



Универзитет "Св. Кирил и Методиј" - Скопје
Филозофски факултет - Скопје



Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

Човечки ресурси, квалитет и имиџ
- магистерски труд -

Кандидат:
Џемиљ Азир

Ментор:
Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2020 година

СОДРЖИНА

Апстракт.....	6
Abstract.....	7
ГЛАВА I	
1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	10
<i>1.1. Цели во управување со човечки ресурси.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2. Улога на управување со човечки ресурси.....</i>	<i>15</i>
<i>1.3. Функција на управување со човечки ресурси.....</i>	<i>16</i>
<i>1.4. Управување со човечки ресурси и организациска култура.....</i>	<i>17</i>
<i>1.5. Аспекти на човечки ресурси.....</i>	<i>19</i>
2. МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	20
<i>2.1. Фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените.....</i>	<i>23</i>
3. ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	26
<i>3.1. Фактори за задоволство на вработените.....</i>	<i>27</i>
4. ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА И УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	30
<i>4.1. Видови на обука.....</i>	<i>31</i>
<i>4.1.1. Обука на работно место.....</i>	<i>31</i>
<i>4.1.2. Семинари.....</i>	<i>32</i>
<i>4.1.3. Работилници.....</i>	<i>32</i>
<i>4.1.4. Менторирање и коучинг.....</i>	<i>33</i>
ГЛАВА II	
1. КОРПОРАТИВНИОТ ИМИЦ И БРЕНД НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....	37
2. ОПРЕДЕЛБА НА ПОИМОТ БРЕНД.....	39
<i>2.1. Историски развој.....</i>	<i>40</i>
<i>2.2. Предноста на брендираните производи.....</i>	<i>41</i>

3. КАРАКТЕРИСТИКИ НА БРЕНДОТ.....	42
4. РАЗЛИЧНИ КОНЦЕПТИ НА БРЕДОТ.....	46
<i>4.1. Корпоративен бренд.....</i>	<i>47</i>
<i>4.2. Различни видови на брендирање.....</i>	<i>49</i>
5. ПСИХОЛОШКИ АСКЕПТИ ВО ФОРМУЛАЦИЈА НА ЛИЧНОСТ НА БРЕНД.....	51
6. РАЗВОЈОТ НА СТРАТЕГИЈА ЗА БРЕНД.....	54
7. ЗНАЧЕЊЕТО И ВЛИЈАНИЕТО НА КОРПОРАТИВНИОТ ИМИЦ.....	60
<i>7.1. Видови на имици.....</i>	<i>61</i>
<i>7.2. Корпоративен имици.....</i>	<i>63</i>

ГЛАВА III

1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	64
<i>Предмет.....</i>	<i>64</i>
<i>Цел и карактер.....</i>	<i>65</i>
<i>Хипотези.....</i>	<i>66</i>
<i>Методи, техники и инструменти.....</i>	<i>67</i>
<i>Статистичка обработка.....</i>	<i>67</i>
<i>Организација и тек на истражувањето.....</i>	<i>68</i>
<i>Популација и примерок.....</i>	<i>68</i>
2. ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА ПОШТА НА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.....	69
3. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	71
4. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ.....	98
5. ДИСКУСИЈА.....	103
ЗАКЛУЧОК.....	107
ПРЕПОРАКИ.....	108
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	110
ПРИЛОЗИ.....	113

ПОПИС НА ГРАФИКОНИ

Графикон бр.1 Во мојата институција постои Сектор за човечки ресурси

Графикон бр.2 Доволно вработени во Сектор за ЧР

Графикон бр.3 Вработените во Секторот за ЧР си ја знаат својата работа

Графикон бр.4. Во институцијата се организира селекција на ЧР во процесот на вработување

Графикон бр.5. Во институцијата се обрнува големо внимание на процесот на селекција

Графикон бр.6. За секое раб. место има посебен метод за селекција

Графикон бр.7 Задолжителна проверка на писмото за мотивација во процесот на селекција

Графикон бр.8. Задолжителната проверка на формалното образование во процесот на селекција

Графикон бр.9. Проверка на биографијата при процесот на селекција

Графикон бр.10 Проверка на интелигенцијата на кандидатите во процесот на селекција

Графикон бр.11. Проверка на специфични компетенции на кандидатите во процесот на селекција

Графикон бр.12. Прераспределба на работно место и селекцијата

Графикон бр.13 Процесот на селекција се спроведува од Секторот за ЧР

Графикон бр.14 Вклученост на шефовите а оддели каде се вработуваат кандидатите

Графикон бр.15 Селекцијата ги вади најдобрите кандидати кои се вработуваат

Графикон бр.16 При распределбата на работните места за кандидатите најмногу влијае рангирањето кое произлегува од селекцијата

Графикон бр.17 На вработените им се овозможува воведување во работата

Графикон бр.18. Внатрешната прераспределба се врши врз база на постигнување

Графикон бр.19 Внатрешната распределба се врши врз база на компетенциите на вработените

Графикон бр.20 внатрешната распределба на вработените и улогата на образовната надградба на истите

Графикон бр.20 внатрешната распределба на вработените и улогата на образовната надградба на истите

Графикон бр.21 Внатрешната распределба се врз база на талентираноста на вработените

Графикон бр.22 Вработените во организацијата се поставени на соодветните работни места

Графикон бр.23 Секој вработен си го заслужил своето работно место

Графикон бр.24 При распределбата вработените секогаш се преместуваат на местото кое го заслужиле

Графикон бр.25 Во нашата институција важи правилото вистински вработен на вистинското работно место

Графикон бр.26 Прераспределбата на вработените на друго работно место резултира со поголема ангажираност

Графикон бр.27 Внатрешната распределба предизвикува поуспешна работа кај секој распореден

Графикон бр.28. Исполнување на очекувањата од вработените кон нововработените лица

Графикон бр.29 Очекувањата на вработените во поглед на компетенциите на нивите вработени

Графикон бр.30 Очекувањата на вработените од нововработените во поглед на нивното знаење

Графикон бр.31 Исполнување на очекувањата на вработените кон нововработените во поглед на тимската активност

Графикон бр.32 Нововработените брзо се вклучуваат во тимските активности

Графикон бр.33 Новите вработени ги подобруваат перформансите во тимот

Графикон бр.34 По прераспределбата на вработените тимовите даваат повисоки резултати

Графикон бр.35 Влијанието на имицот и репутацијата кон интересот за нови вработувања

Графикон бр.36 Дали Секторот за ЧР влијае врз имицот на компанијата

Апстракт: Управувањето со човечките ресурси се активности кои се во надлежност на секторот човечките ресурси со кои значително се влијае на мотивацијата на вработените во организацијата. Секторот за човечки ресурси е оној кој одлучува за бенефициите на работниците, ги прави неопходните евалуации на сите вработени за да се пресмета степенот на задоволство, мотивираност, перформансот на секој вработен и друго. Регрутацијата и селекцијата на кандидати, како главна цел на човечките ресурси е од особено значење за организацијата бидејќи преку нив се проценува не само бројот на луѓе кои и се потребни на организацијата туку и нивните вештини, способности, знаење за истите да можат да бидат соодветно класифицирани и поставувани на работните места кои најмногу би им одговарале.

Брендирањето и имицот на било која организација без разлика на бројот на вработени или воопшто било која друга карактеристика претставува доста комплексен процес кој бара особено внимание во компонирањето и подразбира вложување на напор и трпение при работа на процесите кои се поврзани со брендирањето или воопшто имицот. Брендирањето е алатка преку која организациите се претставуваат на потрошувачите онака како што тие очекуваат потрошувачите да гледаат на нив. Овој труд се фокусира кон пронаоѓање на врската меѓу квалитетот во менаџирањето на човечките ресурси и неговото влијание врз перформансите и успешноста во организацијата.

Клучни зборови: Имиц, Човечки ресурси, Корпорација, Бренд.

Abstract: The Human Resource Management is the process that maximize the productivity by enhancing efficiency of employees in an organisation. The Human Resources Department is responsible for the employee benefits, necessary evaluations for all the employees in order to determine the degree of one’s fulfilment, motivation, performance and more. Recruitment is one of the major functions of the Human Resources Departement because it involves employee’s skills, capacity and knowledge in order to be properly classified for the workplace that would suit them the most. The brand identity of any organisation is a very complex study that requires special attention in the processes related to the branding or the image in general. Branding is important because not only is it what makes a memorable impression on customers but it allows your customers and clients to know what to expect from your company. This paper seeks to broaden the connection between the Human Resource Management and its impact on the performance and the organization success.

Keywords: Image, Human Resources, Corporation, Brand.

ГЛАВА I

1. УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Човечките ресурси претставуваат круцијален дел за секоја организацијата која сака да бележи успех во своето работење. Всушност не постои организација која би сакала да направи крупни грешки при изборот на кадар кој треба да работи за неа или организација која сака да ја промаши сопствената стратегија и слично. Сите овие и многу други се важни задачи со кои треба да се соочува секторот за човечки ресурси секојдневно. Токму затоа управувањето со човечките ресурси е од особена важност за компанијата. Покрај сите активности на секторот за човечки ресурси секако дека најважна е селекцијата на кандидати кои би работеле во организацијата. Овој процес за избор на кандидати може да биде многу скап и неефикасен со што би се потрошиле големи средства, а од друга страна нема да го има очекуваниот резултат.

Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите”(Бојачиоски, Д., 2009).

Управувањето со човечките ресурси се однесува и на платите и пресметките за вработените, а со ова и со уште многу други активности кои се во надлежност на човечките ресурси со кои овој сектор значително влијае на мотивацијата на вработените во организацијата. Секторот за човечки ресурси е оној кој одлучува за бенефиции на работниците, ги прави неопходните евалуации на сите вработени за да се пресмета степенот на задоволство, мотивираност, перформансот на секој вработен и друго. Сите овие надлежности секторот за човечки ресурси во секоја организација ги извршува во неколку етапи: (Cerovic, S., 2003)

- Планирање на човечките ресурси.
- Регрутирање.
- Селекција.
- Обука и развој на вработените.
- Развој на кариера.
- Евалуација на работата на вработените и утврдување на надоместокот.
- Компензација и бенефиции.

