моќ за доминација, агресивност, самобендисаност, немилосрдност	ЦЕЛТА ГИ ОПРАВДУВА СРЕДСТВАТА - НИЧЕ
4.	грубост, суровост, себичност, нечувствителност, тоталитаризам	ЧОВЕК НА ЧОВЕК Е ВОЛК -ХОБС
5.	манипулации, лукавство, лицемерие, лаги, подвали, себичност	Н. МАКИЈАВЕЛИ
6.	заплашување, неизвесност, лицемерие, лаги, подвали, себичност	РОБЕРТ ГРИН
7.	оспособеност, култура, угледност, дисциплина, точност, трудољубивост	ГЕРМАНСКО МЕНАѢРСТВО

8.	професионализам, стручност, компетентност, комуникативност	ФРАНЦУСКО МЕНАѢЕРСТВО
9.	мудрост, храброст, умереност, совесност, спроведливост	АМЕРИКАНСКО МЕНАѢЕРСТВО
10.	искуство, самодисциплина, соработка, патернализам	ЈАПОНСКО МЕНАѢЕРСТВО
11.	реалност, должност, индивидуализам, демократичност, прагматизам	ОПШТИ ВРЕДНОСТИ
12.	личен пример, способност, професионалност, мудрост, разумност, обзирност, моралност, реалност, објективност, прагматичност, совесност	ОПШТИ ВРЕДНОСТИ

### Прилог 3

**Кои карактеристики се застапени во Вашата компанија како вредности кои го изразуваат вредносниот систем?**

*заокружете ги оние карактеристики кои сметате дека се најизразени во Вашето претпријатие*

1.	индивидуализам (ценење на слободна волја и вредности на секоја индивидуа)	14.	желба по секоја цена да се стигне до положба и богатство
2.	итрост	15.	почитување
3.	реалност (гледање на стварноста онаква каква што е)	16.	знаење
4.	дволичност	17.	полтронство
5.	отвореност	18.	интересот
6.	егалитаризам (еднаквост, без разлика на способности)	19.	полтронство
7.	прагматизам (практично разумно делување, остварување на дела)	20.	работливост
8.	демократија (слободно изразување на луѓето без чувство на опасност за кажаното)	21.	информираност

9.	конкуренција (реален натпревар во работата, знаење и способности)	22.	почит и доверба
10.	вистинитост (секогаш во предвид да се има вистина)	23.	нетрпеливост и непочитување
11.	разумност	24.	скриени игри и интриги
12.	недоволна информираност	25.	меѓусебна соработка
13.	агресивност	26.	поделба меѓу вработените

#### **Прилог 4**

### **КОИ ОСОБИНИ ГИ ПОСЕДУВААТ МЕНАѢЕРИТЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА УСПЕШЕН РАЗВОЈ НА РЕСУРСИТЕ ?**

*согласно Вашите мислења и сознанија, заокружете ги оние карактеристики кои особено се изразени кај Вашите менаџери на човечки ресурси*

1. разумност	30. да соработува	57. да создава добри односи
2. човечност	31. толерантност	58. да прикажува лажни состојби
3. лукавост	32. смелост	59. ангажираност
4. стручност	33. деспотизам	60. трудољубивост
5. одговорност	34. дволичност со вработените	61. моќност
6. објективност	35. искуство	62. да работи тимски
7. непредвидлива строгост	36. отпорност кон стрес	63. да цени полтронство
8. реалност	37. реална самообјективност	64. амбициозност
9. организаторски способности	38. интерес за напредок	65. храброст
10. самобендисаност	39. да умее да подмитува	66. снаодливост
11. координаторски способности	40. умешно да манипулира	67. оптимизам
12. злопамтивост	41. широкоглед	68. песимизам
13. концепциски способности	42. пријатен однос	69. примереност
14. критизер	43. цврстина	70. агресивност
15. чувство за компромис	44. одлучност	71. нечувствителен кон другите
16. конфликтност	45. да цени способности	72. навика за учење-оспособување
17. злонамерност	46. совесност	73. моралност
18. ажурност	47. трпеливост	74. подмолност
19. енергичност	48. да се гневни	75. културен
20. себичност	49. принципиелност	76. почитување
21. креативност	50. кооперативност	77. постојано да учи
22. реалност	51. пријателство од интерес	78. иницијативен
23. комуникативност	52. доследност	79. да врши пресија кон поединци
24. авторитет	53. флексибилност	80. побожен
25. самодоверба	54. крутост	81. љубезен
26. чесност	55. дисциплина	82. одбив
27. упорност	56. вообразеност кон вработените	

## Прилог 5

### АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА КОНФЛИКТИ, НАГРАДУВАЊЕ И КАЗНУВАЊЕ, РАБОТНА АТМОСФЕРА И ЦЕНЕЊЕ НА СПОСОБНОСТИ

одбележете еден од одговорите во сите долунаведени области на прашања

**КАКО** се постапува при решавање на проблеми (конфликти) во Вашето претпријатие?

- менаџерот одлучува сам
- менаџерот се советува (консултира) само со еден колега
- менаџерот се советува со дел од својата група на соработници
- менаџерот проблемот го поставува тимски и тимски се решава

**КОНФЛИКТНИТЕ СОСТОЈБИ** се решаваат најчесто со:

- истакнување и прогласување виновник
- преговарање и изнајдување компромис
- истакнување на заеднички непријател

**ДАЛИ** во Вашето претпријатие се применуваат исти принципи на наградување и казнување?

- да
- не
- без одговор

**ДАЛИ** во Вашето претпријатие се цени работливоста, способноста и знаењето?

- да
- не
- без одговор

**ДАЛИ** во Вашите претпријатија вработените можат слободно да ги изнесуваат своите мислења и предлози за работење или критички да се осврнуваат за некои пројавени проблеми во претпријатијата?

- да
- не
- без одговор

**КАКВА** работна атмосфера владее во Вашите претпријатие?

- ред, дисциплина, ангажираност и соработка
- неодредена дисциплина, недоволна ангажираност и слаба соработка
- безредие, притисоци, омаловажување и никаква соработка

**ДАЛИ** Вашите менаџери на човечки ресурси со својот личен пример на однесување и работење Вас внатрешно Ве мотивираат, односно дали Вашиот менаџер за Вас претставува пример за идеален менаџер на човечки ресурси?

- да
- не
- без одговор

**ДАЛИ** во Вашите претпријатија менаџерите со нивните менаџерски тимови се грижат за развивање на добро меѓучовечки односи, добра работна клима и добра перспектива?

- да
- не
- без одговор

## Прилог 6

### КАКО ГЛЕДАТЕ НА РАБОТНАТА СРЕДИНА ВО ВАШЕТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

одбележете само по еден одговор кај секое прашање, за кој сметате дека е најреален

<b>КОЛКУ</b> сте информирани за состојбите во Вашето претпријатие?	<input type="checkbox"/> често <input type="checkbox"/> ретко <input type="checkbox"/> никогаш
<b>ДАЛИ</b> сте задоволни од раководењето со човечките ресурси во Вашето претпријатие?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не <input type="checkbox"/> неодлучно
<b>КАКВИ</b> меѓучовечки односи владеат во Вашето претпријатие?	<input type="checkbox"/> многу добри <input type="checkbox"/> добри <input type="checkbox"/> лоши <input type="checkbox"/> многу лоши
<b>ДАЛИ</b> во работните средини меѓу вработените се отворени и пријателски?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> во работната средина (претпријатието) постои поделба меѓу вработените во два или повеќе неформални групи?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> се јавуваат доста изразени разлики во наградување преку хонорари, дневници, други привилегии и унапредувања и други подобности на вработените?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> сте задоволни од Вашите примања?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> менаџерот на човечки ресурси свикува често состаноци со стручни кадра во поширок круг, за разгледување на некои активности во работењето?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> сте задоволни од меѓучовечките односи во вашето претпријатие?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> сметате дека доколку критички се осврнете за работењето во претпријатието ќе претрпите пресија или други начини на негодување од вашиот менаџер или од блиските соработници?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> клиентите (купувачите на вашите производи, односно корисниците на вашите услуги) се задоволни за квалитетот на Вашите производи, услуги или со рокот на испораката?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> сте задоволни од обуките кои ги спроведува вашето претпријатие за развој на човечките ресурси?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> ве мотивираат спроведените обуки за човечки ресурси?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> посетувањето на обуки и тренинзи влијае на поголема мотивираност и успешност во работењето?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> вашите вредносни системи кои ги поседуваат менаџерите помагаа за побрз развој на човечките ресурси и поголема ефикасност на развојот?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не
<b>ДАЛИ</b> системот на вредности кај нашите менаџери одговара на денешната реалност?	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> не

## Прилог 7

### АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК КОИ МОТИВИ НАЈВЕЌЕ ВЕ МОТИВИРААТ ЗА ДА БИДЕТЕ УСПЕШЕН МЕНАѢЕР

*заокружете ги оние мотиви кои најмногу Ве мотивираат за да бидете успешен менаѢер во професијата*

1. поголема плата
2. моја убеденост дека вредам повеќе од други колеги
3. обезбедување поголема сигурност во работата
4. можност за подобро развивање на своите професионални стручни знаења и способности
5. можност за давање на поголем придонес за подобрување на претпријатијата
6. чувство на љубов и задоволство кон менаѢерската професија
7. заради мое докажување особено оние кои доволно не ценеа
8. за да стекнам поголем углед и привилегии во средината- поголема заработувачка
9. повеќе да ме ценат луѓето
10. преку можноста за ставање на вработените во колосек
11. за да добијам повисоко место во иднина
12. обезбедување на поголема можност за понатамошно усовршување и унапредување

## Прилог 8

### ШТО НАЈМНОГУ ВЕ МОТИВИРА ВО ВАШЕТО ПРЕТПРИЈАТИЕ

*заокружте ги мотивите кои најмногу Ве мотивираат во Вашите работни средини  
во текот на работниот ден*