Регрутацијата и селекцијата на кандидати, како главна цел на човечките ресурси е од особено значење за организацијата бидејќи преку нив се проценува не само бројот на луѓе кои и се потребни на организацијата туку и нивните вештини, способности, знаење за истите да можат да бидат соодветно класифицирани и поставувани на работните места кои најмногу би им одговарале според оценките на човечките ресурси. Менаџментот на човечки ресурси во организацијата е одговорен и за спроведувањето на различни видови на обуки за вработените. Имено, денешниот брз технички и технолошки развој, промените кои се случуваат и кои зафаќаат се повеќе индустриски гранки, постојната промена на законската регулатива, промената на програми и правилници за работа ја прави обуката неопходност за нормалното и правилно функционирање на организацијата. Така, менаџментот на човечки ресурси е одговорен за спроведување на обуката, нејзиниот тек, дали преку неа се добиваат посакуваните резултати како и промените во цените на тие обуки односно менаџментот за човечки ресурси треба да одреди не само кој ќе ја врши обуката туку и колку истата би чинела и дали воопшто организацијата би можела да ги покрие трошоците и колку од вложените средства би се вратиле преку зголемениот перформанс и новите вештини на вработените. Дополнително, важна надлежност на вработените е и развојот на кариера на вработените во организацијата како и евалуацијата на постигнатите успеси преку која се утврдуваат награди, казни, бенефиции и слично.

Развојот на кариера во организацијата е еден многу важен сегмент, вработените треба да се почувствуваат ценети и дека нивниот труд кој секојдневно го вложуваат во извршувањето на своите работни задачи е позитивно прифатен од менаџментот и дека за истото може да добијат определена награда во форма на искачување во кариерата на некое повисоко работно место во рамките на организацијата кое би било и финансиски

посакувано и со одредени бенефити. Токму за ова прашање најодговорни во организацијата се луѓето кој го водат секторот за човечки ресурси. Овој сектор треба да процени дали работникот кој сака унапредување е доволно спремен да се соочи со новите работни задачи кои по правило би биле потешки и покомплицирани од неговите досегашни работни задачи, дали таа индивидуа е спремна во однос на неговите вештини, знаења и стручност и дали се покажани добри резултати при извршувањето на неговите претходни работни обврски. Исто така, менаџментот на човечки ресурси е задолжен да прави постојана евалуација на вработени со цел да утврди можни промени во процесите на производство, намалување на перформансот и причините за тоа како и други проблеми кои би можеле да се јават со вработените во една организација. Всушност, на еден начин управувањето со човечки ресурси е најважниот сектор во една организација доколку се погледнат сите нивни надлежности и полиња каде од нивната одлука зависи по кој правец ќе се движи организацијата. Покрај наведените надлежности управувањето со човечки ресурси се грижи и за одржувањето на работната атмосфера во организацијата. Ова прашање е доста важно посебно во оние организации каде човечкиот капитал ја диктира функционалноста и успешноста на организацијата. За поголеми перформанси на вработените меѓу другото потребно е и соодветно работно место каде атмосферата би била пријатна и хармонична и каде нема да има натезања и проблематични меѓучовечки односи. Покрај поголемата ефикасност на вработените пријатната атмосфера носи бенефит што прави вработените да се чувствуваат задоволни и полесно да соработуваат меѓу себе како тим или индивидуално како поединци. Во секојдневното работење на сите организации било од каков карактер да се истите можно е да се појават спорови и проблеми меѓу самите вработени или меѓу вработен или работодавец, секторот за човечки ресурси и во овој случај е одговорен по ова прашање и се јавува како медијатор кој е задолжен да пронајде соодветно решение. Може да се забележи дека надлежностите на менаџментот со човечки ресурси во една организација имаат широк спектар на делувања. Тие се од постапката за вработување на соодветен кадар, проценка за евентуален кариерен развој на вработените, пренасочување на човечкиот капитал во соодветна насока, планирање и меѓу другото создавање на краткорочни и долгорочни стратегии па се она кое го вклучува функционирањето на организацијата.

1.1. Цели во управување со човечки ресурси

Функционирањето на човечките ресурси во една организација подразбира поставување на основни цели кон кои треба да се стреми таа организација. Се разбира, главната цел на човечките ресурси е нормалното и успешно функционирање на организацијата во дел за кои се задолжени. Оваа главна цел пак, се поттикнува преку другите цели на управувањето со човечки ресурси и тоа: (Bahtijarević, 2002)

- Организациска цел,
- Функционална цел,
- Социјална цел,
- Лична цел.

Организациската цел се донесува на самата организација каде човечките ресурси се активни. Целта на организацијата е зголемена успешност на истата, поголема мотивација на вработените, зголемено задоволство на вработените кои работата во таа организација како и сите други цели на организацијата. Кај функционалната цел се согледува функцијата на организацијата која успешно треба да допринесе за раст и развој на организацијата преку реализација на различни планови и програми донесени од организацијата. Социјалната цел најмногу се однесува на општествената одговорност на организацијата и како таа ќе ја прикаже нејзината општествена одговорност, дали преку донации, вклучување во проекти, создавање на фондации и слично. Се разбира, за се ова исто така секторот за човечки ресурси е дополнително договорен и од него зависи како оваа социјална цел ќе биде постигната. Личната цел се донесува на самите вработени, да се разгледаат нивните лични цели и како преку организацијата би се постигнале личните цели на вработените, нешто што дополнително ќе ги мотивира и задоволи истите што ќе се покаже преку нивната зголемена ангажираност во текот на работата и поголемиот перформанс при извршувањето на своите работни задачи.

Покрај ова човечките ресурси имаат за цел и унапредувањето на севкупниот квалитет на работата сила. Развојот на организацијата во голема мера зависи од вработените, бидејќи вработените се основни двигатели на деловната ефикасност на организацијата. Развојот на вработените е врзан за стекнување на нови знаења, вештини и способности неопходни за стекнување на нови посложени работни места и позиции. Со развојот се

шират и зголемуваат вкупните индивидуални потенцијали и создаваат предуслови за поуспешно извршување на тековните обврски и успешно решавање на идните предизвици и работни обврски. Поголемиот дел од работодавачите имаат мислење дека дополнителната обука на вработените е клучна за трансформација на работниците во стручни лица, односно професионалци (Вуаес & Rue, 2004).

Особено важно за организацијата е и на кој начин и како воопшто ќе се искористи работниот капацитет. Доколку организација има квалитетен и професионален сектор за човечки ресурси тој ќе се труди да си постави цел соодветно да го концентрира човечкиот капитал на организацијата онаму каде што е потребно за да се постигне уште поголема продуктивност. Зголемената продуктивност е една од најкритичните цели во бизнисот. Прашањето за управување со капацитети е од витално значење во повеќето системи на производство, особено со присуството на нестабилноста на побарувачката (Miller, P., 1995).

Покрај сите набројани цели, секторот за човечки ресурси дополнително си создава и други цели преку анализи во самата организација и онаму каде што смета дека постои простор за подобрување или пак цели кои се однесуваат на некое решавање на проблем кој се појавил во организацијата и слично.

1.2. Улоги во управувањето со човечки ресурси

Има две основни улоги кои ги имаат човечките ресурси: стратешка и оперативна улога.

Човечките ресурси играат важна улога за претпријатието, бидејќи луѓето влијаат на економската ефикасност на компанијата. Тие создаваат и произведуваат стоки и услуги, го контролираат квалитетот, продаваат производи, управуваат со финансиски средства и воспоставуваат општа стратегија и цели на организацијата. Без ефикасни луѓе компанијата не може да ги постигне своите цели (Carell M, 1995).

Стратешката улога во управувањето на човечки ресурси секогаш се однесува на човечкиот капитал со кој располага организацијата. На кој начин се искористува, каков е интензитетот, од какви профили на луѓе воопшто се состои тој човечки капитал и како најнеефективно би можел да биде искористен. Всушност, ова најмногу е однесува на сфаќањето воопшто на функцијата на секторот за човечки ресурси и неговиот огромен потенцијал кој, доколку би се искористил правилно би донел голем благодет за организацијата.

Оперативните улоги се оние кои се одвиваат во текот на секој работен ден во организацијата, а кои вклучуваат решавање на спорови, интервјуа со заинтересирани кандидати, разгледување на секојдневни проблеми при функционирање на организацијата и предлагање соодветни решенија за истите, насочување на вработените кон одреден проблем, давање мислење за перформансите на вработените и слично. Тука влегуваат и активностите кои се поврзани со назначување на лица на повисоки позиции во кариерата скала, давање на награди и бенефиции на оние кои постигнале подобри перформанси во работата и слично.

Со оглед на фактот дека се работи во турбулентни времиња за секаков вид на организација од било која индустриска гранка може да се оцени дека управувањето со човечките ресурси има исклучително важна и лидерка улога во согледување на проблемите и нивното решавање како и соодветното насочување на човечкиот капитал. Покрај тоа, управувањето со човечките ресурси во организацијата има и одредени функции.

1.3. *Функции на управување со човечки ресурси*

Постојано се нагласува дека улогата на управувањето со човечки ресурси е водечка во секоја организација бидејќи токму од неа зависи правецот каде ќе одат одредени процеси во организацијата. Токму поради ова управувањето на човечките ресурси во организацијата има и определени функции кои ги обавува како: (Thill & Vovee, 2017) Организирање идеја и информација на логичен и комплетен начин;

- Изразување идеја и информација на разумно и убедливо – усно, пишан, визуелен или електронски медиум;
- Активно слушање на другите;
- Ефикасно комуницирање со луѓето со различно потекло и искуство;
- Ефикасно користење на комуникациската технологија;
- Висок квалитет на пишување и говор со почитување на граматичките и правописните правила;
- Способност за прилагодување на пораките според публиката и ситуацијата;
- Способност за комуницирање на цивилизиран начин и во склад со правилата на работната комуникација дури и за соговорник кој е непријателски расположен;
- Етички базирано комуницирање, дури и во ситуација кога можностите за избор не се јасни; и
- Мудро управување со своето време и ефикасно користење на ресурсите.

Доколку се земат пред вид и останатите функции на управувањето со човечки ресурси во една организација може да се дојде до заклучок дека за потребите на овој сектор треба внимателно да се бира кој се може да биде негов дел. Со ова станува јасно дека не секој може да биде дел од секторот за човечки ресурси. Потребни се лица кои добро ја познаваат проблематика од ова поле, лица со вештини и знаења кои одлично би се справиле со предизвиците кој ги носи управувањето со човечки ресурси. За да се управува продуктивно со човечките ресурси, потребни се и аналитички вештини за мерење и процена на ефикасноста од праксата на менаџментот на човечки ресурси (Hollenback, et. al 2006).

1.4. *Управувањето со човечки ресурси и организациската култура*

Организациската култура е она што за секој вработен е неговата личност. Со други зборови, организациската култура го отсликува карактерот на организацијата. Организациската култура е систем на претпоставки, вредности и норми на однесување кои се членови на организацијата се развиени и усвоени преку заеднички искуства и кои ги водат нивните размислувања и однесувања. Карактеристики на организациската култура се: (Robbins, 2005)

- Иновации и превземање на ризик,
- Обрнување на внимание на деталите,
- Ориентација кон исходот,
- Ориентација кон луѓе,
- Ориентација кон тимот,
- Агресија и стабилност.

Организациската култура на секоја организација првенствено произлегува од основачите на таа организација. Организациската култура е реалното претставување на нивните визии за тоа како треба да функционира организацијата, по кој пат да оди и како да се развива. Организациската култура е столбот на идејата зад која се крие почетокот на постоењето на организацијата и од која, во голема мера зависи успехот на организацијата.

Организациската култура се пренесува на вработените во различни форми, но најважните се: начин на говор што се користи во организацијата (јазик, жаргон, митови, приказни, метафори), однесување кое се практикува во организацијата (ритуали, церемонии, модели на однесување) и материјал за презентации на организациска култура (изглед на канцеларии, лого, начин на облекување, транспортни средства) (Robbins, 2005).

Токму при пренесувањето на организациската култура врз вработените се гледа и улогата на секторот за човечки ресурси во организација. На пример, во делот на транспортот на вработените (доколку е организиран од страна на организацијата) ако самата организација не е во состојба да има сопствен транспорт со соодветни возила истиот треба да го бара од надворешни организации со кои би соработувала. Во овој дел секторот за човечки ресурси треба да процени кои организации се тие, што нудат тие

организации и со какви ресурси располагаат за воопшто секторот за човечки ресурси да знае дали таа организација одговара на нивните барања. Исто така, треба да се има предвид и цената на таквите услуги и проценката на секторот за човечки ресурси дали може организацијата да си дозволи транспорт на вработените од страна на надворешна организација и дали инвестираните средства во овој дел би се исплатиле. За истото може да се земе пример и облеката на вработените, каде ќе се изработува, колку ќе чини, дали облеката ќе се разликува во однос на боја или материјал за секој сектор на организацијата поединечно или истата ќе биде за сите идентична. Всушност, човечките ресурси се одговорни и за начинот на однесување на вработените во делот на меѓусебната комуникација, комуникација меѓу различните сектори во организацијата или евентуалната комуникација со менаџерскиот тим. Секторот за човечки ресурси треба да ги регулира и односите на вработените меѓусебно и со своите претпоставени, како и некои правила на однесување што ја бележат културата на организација.

Менаџментот со човечките ресурси е одговорен и за создавање на стратегија за тоа како вработените треба да се однесуваат во делот на некои нивни работни задачи, да внимаваат при извршувањето на комплицирани операции и да бидат доволно форсирани за да има позитивен исход од нивното работење. Дополнително, одговорностите во овој дел се прошируваат и на тоа секторот да процени дали одреден вработени се способни за тимска работа ако карактеристиките на една работна задача бара поширок пристап и пообемна обработка и воопшто процената за тоа кој работни задачи најдобро е да се извршуваат индивидуално, а кои бараат тимска работа. Секоја организација мора да има поставено свој план и стратегија. Поставената стратегија која менаџментот ќе ја создаде мора да ги вклучува сите фактори во организација од различните сектори, вработените, менаџерите. Истата таа стратегија мора да биде базирана на реални претпоставки. Секоја организација со својата стратегија создава организациска култура која се однесува на деловните односи внатре во неа, односи кои се регулирани од страна на човечките ресурси и токму секторот за човечки ресурси е оној кој треба да се грижи тие деловни односи да се воспостават кај сите вработени како и соодветно да ги прилагоди новите вработени како треба да ги почитуваат тие деловни односи и воопшто да ги запознаат со организациската култура на организацијата.

1.5. *Аспекти на човечките ресурси*

Во глобала, кога се анализираат аспектите на човечките ресурси во литературата секогаш тие се однесуваат на предметот на управувањето на човечки ресурси и тука се спомнуваат три аспекти: (Наумоска, 2008)

- Управување со трудот во организација

Тука влегува проектирањето на труд, параметри на организацијата, анализа на трудот, изборот и селекцијата на кандидати која ќе биде подетално анализирани и опфатена во останатиот дел на овој труд токму поради важноста за истиот.

- Одржување на човечките ресурси

Овој аспект се однесува на до обучувањето и зголемувањето на вештините на веќе постоечкото работа сила во организацијата со цел нивно до квалификување за поголем перформанс при вршењето на работните обврски. Но овде не влегува само одржувањето на човечки ресурси во фирма на нивно постојано надградување со различни вештини туку и давањето на чувство на комфор на работното место, сигурност, задоволство и сл. Токму ова е психолошката компонента на одржувањето на човечките ресурси во организацијата. Постои и управувачка компонента во одржувањето која повеќе се форми на материјалната поддршка за вработените. Одржувањето на човечкиот капитал во организацијата се разбира дека е приоритет и една од главните цели на секторот за човечки ресурси.

- Фокусирањето на секој вработен

Овој аспект се однесува на напорите на секторот за човечки ресурси кои треба да ги има за да ги разбере сите лични потреби на вработените. Што е тоа што вработените ги прави среќни, колку и дали се задоволни од моменталните работни услови, да бара сугестии од самите вработени за одредени проблеми и нивни решенија, да дава чувство на припадност кон организацијата и да продуцира атмосфера во која вработените би се почувствувале разбрани и слушнати од организацијата во која работат.

2. МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Мотивацијата е она што ги движи вработените да работат во организацијата. Мотивацијата е она што им дава смисла на сите напори и вложен труд од страна на вработените. Мотивираниот работник нема проблем со своите работни задачи и секојдневно си ги врши своите работни обврски онака како што од него се бара. Мотивацијата може да се дефинира како процес на придвижување, насочување и одржување на човечкото однесување кон одредена цел (Gallagher, et al, 1997).

Мотивацијата едноставно претставува последица на она што луѓето го чувствуваат. Нејзиното вистинско разбирање и негување може да даде огромен бенефит на организацијата. Имено, секоја организација која ги знае причините за мотивација кај вработените и знае како да ги мотивира своите вработени добива вработени кои ќе бидат спремни дадат се од себе, а со тоа и да постигнат поголеми перформанси во извршувањето на своите работни обврски. Меѓу другото, секторот за човечки ресурси во организацијата е одговорен за мотивираноста на вработените. Мерењето на мотивацијата, причините за немотивираност кај вработените и сите оние аспекти на мотивацијата кои се важни за организацијата.

За успешен процес на мотивација секторот за човечки ресурси потребно е да исполни неколку предуслови: (Beardwell & , Holden, 2004)

- Да ја познаваат природата, улогата и значењето на мотивацијата;
- Да имаат соодветни теоретски и практични познавања за мотивацијата;
- Да применуваат адекватни мотиватори;
- Да бидат пример за сите во организацијата во поглед на ентузијазам, пожртвуваност, верба во успех;
- Да ги проценат ефектите од мотивирањето;
- Да воспостават feedback

Секторот за човечки ресурси треба да располага со кадар кој има доволно знаења и вештини за да може успешно да ги исполни сите горенаведени предуслови. Мора да се нагласи дека мотивацијата е променлива појава. Не ретко може да се случи вработен кој е мотивиран да стане немотивиран што би имало големи последици во функционирањето на организација посебно доколку се појават поголем број на немотивирани работници. Човечките ресурси во организацијата нивните искуства, знаења, вештини значително може да придонесат за одржувањето на конкурентска предност на организацијата. Токму поради ова организацијата мора да го земе ова прашање сериозно во време кога станува значително покомплицирано да се мотивира и да се задржи работникот во организацијата.

За разлика од минатото во современи услови секој си ја знае својата вредност, колку е важен за организацијата во која е ангажиран и колку корист организацијата има од него. Исто и организациите се свесни дека доколку таков вработен си замине од компанија нема да недостасува само неговата стручноста и знаење туку и целата негова мрежа која ја создавал за време на неговиот работен ангажман во која се вклучени и нови клиенти кои тој ги привлечол во организацијата и слично. Така, со негово заминувања организацијата губи многу повеќе отколку само еден вработен.