- |   |  |
|---|--|
| 1. добра плата  | 11. добри меѓучовечки односи                                     |
| 2. интересна работа   | 12. добивање на посебни привилегии и признанија                  |
| 3. сигурна работа   | 13. љубовта и задоволството од работата                          |
| 4. чувство за вклученост во работата                            | 14. послушноста на вработените во извршување на работните задачи |
| 5. дисциплина со исти критериуми за секого                      | 15. праведни и способни менаџери на човечки ресурси              |
| 6. ценење на способностите и работењето                         | 16. способни соработници, кои слободно ги изнесуваат своите идеи |
| 7. унапредување во рамки во претпријатијата                     | 17. добри услови за работа                                       |
| 8. верни и послушни соработници, во сите мои одлуки             | 18. квалитетни обуки   |
| 9. примерното однесување на менаџерите                          | 19. правилен вредносен систем                                    |
| 10. разбирање за вашите лични проблеми од страна на вработените | 20. тренинг на вработените                                       |

## Прилог 9

### КОИ КАРАКТЕРИСТИКИ ГИ ПРЕТПОЧИТАТЕ КАЈ МЕНАѢЕРИТЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ВАШИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

*заокружете ги оние карактеристики кои Вие ги претпочитате  
кај секој менаџер на човечки ресурси, погон, одделение или служби*

1. да има пријатен однос кон секого
2. да е стручен професионалец,  
разумен, реален и објективен
3. да е строг кон оние што критикуваат  
иако се добри соработници
4. да знае да се снајдува по секаква  
цена и со секакви методи
5. да е реален секогаш и пред секого
6. да ја познава основната дејност на  
претпријатијата и добро да  
менаџира со човечките ресурси
7. да воспоставува добри меѓучовечки  
односи
8. да почитува лојалност и да им  
помага на лојалните кон него
9. да работи тимски и со компетентни  
луѓе
10. сам да одлучува за сите работи
11. да има менаџерски тим од  
послушни иако некомпетентни лица
12. да е самоуверен дека тој најмногу  
знае од сите
13. да има разбирање за секого
14. да е примерен и реален со својот  
однос и принципи кон секого
15. постојано да учи, да се усовршува  
во професијата и да преферира  
знаење и усовршување со другите
16. реално да ја проценува работата кај  
секој вработен и применува исти  
критериуми за секого
17. посебно да ги цени по секоја цена  
лојалните и послушните кон него  
вработени, иако се некомпетентни  
(недоволно способни) во својата  
работа

## КАКО СЕ ГРИЖАМ за својот успех

### Пред да станам менаџер:

1) Имам желба	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
2) Се подготвувам	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
3) Учев и следев раководење	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
4) Следев конкурси	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
5) Други ме постави (други ми сугерираа)	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
6) Со љубов собирав знаење и искуство	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
7) Мислам дека нема поспособни под мене	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш

### Планирам за:

1) Денес	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
2) Утре	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
3) Блиска иднина	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
4) Подалечна иднина	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш

### Раководењето и планирањето на човечките ресурси го вршам:

1) Сам	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
2) Преку соработници-менаџери	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
3) Преку други колеги од стручните служби	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
4) Со одлука на Управниот одбор	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш

## ОПШТИ ПОГЛЕДИ на животот

### Сметам дека луѓето:

1) Се стремат што помалку да работат	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
2) Многу лесно се поткупуваат	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
3) Се добри работници	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
4) Спремни се да те излажат	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
5) Имаат меѓусебна љубов(почит, доверба)	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш

### Пријателство се стекнува од:

1) Пари и услуга	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
2) Меѓусебна почит и доверба	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
3) Со лојалност по секоја цена	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш

### Во мене одекнуваат изразите:

1) „Знаење на знаење”	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
2) „Пари, пари и цел свет”	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
3) „Каде ќе посееш љубов и ќе никне љубов”	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
4) „Со кого си ти, таков си”	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
5) „Снајди се па живеј”	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
6) „Реалноста излегува на виделина”	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
7) „Го повредил другиот да стигне до целта”	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
8) „Бог се гледа”	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш
9) „Да се има чиста совест”	<input type="checkbox"/> секогаш	<input type="checkbox"/> понекогаш	<input type="checkbox"/> никогаш