Мотивацијата на вработените во организацијата знае да биде мошне комплицирано прашање. Од таму секторот за човечки ресурси треба многу сериозно да се посвети на ова поле и преку истражување на теренот да ги утврди факторите за мотивација кои најмногу ги мотивираат вработените во организацијата. На овој начин ќе се знае што ги мотивира вработените и ќе се цели кон тоа да се исполнат нивните барања онолку колку што може за истите да бидат повторно мотивирани или уште повеќе мотивирани. На мотивацијата може да влијаат многу фактори: (Vujić, 2008)

- Индивидуални карактеристики

Индивидуалните фактори се однесуваат на поединецот како работник, неговите гледишта, неговите внатрешни норми, вредностите кои ги има како и сите други карактеристики на личноста на вработениот. Според ова, ваквите карактеристики се разбира дека се разликуваат значително од човек до човек. Во тој случај, се среќаваат луѓе кои можеби се мотивирани заради финансиската компонента на ангажманот односно платата, некои ги мотивира сигурноста што ја чувствуваат на своето работно место, некои

се мотивирани кога имаат покомплицирани работни задачи и во тоа гледаат предизвик да ги покажат своите вештини пред менаџерскиот тим.

- Карактеристики на работата

Овие карактеристики се однесуваат на автономноста, сложеноста на работните задачи, одговорноста која ја носи работната позиција и друго. При евентуална распределба на човечкиот капитал во организацијата секторот за човечки ресурси треба да ги има предвид индивидуалните карактеристики на лицето како и карактеристиките на работата за воопшто да може да се даде проценка дали одредено лице е компатибилно со работната позиција која ќе му се додели.

- Карактеристики на организацијата

Овие карактеристики се однесуваат директно на организацијата. Какви деловни политики има организацијата, какви правила воспоставиле, како се поделени менаџерите, за каков систем на наградување се одлучила организацијата, како се спроведува истражување за мотивираноста и задоволството на вработените, какви кадровски политики има таа организација. Како организацијата се рекламира односно како функционира делот на маркетингот и како го гради својот бренд.

2.1. Фактори кои влијаат на мотивацијата

Во глобала постојат два вида фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените. Тоа се : материјалните и нематеријалните фактори.

Материјалните фактори кои влијаат на мотивацијата се платите и бенефициите кои вработените ги добиваат од страна на организацијата за својот ангажман и завршувањето на нивните работни обврски. Овде покрај платата се вбројуваат и наградите, надоместоци кои се постигнати за време на работата. Луѓето одат да работата во организацијата бидејќи за нивниот труд знаат дека ќе биде компензиран со тоа што за нивниот ангажман во организацијата тие ќе добијат плата, а со таа плата ќе можат да ги подмират сите трошоци кои се појавуваат во нивното секојдневно живеење. Овој е базичниот принцип од кој произлегуваат материјалните фактори за мотивацијата на вработените. Разбирливо е дека платите кои ги добиваат вработените во организацијата се разликуваат во однос на нивните работни задачи.

Оние вработени кои се на повисоки позиции по правило земаат и повисоки плати. Всушност, ова во голема мера зависи од организацијата. Може да има организации каде политиката на организацијата предвидува секој вработен поединечно да биде оценет и според постигнатите резултати да биде и висината на платата. Покрај платата која се исплаќа на вработените има и други видови на симулации кои се исплаќаат за достигнати повисоки резултати, зголемена продуктивност, успешно завршени работи задачи во предвиден рок и слични достигнувања што организацијата ги признава на вработените и сака да ги награди за нивниот вложен труд.

Три основни начини за стимулација на работната успешност се: (Џеровиќ, 2011)

- Стимулација на заработувачката заснована на работната успешност;
- Различни индивидуални награди и стимулации и
- Еднократни (специјални) програми за стимулиција.

Нематеријалните фактори кои влијаат на мотивацијата се разликуваат од материјалните фактори, а денес се повеќе организации почнуваат да обрнуваат внимание

и на овие нематеријални фактори бидејќи очигледно е нивното влијание. Ако во минатото повеќе организации сметале дека материјалните фактори најмногу имаат влијание врз мотивацијата на вработените денес токму и поради добро истражените околности се доаѓа до заклучок дека токму и нематеријалните фактори играат голема улога во мотивацијата на вработените.

Обликот на работата е доста важен нематеријален фактор кој го определува нивото на мотивацијата на вработените. Обликот на работата се однесува на тоа како е организирана определена работна позиција, кои задачи се во склоп на таа работа позиција, што организацијата очекува и лицето кое ќе е на таа работа позиција. Се разбира, ова значи дека еден вработен можеби би бил повеќе мотивиран од другиот за тоа определено работно место. Постојат три главни причини зошто е неопходно да се обрне внимание на обликот на работното место: (Mathis & Jackson, 2004)

- Обликот на работа може да влијае на реализација на одредени работни места, особено оние во кои мотивацијата на вработените игра голема улога.
- Обликот на работата може да влијае на задоволство од работа. Имајќи во предвид дека луѓето се позадоволни со одредени работни конфигурации, важно е да се препознае што ја прави одредена работа да биде "добра".
- Обликот на работата може да влијае на физичкото и менталното здравје на вработените. Проблеми како губење на слухот, болки во грбот, болка во нозете, понекогаш може да се последица на видот на работата, но исто така треба да се потенцира и поврзаноста на работата со високиот крвен притисок и срцевите заболувања.

Реобликувањето на работното место пак вклучува многу други фактори и голем број на техники кои се користат во тој процес. Секторот за човечки ресурси е тој што треба да определи и да процени кои вработен на кое работно место најдобро може да го покаже потенцијалот. Исто така тука треба да се има пред вид не само знаењата и вештините на работникот туку и дали воопшто работникот би бил доволно мотивиран за да работи на тоа работно место и дали евентуалната негова немотивираност би ги засенила неговите знаења и вештини и нема да се постигне посакуваниот резултат.

Проширувањето на работата исто така претставува фактор кој влијае на мотивацијата на вработените. Ова значи дека на работникот му се даваат одредени задачи кои не биле првично дел од таа работна позиција односно задачи кои се даваат на работникот кои се дополнителни на оние кои веќе ги има со првичното работно место. На овој начин работникот има повеќе работни задачи кои треба да ги заврши, а со тоа сноси и поголема одговорност. На ваквиот начин работникот може да биде повеќе мотивиран затоа што ќе смета дека организацијата е сигурна во неговите способности, ќе има поголема самодоверба и ќе внимава работните задачи да бидат извршени поквалитетно и поефикасно. Во овој дел такви работни активности кои се однесуваат на проширувањето на работната позиција во организацијата може да бидат: (Mathis & Jackson, 2004)

- Давање на работникот на цела работа, а не само дел од неа,
- Давање поголема слобода и авторитет за да може работникот да ја изврши работата на начин на кој тој смета дека е соодветно,
- Зголемување на работната одговорност и намалување на надворешната контрола,
- Да се прошират задачите за да можат вработените да научат нови задачи и да развиваат нови области на експертиза,
- Давање повратни информации за вработените, а не само на менаџментот.

Подолнителен нематеријален фактор кој влијае на мотивацијата на вработените може да биде и нивото на нови назначувања и овластувања. Ова подразбира споделување на моќта со другите. Вработениот има чувство на одговорност и е свесен за довербата која му е дадена, што го мотивира да работи на поефикасен начин (Dordević, et al, 2013).

3. ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ

Задоволството на вработените е од исклучителна важност за секоја организација. Овде важи правилото дека секој задоволен работник ќе биде повеќе посветен и поконцентриран во извршувањето на своите работни задачи.

Задоволството од работата може да се дефинира како степен до кој луѓето ја сакаат својата работа, генерално или во одредени нејзини аспекти или, едноставно, како тие се чувствуваат во она што го работат. Може да биде дефинирана и како емоционална и бихевиористичка реакција на работата или како генерализиран став за работата (Ризоска, 2018).

Задоволството на вработените значи дека секој задоволен работник во организацијата се чувствува комфортно, чувствува дека е прифатен од средината. Задоволниот работник не размислува да го напушти своето работно место од организацијата и целосно ја прифаќа политиката на работа на таа организација. Од друга страна, задоволството на вработените е доста комплицирана тема и предизвикува големи предизвици за менаџментот на човечки ресурси во организацијата. Ова од причина што постои една еволуција на задоволството на вработените. Во минатото, се сметаше дека задоволството на вработените исклучило зависи од финансиските надоместоци кои ги добиваат во форма на плата и други надоместоци но оваа теорија денес е надоградена со уште многу други фактори кои значително влијаат на задоволството на вработените. Предизвикот на секторот за човечки ресурси е добро да ги запознае вработените во организацијата и да ги знае причините поради кои вработените се задоволни односно причините поради кои вработените не се задоволни за да може соодветно да реагира. Со навремена реакција ја намалува можноста од смалена продуктивност или заминување од работно место на вработени кои и требаат на организацијата само поради фактот што истите не се задоволни од својата работа. Во вакви околности каде задоволството и мотивацијата на вработените се приоритет на секторот за човечки ресурси на секоја организацијата која навремено проценила дека токму задоволството и мотивацијата на вработените можат значително да влијаат на продуктивноста и на желбата на вработените повеќе да се постават кон работните активности во организацијата што се разбира дека ќе се одрази на успешноста на организацијата.

3.1. Фактори за задоволството на вработените

Кога станува збор за факторите кои влијаат на задоволството на работниците во една организација мора да се има пред вид дека, како и кај мотивацијата, така и кај задоволството, постојат неколку групи на фактори кои влијаат на задоволството. Тоа се оние индивидуални фактори кои се однесуваат на самата личност на вработениот и кои во голема мера го определуваат нивото на задоволство кај него.

Платата е еден од индивидуалните фактори за задоволство кај вработените. Луѓето секогаш ќе бидат позадоволни доколку нивниот финансиски статус значително се подобри преку зголемените примања од нивните работни места. Платата можеби и сеуште е број еден фактор кој најмногу влијае на задоволството од работата. Ова е сосема нормално, секој човек е задоволен доколку неговата финансиска состојба е стабилна и се зголемува или кога знае дека има финансиска сигурност и нема никакви проблеми поврзани со финансиите. Од друга страна, на платата воопшто влијаат и многу други фактори кои некогаш не само што не се зависни од трудот на индивидуата кој го вложува во работните задачи туку истите може и да не зависат од самата организација која ги исплатува платите односно платите да ги определува пазарот.

Во принцип, се издвојуваат неколку чекори преку кои може да се утврди цената која ја имаат вработените, а се однесува на платата: преглед на плата, еволуција на плата, групирање на слични работни места по плата, утврдување на цена на плата за секое работно место, утврдување на опсег на плата во рамките на различните групи на плата (Dordević & Pavić, 2011).

Возраста исто така може да биде фактор кој влијае на задоволството од работата. Имено, во принцип повеќе задоволни се повозрасните работници за разлика од помладите или посебно новопримени помлади работници. Ова се објаснува со фактот дека повозрасните работници се на некој начин навикнати на нивните работни задача поради фактот што се претпоставува дека повеќе време поминале на одредено работно место или пак смениле доволно работни места за да може да донесат соодветен заклучок за тоа како воопшто функционираат организациите и работните односи. Кај помладите ситуацијата изгледа малку поинаку.

Се смета дека помладите луѓе се чувствуваат некорисни и дека не се сметаат доволно сериозно посебно кога се работи за нивното прво вработување односно нивниот прв работен ангажман. Се смета дека помладата генерација не е задоволна од својата работа поради фактот што не гледаат некои поголеми одговорности кои би им биле доделени и не се чувствуваат дека имаат доволен степен на одговорност.

Полот на вработениот исто така е еден од индивидуалните фактори кои влијаат на задоволството на вработените. Овој фактор е еден од најчесто испитуваните индивидуални фактори за задоволство на вработените. Дилемата која се разрешува преку истражувањата овде се однесува кој е полот кој е позадоволен и кои се причините еден од половите да биде позадоволен односно по незадоволен. Истражување кое е направено на 367 вработени во САД во две американски организации од страна на Мек Кормик и Мејсон ги открива родовите разлики во задоволството од работата. Според ова истражување (McCormack & Mason, 2008) дојдено е до заклучок дека по задоволство најмногу застапени се жените кои не се во брак и немаат деца, веднаш по нив на скалата се наоѓаат доаѓаат неженетите мажи. Според ова, луѓето без разлика на полот кој сеуште немаат склучено брак се позадоволни од оние вработени кои живеат во брачна заедница.

Од друга страна, земено глобално јасно е дека мажите заработуваат повеќе отколку жените и тоа за исто работно место, во однос на исти задачи и иста околност на работно место. Во вакви околности може да се констатира дека постои огромен проблем со кои се соочуваат и навидум земји за кои може да се смета дека се полиберални или имаат поотворено општество како Германија, Франција и други западноевропски држави. Како што е напоменато, ова сепак е поголем и глобален проблем за кои предупредуваат и многу меѓународни организации кои се занимаваат со ова прашање.

Кај индивидуалните фактори дополнително играат голема улога и личноста на вработениот, неговото сфаќање за работата која ја работи, неговите внатрешни вредности и други фактори кои зависат од лицето и се разликуваат значително од индивидуа до индивидуа. За некој вработен едно работно место може да го прави задоволен затоа што смета дека тоа е најдоброто што може да го работи, се снаоѓа во работата и се чувствува сигурно со тоа што е задоволен и од финансиската компензација за вложениот труд. Од друга страна, има вработени со истакнати амбиции кои во исти околности сметаат дека

заслужуваат многу повеќе или едноставно не се снаоѓаат во тоа работно место и на некој начин го работат затоа што мораат да го работат имајќи предвид дека преку тоа работно место добиваат некаква финансиска сигурност која не сакаат да ризикуваат да ја изгубат. Во такви околности има вработени кои иако не се задоволни од своето работно место остануваат на истото додека пак има и други вработени кои си заминуваат од работното место затоа што евентуално не гледаат никаков кариерен напредок, работата им е комплицирани или едноставно досадна или не се пронаоѓаат во средината со своите колеги или претпоставени лица и така одлучуваат да го напуштат тоа работно место. Токму поради сите овие сценарија може да се заклучи дека личните особини и размислувањата на личноста како индивидуален фактор за задоволство од работата се најkomplицирани за истражување, а поради согледувањето дека истите значајно варираат од вработен до вработен.

4. ОБУКАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА И УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Во текот на своето постоење секоја организација се соочува со неопходната потреба за дополнително вложување во обуката на своите вработени што би можело да биде од многу различни причини. Таквите причини може да се однесуваат на промените во производство, компјутеризацијата на истото, осознавање и користење на пософистицирана опрема при процесите во организацијата или пак менување на одредени законски акти кои можат да влијаат на работата во организацијата. Од друга страна, организацијата посебно секторот за човечки ресурси може во текот на нивното работење да осознаат начини како да го оптимизираат производството за што би им биле потребни вработени кои ќе се стекнат со определени, специфични вештини за кои ќе треба обука.

Менаџментот на човечките ресурси во организацијата покрај сите други надлежности и активности е одговорен и за сите вработени. Така менаџментот на човечки ресурси треба да се грижи и за обуката на вработените и нивната постојана надоградба на тој начин што ќе допринесе за нивна поголема стручност и образование кое би им користело околу работните задачи во организацијата во која работат (Vukonjanski, 2012).

Јасно е дека во професионалниот развој и обуката на вработените претставува една од круцијалните цели на секторот за човечки ресурси на секоја сериозна организацијата која се грижи за своите вработените и сака истите да постигнат максимален резултат во нивното работење. Во текот на исполнување на оваа цел менаџментот за човечки ресурси треба да обрне внимание најмногу на овие аспекти: (Voljanovic, 2005)

- Да се подготвени да прикажат креативност и иновативност,
- Да ја прифатат важноста на знаењето и стекнувањето со нови вештини,
- Да се покреативни во однос на обуките кои им се нудат на вработените,
- Да имаат информации дали обуките би можеле да се водат во тимови (какво е расположението кај вработените),
- Да создадат ефективна стратегија за развој и обука на вработените.

Менаџментот за човечки ресурси треба да ги има пред вид основните задачи кои се однесуваат на обуката како: (Mejia, et al, 2012)

- Нивото на стручност и компетентност на вработените пред воопшто да започне било каква обука,
- Стимулација и поддршка на вработените за да одат на организирани обуки,
- Да се определи кои од понудените обуки би била најдобра за вработените,

Постојат големи организации кои имаат сопствени центри за обука кои се лоцирани во самите организации. Но постојат и помали организации кои користат такви услуги од надворешни центри за обука кои се специјализирани да вршат обука. И во двата случаи постојат значителни поволности и слабости па така секторот за човечки ресурси треба да одлучи кој воопшто да ја води обуката. Имено, има организации кои покрај тоа што поседуваат луѓе кои се бават со обучување и се стручни за тоа може да се случи истите поради мал број и воопшто расположливи средства и капацитет од организацијата да не можат да извршат било каква обука туку да се специјализирани само на определен вид на обука и само за определени проблематики.

Кога станува збор за надворешните центри за обука кои се специјализирани за вршење на обуки ситуацијата е поинаква. Тие за разлика од внатрешните се пософистицирани, поседуваат многу постручен и по компетентен кадар од секое поле и се спремни да извршат било каква обука која ќе се побара. Но тука мора да се спомне и дека овие обуки може да чинат многу со тоа што некои организации едноставно не можат да си дозволат да одделат толкав дел од буџетот за да ангажираат квалитетен надворешен центар за обука кои им одговара за нивните потреби.

Пред воопшто организацијата да размислува за обука потребно е да се направи анализа каква обука треба, кои се проблемите кои се јавиле или воопшто потребите кои се појавиле за обука и дали со обуката може да се очекуваат успешни резултати.

Анализата за обука е неопходна доколку се сака таа да е успешна и да одговори на потребите од организацијата и воопшто да ја збогати организација со пософистициран човечки капитал за да може да се оправдаат вложените пари во таквата обука (Boydell & Leary, 1996).

Самото тоа што една организација ќе ангажира вработени со висок степен на формално образование не гарантира дека истите ќе бидат ефикасни и ефективни при вршењето на своите работни задачи, затоа што едноставно истите можеби не знаат како на ефективен начин да ги извршат истите тие задачи (Dessler, 2013).

Обуката на вработените во една организација претставува многу важен предуслов за успешноста на организацијата. Во некои случаи обуката може да биде и од круцијално значење за опстанокот на организацијата воопшто имајќи предвид фактот дека промените кои се случуваат во светот ги зафаќаат сите сегменти на човековото живеење.

4.1. Видови на обука

Постојат повеќе видови на обука во зависност од тоа за што станува збор односно што вработените треба да научат. Различните видови на обука подразбираат и различни околности во кои ќе се најдат вработените, а во голема мера ќе зависи и полето во кое вработените треба да се обучат. Постојат неколку видови на обука.

4.1.1. Обука на работно место

Обуката на работното место има многу предности. Таа обезбедува силна средина за учење, може да ја подобри транзицијата од училиштето до работното место, да се овозможи запознавање со работата на организацијата од една страна како и тоа што ќе се овозможи на работодавачите и потенцијалните вработени да се запознаат едни со други. За целосно искористување на обуката на работното место, обуката треба да биде со висок квалитет и работодавачите треба да бидат подготвени да обезбедат соодветни услови за тоа. Ова значи добар квалитет на механизми, избалансирани со ефективни стимулации за работодавачите од страна на државата (Park, 2007).