---

**Референци:**

- <sup>1</sup> G. W. England, O. P. Dhingra and N. C. Agarwal: *The Manager and the Man. A Cross- Cultural Study of Personal Values*, Kenet State University Press, Kenet, 1974, p.2
- <sup>2</sup> Љ. Дракулевски: *Лидерство: основа за ефективен стратезиски менаџмент*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 1999, стр.34
- <sup>3</sup> G. W. England, O. P. Dhingra and N. C. Agarwal: *The Manager and the Man. A Cross- Cultural Study of Personal Values*, Kenet State University Press, Kenet, 1974, p.2
- <sup>4</sup> К. Темков: *Етика*, Епоха, Скопје, 1998, стр.132-133
- <sup>5</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.151
- <sup>6</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.151
- <sup>7</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.152
- <sup>8</sup> Л. Наумовска: *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008, стр.137
- <sup>9</sup> Ж. Пржуљ: *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузеча, Београд, 2002, стр.194
- <sup>10</sup> F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.778
- <sup>11</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.175
- <sup>12</sup> F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.777
- <sup>13</sup> C. W. Graves: "Levels of existence: an open system theory of values", *Journal of Humanistic Psychology*, 1970, p.131
- <sup>14</sup> M. Rokeach: *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, 1973, p.112
- <sup>15</sup> Д. Суботич: *Менаџмент људским ресурсима*, Технички факултет-Чачак, Чачак, 2002, стр.65
- <sup>16</sup> G. Allport, P. Vernon and G. Lindzey: *Study of Values*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1960, p.122
- <sup>17</sup> G. W. England, O. P. Dhingra and N. C. Agarwal: *The Menager and the Man. A Cross- Cultural Study of Personal Values*, Kenet State University Press, Kenet, 1974, p.2
- <sup>18</sup> C. W. Graves: "Levels of existence: an open system theory of values", *Journal of Humanistic Psychology*, 1970, pp.131-155

- <sup>19</sup> М. Вујаклија: *Лексикон страних речи и изаза*, Просвета Белград, 1980, стр.28
- <sup>20</sup> J. Dezelin: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagreb, 2006, str.19
- <sup>21</sup> Ц. Смилевски: *Предизвикот и мајсторството на организациските помени*, ДЕТРА Центар, Скопје, 2000, стр.278
- <sup>22</sup> Е. Симоска и Н. Габер: *Политичка култура на граѓаните во Република Македонија*, Институт за социолошко политички и правни истражувања, Скопје, 2001, стр.5-6
- <sup>23</sup> С. W. Graves: "Levels of existence: an open system theory of values", *Journal of Humanistic Psychology*, 1970, p.133
- <sup>24</sup> A. A. Thomson and A. J. Jr. Strickland: *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin, Homewood, 1992, p.272
- <sup>25</sup> E. H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 1985, p.251
- <sup>26</sup> Б. Шуклев и Љ. Дракулевски: *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет – Скопје, второ изменето и проширено издание, 2001, стр.226
- <sup>27</sup> Б. Шуклев и Љ. Дракулевски: *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет – Скопје, второ изменето и проширено издание, 2001, стр.227
- <sup>28</sup> H. David and T. L. Wheelen: *Strategic Management*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, 1996, p.123
- <sup>29</sup> W. J. Duncan: "Organizational culture: getting a fix on a elusive concept", *The Academy of the Management Executive*, Vol.3, No.3, p.229
- <sup>30</sup> J. A. II Pearce R. B Jr. Robinson: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Irwin, Inc Homewood, 1985, pp.341-342
- <sup>31</sup> G. Hofstede: *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, 1980, p.7
- <sup>32</sup> L. Smircich: "Concept of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3, pp.345-346
- <sup>33</sup> S. P. Robbins and M. Coulter: *Management*, Prentice Hall International, London, 1996, p.82
- <sup>34</sup> A. Thomson and A. J. Strickland III: *Strategic Management, Concept and Cases*, Irwin, Homewood, 1999
- <sup>35</sup> R. Kreitner and A. K. Inicki: *Organizational Behavior*, Irwin, Homewood, 1992, pp.690-710
- <sup>36</sup> P. A. Siegel: "The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, No.90, pp.13-24
- <sup>37</sup> I. A. Pearce, B. Rishard and J. Robinson: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Irwin Inc., Homewood, 1985, p.347
- <sup>38</sup> I. A. Pearce, B. Rishard and J. Robinson: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Irwin Inc., Homewood, 1985, p.348
- <sup>39</sup> Љ. Дракулевски: *Лидерство: основа за ефективен стратегиски менаџмент*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 1999, стр. 200-201
- <sup>40</sup> Д. Кочовски: *Веронаука*, Ирис, Струга, 1999
- <sup>41</sup> T. Redman and A. Wilkinson: *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, Prentice Hall, London, 2007, p.212
- <sup>42</sup> К. Темков: *Етика*, Епоха, Скопје, 1998, стр.132-133
- <sup>43</sup> К. Темков: *Етика*, Епоха, Скопје, 1998, стр.132-133

- <sup>44</sup> П. Илиевски: *Живописот – отворен катехезис*, Премина, Скопје, 2001, стр.53
- <sup>45</sup> T. D. Hall, and E. L. Taylor: *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, London, 2008, p.112
- <sup>46</sup> H. T. Graham and R. Bennet: *Human Resources Management*, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 1995, p.341
- <sup>47</sup> H. T. Graham and R. Bennet: *Human Resources Management*, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 1995, p.341
- <sup>48</sup> Б. Марковски: *Современа политичко територијална поделба и карактеристики на светот: Географски разгледи*, книга 32-33, Скопје, 1998, стр.110-111
- <sup>49</sup> H. T. Graham and R. Bennet: *Human Resources Management*, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 1995, p.345
- <sup>50</sup> Љ. Дракулевски: *Лидерство: основа за ефективен стратески менаџмент*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 1999, стр.215
- <sup>51</sup> Б. Марковски: *Современа политичко територијална поделба и карактеристики на светот: Географски разгледи*, книга 32-33, Скопје, 1998, стр.110-111
- <sup>52</sup> R. M. Muler: *Organization des Approvisionnement das L" industrie"*, Les edition organization 5, rue Rousselet, Paris, 1971, p.7
- <sup>53</sup> R.M. Muler: *Organization des Approvisionnement das L" industrie"*, Les edition organization 5, rue Rousselet, Paris, 1971, p.7
- <sup>54</sup> R. M. Fulmer: *Новиот менаџмент (The New Management)*, Скај Агенција, Скопје, 1995, стр.303
- <sup>55</sup> Б. Марковски: *Современа политичко територијална поделба и карактеристики на светот: Географски разгледи*, книга 32-33, Скопје, 1998, стр.104
- <sup>56</sup> R. M. Fulmer: *Новиот менаџмент (The New Management)*, Скај Агенција, Скопје, 1995, стр.304
- <sup>57</sup> T. Shaun: *Essentials of Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006, p.268
- <sup>58</sup> M. Mendenhall, B. J. Punnett and D. Rick: *Global Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1995, p.268
- <sup>59</sup> M. Mendenhall, B. J. Punnett and D. Rick: *Global Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1995, p.268
- <sup>60</sup> W. G. Ouchi: *The Theory Z, How American Business Can Meet the Japanes Challenge*, AVON Books, New York, 1981, p.34
- <sup>61</sup> W. G. Ouchi: *The Theory Z, How American Business Can Meet the Japanes Challenge*, AVON Books, New York, 1981, p.35
- <sup>62</sup> B. Bass, P. C. Burger, R. Doctor and G. V. Barrett: *Assessment of Managers: An International Comparison*, The Free Press, New York, 1979, p.59
- <sup>63</sup> К. Темков: *Етика*, Епоха, Скопје, 1998, стр.136
- <sup>64</sup> К. Темков: *Етика*, Епоха, Скопје, 1998, стр.137
- <sup>65</sup> *Свето писмо*, пов. Цитат.1 Кор.6.12
- <sup>66</sup> T. Shaun: *Essentials of Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> edition, Elsevier Ltd., Burlington, 2006, p.275

- <sup>67</sup> N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.270-271
- <sup>68</sup> R. Green: *Макијавели во практика*, Economy Press, Скопје, 2001, стр.39
- <sup>69</sup> R. Green: *Макијавели во практика*, Economy Press, Скопје, 2001, стр.39
- <sup>70</sup> К. Темков: *Етика*, Епоха, Скопје, 1998, стр.140
- <sup>71</sup> S. W. Terence: *The Destiny of Western Man*, Renaul & Hitckock, New York, 1942, p.145
- <sup>72</sup> К. Темков: *Етика*, Епоха, Скопје, 1998, стр.140
- <sup>73</sup> S. W. Terence: *The Destiny of Western Man*, Renaul & Hitckock, New York, 1942, p.145
- <sup>74</sup> И. Кант: *Критика на практичниот ум*, Метафорум, Скопје, 1993, стр.116
- <sup>75</sup> И. Кант: *Критика на практичниот ум*, Метафорум, Скопје, 1993, стр.117
- <sup>76</sup> A. Thomson and A. J. Strickland III: *Strategic Management, Concept and Cases*, Irwin, Homewod, 1999, p.72
- <sup>77</sup> E. H. Shein: *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1980, pp.123-124
- <sup>78</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.151
- <sup>79</sup> A. Jr. Winfrer: "Effectiveness of training in organizations: a meta analysis of design and evaluation features", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.2, p.42
- <sup>80</sup> E. Elgar: *Economic Principles for Education: Theory and Evidence*, Publishing Inc., Glensanda House, 2000, p.31
- <sup>81</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.151
- <sup>82</sup> J. O'Connor: *Shifting Mindset, E-Learning Age*, 2006, pp.14-17
- <sup>83</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p. 267
- <sup>84</sup> Л. Наумовска: *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008, стр.136
- <sup>85</sup> Л. Наумовска: *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008, стр.136
- <sup>86</sup> G. Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str.152
- <sup>87</sup> *Прирачник за менаџмент на човечки ресурси*, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, стр.53
- <sup>88</sup> Л. Наумовска: *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008, стр.136
- <sup>89</sup> W. J. Rothwell: *Beyond Training and Development: State-of the-Art Strategies for Enhancing Human Performance*, AMACON, New York, 1996, p.137
- <sup>90</sup> К. Петковски и А. Стоилкова: *Менаџмент на човечки ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.81
- <sup>91</sup> К. Петковски и А. Стоилкова: *Менаџмент на човечки ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.82