Овој начин на обука во повеќе западноевропски земји е субвенциониран односно државата дава финансиски средства на организациите за тие да отворат свои центри за обука преку кои би можеле нововработени или постојните вработени да се до обучат и да научат некои нови вештини. На овој начин во многу држави каде оваа обука е субвенционирана организациите привлекуваат многу млади луѓе кои ќе учат односно еден временски период ќе бидат обучувани во организацијата, а по завршување на обуката истите може да се вработат како постојано вработени во организацијата.

Предноста кај оваа обука е тоа што кандидатот веднаш се запознава со неговата работна средина, му се прикажуваат дел од задачите што тој како вработен подоцна треба самостојно да ги извршува, се запознава со политиките на организацијата и друго. Сите овие аспекти би му помогнале на новиот вработен полесно да се снајде во извршувањето на своите работни задачи во таа организација.

4.1.2. Семинари

Семинарите се таков вид на обука кои се одржуваат надвор во организацијата на пример во сала каде има услови за поставување на озвучување и можност учесниците во семинарот да ја гледаат презентацијата од лицата кои го одржуваат семинарот. Најчесто семинарите се однесуваат само на една тема односно обработуваат еден проблем од полето. Кај семинарот најпрво се определува бројот на присутните уште пред семинарот воопшто да започне за да се избегнат некои несакани ефекти доколку групата е помала или преголема. Но постојат и семинари кои се наменети за поголема група тие семинари повеќе имаат комерцијален карактер. Токму поради начинот на кој се изведува обуката кај семинарите тие повеќе личат на формалното образование што е познато од училиштата или универзитетите отколку на неформално образование.

Токму поради тој факт што семинарите наликуваат повеќе на формално образование постои опасност истите да не го покажат својот целосен ефект односно да се влијае значително на ефектите кои треба да се постигнат од ваквиот вид на обука.

Постојат неколку аспекти од овој вид на обука кои треба да се запазат за да може да се каже дека истата е завршена успешно:

- На крајот од семинарот учесниците да кажат во кратки црти што сфатиле и што воопшто научиле од семинарот на кој присуствувале.
- Да има постојана дискусија (обуката преку семинари подразбира вклучување на учесниците во обуката, поставување на прашања кон обучувачите за проблематиката, давање свои мислења околу областа на едукација и слично).
- Потребата од квалитет и образован кадар кој би ја извршил таа обука (луѓе на кои им е позната проблематиката од полето на кое се однесува обуката и кои можат да допринесат за учесниците да се стекнат со нови знаења околу тој проблем).
- Материјалите кои им се делат на учесниците во текот на обуката да бидат приспособени на нивните потреби, да бидат лесно разбирливи.
- Обучувачите да се обидат да ја вклучат целата група во дискусија онолку колку што дозволува времето за се повеќе учесници да го кажат своето мислење.

- Да се запази текот на обуката, времето во кое треба да почне и да заврши и точно да се знае што се таа обука треба да опфати (за кои теми ќе се дискутира, што ќе се презентира и слично).

Постојат уште многу фактори кои детерминираат каков ефект ќе има семинарот како вид на обука на учесниците. Но мора да се има пред вид фактот дека организацијата која платила за тој семинар очекува да добие вработените кои ќе научат нешто од тој семинар и тие знаења ќе можат квалитетно да ги искористат во текот на нивниот работен ангажман во таа организација.

4.1.3. Работилници

Работилниците се таков вид на обука каде бројот на групата која треба да се обучува е многу важен аспект кој определува дали обуката ќе биде успешна. Овде вработените кои се обучуваат се во центарот на обуката и со нив се дискутира постојано, се бара нивното мислење и се бара од учесниците да бидат иновативни и креативни. Оваа обука се концентрира повеќе на практичните аспекти на проблематиката. Успешно завршена работилница може да донесе неколку поволности за организацијата:

- Како вработените да соработуваат меѓу себе,
- Да се споделат личните вештини од еден вработен и да се учат другите вработените од него,
- Подобрување на комуникациските вештини на вработените и
- Да се нагласи ефикасноста на тимската работа наспроти индивидуалната работа.

4.1.4 Менторирање и коучинг

Заедничка карактеристика на менторството и синергирањето е обука со решавање конкретни, реални задачи при што основниот актер и носител на активноста е обучувачот. Клучна карактеристика е што и двата актери, обучувачот и обучуваниот се во ист бизнис со што менторот односно синергерот е поискусен од обучуваниот (Смилевски и Груевски, 2010).

Менторирањето и коучингот исто така се едни од најмногу користените форми на обука. Оваа обука се заснова на односот на ученикот и обучувачот. Менторирање на пример е кога во една организација вработен со поголемо искуство помага на нововработен во организацијата да се снајде со своите работни задачи.

Секоја форма на обука нуди различни области каде истата е најдобриот избор и истовремено секоја форма на обука има свои слабости. На менаџментот на човечки ресурси е да утврди која форма на обука ќе биде искористена за дообучување на вработените во организацијата. При тоа треба да се запазат неколку критериуми: обуката да го опфати оној проблем за кој е заинтересирана организацијата, цената на обука, времетраењето на обуката, резултатите од обуката.

Со обучени вработени и вработени кои стекнале нови знаења и вештини организацијата има далеку поголеми шанси во однос на конкуренцијата и воопшто преку вакви кадри се зголемува и квалитетот на работата во организацијата.

ГЛАВА II

1. КОРПОРАТИВЕН ИМИЦ И БРЕНД НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Брендирањето и имицот на било која организација без разлика на бројот на вработени или воопшто било која друга карактеристика претставува доста комплексен процес. Овој процес бара особено внимание во компонирањето и подразбира вложување на напор и трпение при работа на постапките кои се поврзани со брендирањето или воопшто имицот. Брендирањето е алатка преку која организациите се претставуваат на потрошувачите онака како што тие очекуваат потрошувачите да гледаат на нив. Брендот е продавање на соодветна приказна, чувство, вредност која организацијата ја гради и очекува да биде прифатена од потрошувачите. Ваквата индиректна комуникација на организациите и потрошувачите им овозможува на организациите да добијат соодветен повратен одговор преку кој ги информираат организациите околу евентуални пропусти или посакувања, а организациите можат само дополнително да го усовршат брендот.

Во најопштата смисла на зборот, брендот може да се дефинира како симбол кој служи за разликување на производите и услугите на една компанија од друга (Roberts & Julian, 2009). Компонентите на ваквото дефинирање на брендот ја истакнуваат конкурентната компонента во брендирањето. Ова значи дека организациите преку брендот градат отколку себе вредности. Многу фактори влијаат на тоа како потрошувачите ќе реагираат на различните брендови. Јасно е дека онаа организација која ќе успее во процесот на брендирање и пласирање на брендот да ги заинтересира потрошувачите, таа ќе биде онаа која ќе профитира најмногу.

Успешното брендирање особено е важно кога станува збор за организации кои нудат слични или исти производи и услуги, во таквите околности брендот може да биде од особено значење за конкурентноста на организациите. Покрај оваа компонента која се однесува на материјалните карактеристики на брендирањето и брендот воопшто постои и

една нематеријална компонента на брендот. Преку нематеријалната компонента на брендот се постигнува ефект кај потрошувачите кои ќе можат многу лесно без никакви напори да го препознаат производот кој успешно го споредиле во брендирање. За таа цел се користат конкретни бои, амбалажи, имиња, слогани, симболи кои лесно се памтат од потрошувачите и истите можат едноставно да се идентификуваат. Не материјалната компонента на брендирањето најмногу може да се поврзе токму со препознавањето на брендот. Луѓето знаат како треба да изгледа производот, каква боја е, каква форма на амбалажата има и слично.

Несомнено, брендирањето игра многу голема улога кај многу познати корпорации насекаде низ светот. Нивните услуги и производи се познати на глобално ниво, а на потрошувачите многу добро им се познати нивните симболи, слогани, боја, амбалажа и слично. Во вакви околности на глобално ниво има организации кои се далеку над конкуренцијата. Доволно е само како пример да се земе најголемиот производител на препознатлив безалкохолен пијалак со вкус на кола. Изразената црвена боја, фондот на натписот, слоганите, непроменетите амбалажа на производот посебно стаклените шишиња како и добро препознатливите реклами кои испраќаат една иста порака повеќе децении како и оние реклами кои се поврзани со празници кои се прославуваат во најголемиот дел од светот се карактеристики преку кои успешно е етаблиран овој познат бренд. На овој начин на потрошувачите не им се продава обичен производ спакуван во некоја амбалажа туку тука најчесто преовладуваат други чувства кои се однесуваат на брендот, а на овој начин потрошувачите индиректно се поврзуваат со производот и постојано го конзумираат како таков.

2. ОПРЕДЕЛБА НА ПОИМОТ БРЕНД

Брендот претставува сè она што потрошувачот ќе помисли кога ќе слушне за некоја компанија. Под сè се подразбира начинот на работа, контрола на квалитетот, односот кон опкружувањето и сл. (Alessandro, 2001). Постојано се нагласува комплексноста на креирањето и целиот процес кој е поврзан со брендирање на една организација. Од таму, многу тешко може да се одреди една единствена дефиниција која ќе се однесува на значењето на брендот. Всушност, сите дефиниции на еден или друг начин ги опфаќаат аспектите на брендот и даваат определена слика за брендот од различни аспекти. Не постои општо прифатена дефиниција на брендот но постојат одредени карактеристики кои ги опфаќаат сите дефиниции и преку кои се карактеризира самиот бренд и процесот на брендирањето тоа се: (Filipovic, 2008).