- <sup>92</sup> Л. Наумовска: *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008, стр.137
- <sup>93</sup> G. Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str.152
- <sup>94</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.260
- <sup>95</sup> Л. Наумовска: *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски факултет, второ издание, Скопје, 2008, стр.137
- <sup>96</sup> К. Петковски и А. Стоилкова: *Менаџмент на човечки ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010, стр.89
- <sup>97</sup> J. H. Jr. Donnely, J. L. Gibson, and J. M. Ivancevic: *Fundamentals of Management*, Irwin, Homewood, 1992, p.410
- <sup>98</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.153
- <sup>99</sup> G. Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str.153
- <sup>100</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.153
- <sup>101</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, pp.267-268
- <sup>102</sup> F. Jelavic: *Didakticke osnove nastave*, Naklada Slap, Zagreb, 1993, str.59
- <sup>103</sup> J. J. Heckman: "Policies to foster human capital", *National Bureau of Economic Research [Working Paper]*, No.7288, Cambridge, 1999, p.6
- <sup>104</sup> *Прирачник за менаџмент на човечки ресурси*, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, стр.53
- <sup>105</sup> H. Oostrebeek: "Unraveling supply and demand factors in work related training", *Economic Papers*, No.50, pp.266-283
- <sup>106</sup> H. Oostrebeek: "Unraveling supply and demand factors in work related training", *Economic Papers*, No.50, pp.266-283
- <sup>107</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.156
- <sup>108</sup> G. Dessler: *Osnovi menazmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str.61
- <sup>109</sup> M. T. Brannick and E. Levine: *Job Analysis: Methods Research and Applications for Human Resource in the New Millennium*, Sage Publishing, Thousand Oaks, 2002
- <sup>110</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.178
- <sup>111</sup> J. Stredwick: *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier, Amsterdam, 2006, p.160
- <sup>112</sup> D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe, London, 2008, p.187
- <sup>113</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.300
- <sup>114</sup> F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.247
- <sup>115</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.157

- <sup>116</sup> D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe, London, 2008, p.297
- <sup>117</sup> D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe, London, 2008, p.298
- <sup>118</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.158
- <sup>119</sup> Б. Богичевич: *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет у Београду, Београд, 2006, стр.166
- <sup>120</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.160
- <sup>121</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.161-163
- <sup>122</sup> M. Carrell, N. Elbert and R. Fatfield: *Human Resource Management*, Prentice Hall, New York, 1995, p.415
- <sup>123</sup> E. Elgar: *Economic Principles for Education: Theory and Evidence*, Publishing Inc., Glensanda House, 2000, p.35
- <sup>124</sup> M. S. Nkomo, D. M. Fottler, and R. B. McAfee: *Applications in Human Resource Management - Cases, Exercises and Skill Builders*, 4th edition, International Thompson Publishing Inc., Ontario, 2000, p.199
- <sup>125</sup> D. Guest: "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No.3, pp.263–276
- <sup>126</sup> R. M. Fulmer: *Новиот менаџмент (The new menagment)*, Скај Агенција, Скопје, 1995, стр.12
- <sup>127</sup> W. C. Schutz: *FIRO Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, New York, 1958, p.108
- <sup>128</sup> W. C. Schutz: *FIRO Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, New York, 1958, p.108
- <sup>129</sup> R. M. Fulmer: *Новиот менаџмент*, Скај Агенција, Скопје, 1995, стр.12
- <sup>130</sup> R. M. Fulmer: *Новиот менаџмент*, Скај Агенција, Скопје, 1995, стр.13
- <sup>131</sup> F. Luthans: „Организации на новата парадигма: Од целосен квалитет преку учење до светска класа”, *Современи пристапи во менаџментот*, Фокус, Скопје, 1994, стр.Б-14
- <sup>132</sup> С. Мојсовска: „Организациското учење – процес на создавање на модерни, проактивни организации што учат”, *Годишен зборник на Економски институт-Скопје*, Скопје, 1995, стр.231
- <sup>133</sup> *Прирачник за менаџмент на човечки ресурси*, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, стр.51
- <sup>134</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.165
- <sup>135</sup> D. L. Kirkpatrick: "Evaluation" in R. L. Graig (ed). *The ASTD: Training and Development Nandbook*, McGraw-Hill, New York, 1996, pp.294-312
- <sup>136</sup> K. F. Kraiger and J. K. Salas: "Application of cognitive skill-based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.311-328
- <sup>137</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.166
- <sup>138</sup> K. F. Kraiger and J. K. Salas: "Application of cognitive skill-based and affective theories of

learning outcomes to new methods of training evaluation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.311-328

<sup>139</sup> Ц. Смилевски: *Менаџмент на човечки ресурси*, Детра Центар, Скопје, 2007, стр.108

<sup>140</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.282

<sup>141</sup> M. A. Davis: “Evaluating cognitive training outcomes”, *Journal of Business and Psychology*, No.18, pp.191-206

<sup>142</sup> R. O. Brinkerhoff: “Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability”, *Industrial and Commercial Training*, No.38, p.32

<sup>143</sup> Ц. Смилевски: *Менаџмент на човечки ресурси*, Детра Центар, Скопје, 2007, стр.196

<sup>144</sup> B. Kendal: *Human Resource Management*, Thames Valley University, London, 1996, p.111

<sup>145</sup> R. A. Noe, J. R. Hollenbek, B. Gerhard and P. M. Wright: *Human Resource Management*, McGraw-Hill, New York, p.293

<sup>146</sup> M. Amstrong: *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London, 2001, p.513

<sup>147</sup> L. Barry and G. Jacobs: “Business succession planning: a review of the evidence” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, No. 13, p.322

<sup>148</sup> F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.777

<sup>149</sup> Д. Бојациоски и Јб. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.174

<sup>150</sup> G.P. Hollenbek: “What did you learn in School? Studies of a unuversity executive program” *Human resource Planing*, No.14, pp.247-260

<sup>151</sup> D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, Prentica Hall Europe, London, 2004, p.428

<sup>152</sup> R.A. Noe: *Employee Training and Development*, 2<sup>nd</sup> edition, Mc Graw-Hill, New York, 2002, p.54

<sup>153</sup> R. L. Mathis and J. Jackon: *Human Resource Menagment*, Thomson South-Western, Mason, 2008, p.307

<sup>154</sup> R. L. Mathis and J. Jackon: *Human Resource Menagment*, Thomson South-Western, Mason, 2008, p.307

<sup>155</sup> Ц. Смилевски: *Менаџмент на човечки ресурси*, Детра Центар, Скопје, 2007, стр.222

<sup>156</sup> N. R. Lockwood: “Leadership development: Optimizing human capital for business success” *SHRM Reseaerch Quarterly*, Vol.4, No.40, p.11

<sup>157</sup> R. Andy: “The origins of the term mentor” *History of Education Society Bulletin*, No.64, p.313

<sup>158</sup> Крам и Isabelka во R. Andy: “The origins of the term mentor” *History of Education Society Bulletin*, No.64, p.314

<sup>159</sup> A. Pomerroy: “Developing leaders is key to success”, *HR Magazine*, June, 2005, p.20

<sup>160</sup> D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: *Human Resource Management*, Prentica Hall Europe, London, 2004, p.436

<sup>161</sup> M. E. Kets deVries: “Lidership group coaching”, *Action Academy of Menagment Exetutive*, February, 2005, pp. 61-67

<sup>162</sup> J. Stredwick: *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier, Amsterdam, 2006, p.205

- <sup>163</sup> J. Stredwick: *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier, Amsterdam, 2006, p.206
- <sup>164</sup> L. Hyman: "Training and development" in B. Towers (ed.). *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, Oxford, 2002, p.98
- <sup>165</sup> D. Ulrich and D. Creelman: "In touch with intangibles", *Workforce Management*, No.8, p.64
- <sup>166</sup> F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.793
- <sup>167</sup> F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.793
- <sup>168</sup> B. Myers, I. Mc Canley and M. H. Manual: *A Guide to the Development and Use of the Myers Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1985, pp.20-21
- <sup>169</sup> C. G. Jung in B. Myers, I. Mc Canley and M. H. Manual: *A Guide to the Development and Use of the Myers Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1985, p.12
- <sup>170</sup> C. G. Jung in B. Myers, I. Mc Canley and M. H. Manual: *A Guide to the Development and Use of the Myers Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1985, p.12
- <sup>171</sup> F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.794
- <sup>172</sup> M. Jovanovic-Božinov, Ž. Kulic i T. Cvetkovski: *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004, str.204
- <sup>173</sup> B. Bogicevic: *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str.191
- <sup>32</sup> S. Pilbeam and M. Corbridge: *People Resourcing - Contemporary HRM in Practice*, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006, p.200
- <sup>175</sup> A. Mumford and J. Golg: *Management Development Strategies for Action*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2006, p.157
- <sup>176</sup> J. Rothman: *Resolving Identity-Based Conflict in Nations, Organizations and Communities*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997, p.129
- <sup>177</sup> E.W.L. Sheng: "Test of the MBA knowledge and skills transfer", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.11, No.4, pp.837-852
- <sup>178</sup> J. K. Ford, M. Ouinones, D. Segó and J. Sorra: "Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job", *Personnel Psychology*, Vol.45, p.511
- <sup>179</sup> P. Herse and K. H. Blanchard: *Menagment of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988, pp.116-122
- <sup>180</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.48
- <sup>181</sup> Burns и Stalker во N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.67
- <sup>182</sup> "Strategic HR planning - Targeting the busines goals in the organizations", *Workforce Strategic*, Juny, p.48
- <sup>183</sup> J. Pfeffer: "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy od Management Excutive*, November, pp.95-109
- <sup>184</sup> Rensis и Likert во N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.70
- <sup>185</sup> Rensis и Likert во N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.70
- <sup>186</sup> N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.160