- Бренд е име, термин, знак дека нешто постои, симбол, сугестија, изглед со кој се има намера да се идентификуваат производите или услугите на еден или на група производители и да се направат да бидат различни од тие на конкуренцијата.
- Бренд е збир на перцепции во мислењето на купувачот.
- Бренд или марка е препознатлива ознака или име на некој производ кој често подразбира и квалитет.
- Вредностите најдобро се гледаат кога ќе се покажат, а не кога за нив само се зборува.

2.1. Историски развој

Постојат неколку теории кои се занимаваат со брендирањето уште во времето кога не си ни помислувало на пазарна економија, контролирано производство, менаџмент и слично. Некои теоретичари сметаат дека првите брендови се случувале во времето на првобитната заедница преку означување на предмети и други помагала во секојдневниот живот на луѓето во тоа време. Некои го акцентираат обележувањето на животните кои биле припитомувани и преку кои се правела дистинкција помеѓу различните сопственици на истите. Но факт е дека тогашното брендирање има само малку заедничко со она што денес се знае како бренд на организацијата. Нешто што со сигурност се знае и сите се сложуваат е дека брендирањето произлегува од рекламирањето. Рекламирањето доаѓа некаде кон крајот на 19 век и се шири, како во Европа, така и во САД. Но бренд и брендирање во вистинска смисла на зборот има дури по Втората светска војна. Брендирањето тогаш се однесува на неколку производи кои не може да си ги дозволи секој како на пример телевизори и други апарати кои се донесуваат на домаќинствата. Така, на некој начин оние кои биле во поповолна економска моќ истото го покажувале преку купување токму на оние брендирани производи. Во овој случај може да се зборува за тие не материјални вредности на брендот, луѓето кои имале доволно пари ги купувале производите не само затоа што им биле неопходно потребни туку со купувањето на таквите производи се купува и некаков статус. Ова најдобро може да се споредува со денешното брендирање во областа на автомобилската индустрија каде има една широка лепеза на брендови кои се наменети за различни класи. Ако се земат оние брендови на автомобили кои се наменети за највисоки класи се доаѓа до заклучок дека покрај вредноста која ја имаат тие автомобили, а се однесува на материјалниот аспект како материјалот од кој е изработен автомобилот, деталите и финесите кои се вградени во него, квалитетот на ентериерот, системските компоненти на автомобилот и друго, се добива и нематеријалната компонента односно фактот дека со купувањето на тој автомобил се доловува и одредено чувство на елитизам и припадност кон класа во која не може да влезе секој и во која се практикува сосема поинаков стил на живот.

2.2.Предноста на брендираните производи

Создавањето на силен бренд е сонот на секоја организација од било која индустрија. Преку силниот бренд организациите се сигурни дека многу полесно ќе ја стекнат довербата на потрошувачите, а со тоа ќе постигнат и соодветен профит од продажба на производите и услугите. Брендот се поврзува и со квалитетот на производот па така потрошувач кој користи производ од еден бренд и кога изразува желба повторно да купи ќе го бара токму тој бренд, а не бренд од конкуренцијата или некаква замена (Барон и Холинед, 2004).

Предноста може да се увиди и во фактот што брендирањето помага во ориентацијата на потрошувачите при одлучување дали да купат определен производ. Познат бренд секогаш полесно се поврзува со потрошувачите. Познатиот и силен бренд го бараат потрошувачите и го купуваат повеќе пати. Всушност, на некој начин брендот индиректно реагира на менталниот склоп на потрошувачите кои уште пред да излезат од своите домови знаат кој бренд на производи ќе ги купат. Ова го прави силниот бренд одлично оружје на организациите кои пласираат различни производи и услуги.

Посебен аспект на познатиот и силен бренд се однесува на маркетингот на тој бренд. Јасно е дека силниот бренд полесно се рекламира. За него не мора да се прави целосна маркетинг стратегија, за него не мора да се вложуваат толку многу финансиски средства во рекламирање, тој бренд не мора да стои насекаде и да биде видлив за сите. Познат заштитен знак на брендираните производи ја зголемува довербата на потрошувачите, потрошувачот со помош на брендот брзо и едноставно се одлучува за определен производ. Оние кои имаат голема доверба во брендот ќе го купуваат брендираните производ секогаш и не само тоа, тие и ќе го препорачуваат производот (Gelen, 2003).

3. КАРАКТЕРИСТИКИ НА БРЕНДОТ

Елементите на брендот се сите средства кои можат да послужат за производите да се идентификуваат и диференцираат. Силните брендови опфаќаат неколку елементи. Елементите на брендот се избираат на тој начин што ќе овозможат поголема вредност на брендот. Елементите на брендот се опишливи показатели за квалитетот на одредени производи и услуги, кои ја намалуваат неизвесноста кај потрошувачите при донесување на одлуки за купување. Од таа причина би требало внимателно да се изберат и вклопат во самата стратегија на компанијата. Како основни критериуми за избор на елементите се користат следниве: (Kotler & Keller, 2006).

- Памтливост - колку лесно се паметат и препознаваат;
- Значење - до која мера се кредибилни и сугестивни;
- Допадливост - колку се привлечни;
- Преносливост – во која мера ја зголемуваат вредноста на производот и услугата на која се однесуваат;
- Прилагодливост - дали можат да се прилагодат на новите времиња;
- Законска заштита – во која мера можат правилно да се заштитат;
- Првите три се оние елементи што учествуваат во градењето на брендот, додека останатите претставуваат одбрамбени механизми.

За успешно брендирање и пуштање на брендиран производ потребно е да се запазат главните карактеристики на брендот а тоа се: име, лого, слоган, боја, пакување и дејност. Се знае дека името на брендот е доста важна карактеристика на самиот бренд. Најголемо влијание во комуникација меѓу организација и потрошувачите кај брендиран производ има токму името на тој бренд. Токму компонирањето на името кое треба да е што е можно поплетпознатливо лежи и најголемиот предизвик на организацијата. Токму поради ова постапката на одбирање на соодветно име може да трае подолг временски период. Макотрпниот процес при создавање на соодветно име е комплициран поради фактот што не може само да се пласира името и по одредено време да се промени или извади од

употреба на организацијата. Името го подразбира она зад кое стои организација, она со кое се презентира на потрошувачите. Како потрошувачите ќе реагираат на брендот и неговото име се мери во подолг временски период, не може да се очекува дека бренд со колку убаво име и да е веднаш да даде соодветни резултати во форма на зголемен процент на потрошувачката за тој определен производ. Овде исто така постои една друга компонента, некои брендирано производи кои успешно се пласирани на пазарот се со заштитени имиња. Организациите кои ги произведуваат и пласираат таквите производи ја увиделе врската меѓу името на брендот и потрошувачите и го заштитуваат името кое еднаш заштитено не смее да биде користено од страна на други организации.

Овие околности го прават уште потешко создавањето на ефикасно име за нови брендови. Всушност, преку преземањето на вакви мерки од страна на организациите може и да се увиди колку многу името на брендот има важност за поврзување со потрошувачите. Така, постојат неколку критериуми кои определуваат едно добро име за бренд: (Kotler, 2009)

- Единственост,
- Лесно да се памти,
- Соодветност,
- Допадливост,
- Можност да се прошири и сл.

Запазувајќи ги овие неколку компоненти може да се создаде соодветно име на брендот кое би било успешно. Името не смее да биде досадно, не смее да звучи монотono и да потсетува на производ или услуга од конкуренцијата. Но од друга страна не смее да биде име кое е нејасно, неразбирливо, име кое е долго и комплицирано. Треба да се има предвид фактот дека името мора да биде лесно за запаметување (потрошувачите треба да го знаат името на производот уште пред да појдат и да го купат). Името на производот се поврзува со самата организација. Името на производот мора да биде поврзано и на некој начин со производот, а истовремено да дава и одредена нота на возбудливост и забава за да може да се очекува задоволство од страна на оние потрошувачи кои ќе го купат производот. Името мора да е звучно и едноставно да им се допаѓа на потрошувачите. Всушност, самото име мора да испраќа и дел до пораката на производот. Кога се

спомнуваат имиња на познати производители во автомобилската индустрија кои се специјализирани на луксузни возила скоро секој човек ги знае имињата на тие брендови и знае дека се работи за производ кој покрај тоа што чини многу нуди луксуз, удобност, комфорт и одредено животно доживување и приближување на животен стил кој се однесува на високите класи во општеството.

Покрај името и логото игра огромна улога во процесот на брендирање и конечниот бренд. Логото претставува симбол кој го користи организацијата. Во овој дел мора да се нагласи дека логото како симбол на организација мора да биде автентично, да не потсетува на логоа од други организации или пак конкуренцијата и мора да е нешто што ќе ги прави потрошувачите сигурни, нешто што потрошувачите ќе можат да го препознаат насекаде. Логото, а и името на брендот се карактеристики на брендот кој ќе се наоѓаат секаде затоа се и толку многу важни. Логото и името на брендот ги има на облеката од вработените во организацијата, испишано на простории и објекти на организацијата, визит карти, возила, канцелариски материјали, на официјални документи, реклами од секаков вид и уште повеќе. Успешното лого подразбира дека потрошувачите ќе го препознаат било каде. Успешниот бренд би се карактеризал со пример кога потрошувач го гледа логото веднаш знае за која организација се работи, дејноста на организацијата, производите кои ги нуди таа организација и ги поврзува директно со квалитетот што се стекнува и со доверба која е најважна во овој дел.

Постојат неколку типови на лого:

- Текстуални логоа - на кои се напишани имињата на тој производ или компанија. Графички - симболи цртежи и сл.
- Комбинирани - кои претставуваат комбинација од текстуални и графички.