- <sup>187</sup> Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.183-184
- <sup>188</sup> F. Bahtijarevic-Siber: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.787
- <sup>189</sup> R. Andy: "The origins of the term mentor" *History of Education Society Bulletin*, No.64, p.314
- <sup>190</sup> "Competitive intelligence education: Competencies, sources, and trends" *Informatin Management Journal*, No.38, pp.56-64
- <sup>191</sup> R. L. Mathis and J. Jackon: *Human Resource Menagment*, Thomson South-Western, Mason, 2008, p.305
- <sup>192</sup> R. L. Grossman: "Developing Talent", *HR Magazine*, January, p.40
- <sup>193</sup> E. Есмерова: *Деловна етика и комуникација*, Скопје, 2006, стр.344
- <sup>194</sup> E. Есмерова: *Деловна етика и комуникација*, Скопје, 2006, стр. 348
- <sup>195</sup> E. Есмерова: *Деловна етика и комуникација*, Скопје, 2006, стр. 349
- <sup>196</sup> Б. Шуклев: *Менаџмент*, шесто издание, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.60
- <sup>197</sup> М. Konosuke: *My Management Philosophy*, PHP Institute INC Japan, 1978 (во издание на Македонска организација за квалитет и стандардизација, Скопје, 1994), стр.54
- <sup>198</sup> М. Konosuke: *My Management Philosophy*, PHP Institute INC Japan, 1978 (во издание на Македонска организација за квалитет и стандардизација, Скопје, 1994), стр.55
- <sup>199</sup> R. Thomson and C. Mabey: *Developing Human Resource*, Elsevier, Philadelphia, 2000, p.5
- <sup>200</sup> Т. Хрустова: *Менаџмент на човечки ресурси*, Принцепс, Софија, 1996, стр.9
- <sup>201</sup> Р. Друкер: *Лекции во минатото*, Economy Press, Скопје, 1998, стр.31
- <sup>202</sup> C. R. Greer, S. A. Youngblood and D. A. Gray: "Human resource management outsourcing: the make or buy decision", *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.3, pp.85-96
- <sup>203</sup> M. Losey, M. Sue and D. Ulrich: *The Future of Human Resource Management*, John Wiley& Sons Inc., London, 2005, p.165
- <sup>204</sup> F. W. Taylor: *The Principles of Scientific Management*, New York, 1911, p.26
- <sup>205</sup> F. W. Taylor: *The Principles of Scientific Management*, New York, 1911, p.27
- <sup>206</sup> H. Fayol: *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd, London, 1949, p.7
- <sup>207</sup> Љ. Новотни: *Судска психијатрија*, НИП Студенски збор, Скопје, 1998 стр.67
- <sup>208</sup> М. Konosuke: *My Management Philosophy*, PHP Institute INC Japan, 1978 (во издание на Македонска организација за квалитет и стандардизација, Скопје, 1994), стр.13-14
- <sup>209</sup> A. Bajt: *Samoupravni oblik drustvene svoine*, Globus, Zagreb, 1988, str.71
- <sup>210</sup> М. Vujaklija: *Leksikon stranih reci i izraza*. Prosveta, Beograd, str.14
- <sup>211</sup> S. Arndt: *Organization*, Thomson Learning, 2001, p.419
- <sup>212</sup> Liod Bisrs Leslia V. Rue, New York, 1999, p. 56
- <sup>213</sup> Liod Bisrs Leslia V. Rue, New York, 1999, p. 57
- <sup>214</sup> M. Elton, *The Human Problems of Industrial Civilization*, The Macmillan Company, New York, 1996, p.359
- <sup>215</sup> M. Elton, *The Human Problems of Industrial Civilization*, The Macmillan Company, New York,

1996, p.360

<sup>216</sup> <sup>216</sup> M. Elton, *The Human Problems of Industrial Civilization*, The Macmillan Company, New York, 1996, p.361

<sup>217</sup> M. Konosuke: *My Management Philosophy*, PHP Institute INC Japan, 1978 (во издание на Македонска организација за квалитет и стандардизација, Скопје, 1994), стр.50

<sup>218</sup> E. Есмерова: *Деловна етика и комуникација*, Скопје, 2006, стр.38

<sup>219</sup> И. Адигес: *Овладување со промени*, Детра Центар, Скопје, стр.94-95

<sup>220</sup> Н. Рот: *Психологија особе*, Завод за учебнике и наставна средства, Београд, 1978, стр.85

<sup>221</sup> F. H. Robert: "Iznad sopstvenog Interesa", *Pogled*, br.251, str.67

<sup>222</sup> C. Greenlaw and A. P. Kohl: *Personal Management: Managing Human Resources*, Blackwell, Oxford, 2005, p.86

<sup>223</sup> H. T. Graham and R. Bennet: *Human Resources Management*, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 1995, p.346

<sup>224</sup> Ф. Достоевски: *Браќа Карамазови*, том прв, Мисла, Скопје, 1971, стр.58

<sup>225</sup> Н. Рот: *Психологија особе*, Завод за учебнике и наставна средства, Београд, 1978, стр.85

<sup>226</sup> F. Sukovic: *Psihologija organizacije*, Privredni pregled, Beograd, 1989, str.41

<sup>227</sup> F. Sukovic: *Psihologija organizacije*, Privredni pregled, Beograd, 1989, str.40

<sup>228</sup> J. W. Walker: *Human Resource Planning*, McGraw-Hill, New York, 2000, p.245

<sup>229</sup> J. W. Walker: *Human Resource Planning*, McGraw-Hill, New York, 2000, p.245

<sup>230</sup> H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2003, p.57

<sup>231</sup> H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2003, p.57