Комбинирани логоа се оние кои покрај соодветните симболи го имаат и името како составен дел на самото лого на организацијата. Најважни елементи кај логото се: фонтоот, обликот, бојата, формата и варијациите. Постојат повеќе примери каде комбинирани логоа со текст и форма ги имаат едни од најпознатите организации во светот било да се работи од оние од ИТ секторот, па се до организации од текстилната индустрија и оние

кои продаваат спортски артикли и слично. Бојата, слоганот, името, логото и неговата форма се она што го претставуваат брендот. Кога се гледа специфичен облик или комбинација на неколку бои со одреден симбол без воопшто да има било каков натпис веднаш се знае дека се работи за одреден бренд кој е активен во определена дејност. Градењето на брендот е долготраен процес кој бара соработка со стручен тим. Секој производ може да биде бренд доколку неговата комуникација со потрошувачите е системска, јасна, конзистентна и креативна.

Прв чекор за создавање на брендот е јасно дефинирање на стратегијата за бренд, која е основа за сите идни активности. Бренд-стратегијата за чие создавање се задолжени професионални тимови настанува врз база на анализа на производот, пазарот, конкуренцијата, потребите и желбите на потрошувачите. Стратегијата има суштинско значење за еден производ, бидејќи овозможува тој да се разликува во однос на останатите производи во неговата категорија. Брендот претставува обезбедување на константен квалитет кој е препознатлив по името. Најнапред се гради лојалност на потрошувачите кон производот. Ова е од голема важност, бидејќи трошоците се поголеми за неколку пати доколку се вложува во нови потрошувачи. Голем број податоци покажуваат дека на пазарот се купуваат повеќе брендирани производи отколку безимени, “no name” производи. Брендот ја одржува вредноста на еден производ бидејќи го прикажува како производ со висок квалитет.

Организациите се свесни за блискоста која им ја одржува предното со потрошувачите и колку многу позитивен ефект тоа има за нивниот профит токму поради тоа не штедат на развивањето и инкорпорирање на брендот. Познато е дека брендирањето може да трае подолг временски периодот, на него може да му претходат многу анализи на пазарот, анализи на мислење на потрошувачите и слично но успешноста на брендот која доаѓа после тоа ги компензира сите тие напори. Многу компании се свесни за вредноста на нивниот бренд и голем дел од нив тоа го искористуваат во однос на зголемување на цената или слично. Всушност, на организациите им е јасно дека некое не драстично зголемување на цена на нивни производи нема да предизвика никаков ефект врз потрошувачите односно најголемиот дел од нив повторно ќе бидат спремни да ја платат и зголемената цена само затоа што се работи за името на одреден бренд.

4. РАЗЛИЧНИ КОНЦЕПТИ НА БРЕНД

Процесот на брендирањето претставува една од најважните обврски која ја има секоја организација која има за цел поголема успешност и конкурентност на пазарот. Брендот го претставува идентитетот на организацијата преку него во кратки и јасни црти се кажува за што стои таа организација, која е целта и што сакаат потрошувачите да знаат за таа организација. Овој идентитет кој организацијата го рефлектира преку нејзиниот бренд е од особен важност за пазарот односно токму тука се гледа главната врска со пазарот. Брендирањето на организациите е концепт кој сам во себе содржи доста широк број на поединечни компоненти кои треба да се совпаѓаат меѓу себе за да може да се постигне посакуваниот ефект на пазарот.

Перцепцијата на потрошувачите за една организација, услугите и производите кои ги нуди таа, целта која ја има и пораката која ја праќа се содржани во брендот и покрај тоа што ја дава идентитетските компоненти на организација брендирањето е и врска на комуникацијата меѓу организацијата и потрошувачите. Преку брендот на организација може да се увидат целните групи за кои таа произведува, нивото на застапеност, маркетингот и останатите компоненти и токму така се создава целата перцепција кај потрошувачите за одредените производи и услуги.

4.1. Корпоративен бренд

Корпоративните брендови може да бидат дел од секаков вид на организација било тоа да станува збор за јавна или приватна организација. Создавањето на бренд вклучува напорна работа и носење на важни одлуки од страна на менаџерските тимови на организациите. Правилното функционирање на еден корпоративен бренд се докажува преку неговото влијание на целните групи кои ги определила организацијата. Ова може да биде исклучително можна алатка на организациите, корпоративниот бренд покрај што пренесува информации тој пренесува и нематеријални добра во форма на вредности на организацијата. На тој начин на целните групи им се сугерира дека вредностите зад кои стои организација може да бидат и нивни односно дека организација работи само за нив и дека тие се неотуѓлив дел од целата приказна која ја застапува организацијата (Kotler & Keller, 2006).

Корпоративниот бренд може да се сфати на некој начин како неформален договор меѓу потрошувачите и организацијата која го лансира брендот. Дополнително, за целата перцепција и на корпоративниот дел важна улога имаат и вработените во определената организација. Вредностите кои ги застапува брендот покрај различните начини на рекламирање може да бидат осознаени и преку неформална и формална комуникација на вработените со различните целни групи за кои е наменет определен производ или услуга. Ова колку што има позитивни ефекти толку може да биде и доста проблематично за организациите. Имено, потрошувачите од целните групи би можеле да се ориентираат и по односот и начинот на функционирање на вработените. Така вработените кај кои ќе се забележи неправилен однос истиот би се рефлектирал и на брендот и воопшто на организацијата или пак оние чести ситуации кои се донесуваат на односот на организацијата со своите вработени. Тука станува збор за малите плати, нефер однос, нерегуларности и слично. Целните групи би можеле да дојдат до такви информации за организацијата и таквите негативни односи да ги трансформираат и кон самиот бренд. Ова е доста познат проблем на организациите и истите посебно во денешно време се трудат да покажат фер однос и транспарентност во ова поле. Притоа, тука не станува збор само за вработените туку и надворешни соработници, производителни на продукти кои се

користат од организацијата за понатамошна преработка и сите оние луѓе кои екстерно се поврзани со определената организација.

Силниот корпоративен бренд е оној кој привлекува внимание кај потрошувачите, буди некаков интерес и потекнува активности на целните групи. Силниот корпоративен бренд се препознава преку неговото име, слоган, симбол тој ги поврзува потрошувачите во голем дел дури и несвесно и им дава една можност да се почувствуваат како составен дел на брендот и организацијата.

4.2. *Различни видови на брендирање*

Процесите на брендирање се најдиректно поврзани со секојдневието на луѓето, општествените промени, времето во кое брендот треба да се пласира и некои општо прифатени правила и норми кои се однесуваат на општествените односи. Ова е од особена важноста бидејќи организацијата не може да се води од застарени констатации и методи на брендирање. Мора да се има предвид дека секое време носи нови предизвици, нова динамика на функционирање и уште поважно нова динамика на однесување и размислување на луѓето (Kanfferer, 1997).

Времето е од исклучително значење и доста сериозен фактор кој определува како и дали воопшто брендот ќе биде прифатен за луѓето и што воопшто ќе претставува. Организациите не можат да се навраќаат на некои стари методи од минатото туку мора да бидат иновативни и креативни во изнаоѓањето на соодветно решение. Иако постојат организации кои имаат традиција на постоење повеќе од еден век, а сеуште користат исто име, исти бои, симболи и слогани бидејќи знаат дека тоа е успешна формула и дека луѓето повеќе веруваат на организација која толку долго време опстанала во објавувањето на определената дејност и така потрошувачите добиваат и дополнителна сигурност околу квалитетот на производите и услугите. Постојат неколку базични начела кои го дефинираат пласирањето на брендот (Kotler, 2008):

- Пласман на производот или услугата – ова е првичната фаза и се однесува на самиот производ, организацијата во овој дел прави обиди да го претстави производот како нешто кое ќе донесе придобивка кај потрошувачите и дека истите ќе бидат задоволни од употребата.
- Диференцијација – организацијата се обидува да го претстави својот бренд како најдобриот. Диференцијацијата се однесува на останатите производи и услуги кои се слични, а се пласирани од конкуренцијата. Во оваа фаза најважно за организацијата е целната група да прави јасна дистинкција во однос на квалитетот на нивниот производ и оние на конкуренцијата кои може да идат исти или слични.
- Мерење на пазарната сила – ова претставува последната фаза и се однесува на мерење на постигнатите резултати со што ќе се дојде до соодветен заклучок дали брендирањето ја постигнало целта на организацијата, дали ефектот е можеби премал,

дали воопшто има позитивен ефект или пак посоченото брендирање постигнало негативни ефекти.

Покрај корпоративното брендирање се разликува и индивидуалното. Концептите на индивидуалното и корпоративното брендирање се разликуваат меѓу себе и наликуваат на два различни пола од брендирањето воопшто. Се разбира, и двата концепти имаат позитивни и негативни страни. Корпоративното брендирање се поврзува со создавањето на корпоративниот идентитет на организацијата, а тука се вклучени и целите и вредностите на истата. Индивидуалното брендирање е форсирано само на определен производ или услуга (Марфи, 1990).

Вредноста која ја има корпоративното брендирање е фактот што истото е проширено на една цела палета на производи, испраќањето на пораката на организацијата која стои зад тие производи и го гарантира чувството на задоволство на целните групи и нивна поврзување со производот и организацијата воопшто. Од друга страна пак, недостатокот овде се гледа токму таа масовност во брендирањето. При настанување на штетни последици, непредвидени ситуации, негативен маркетинг и незадоволство страда организацијата, сите нејзини производи, имицот и се она зад кое стои таа организација. Кај индивидуалното брендирање овој ризик се минимизира само на определен производ или услуга. Доколку има негативни последици во овој дел ќе страда само потрошувачката на одредениот производ, а не и целата организација и нејзиниот имиц односно штета ќе биде минимизирана само на имицот на производот или услугата. Но индивидуалното брендирање е скап луксуз кој не може да си го дозволи секоја организација. Индивидуалното брендирање подразбира на анализа на пазарот за секој коректен производ или услуга, подразбира создавање на една маркетинг стратегија која во фокусот става еден производ на организацијата. На овој начин се трошат огромен број ресурси и финансиски средства кои не може да бидат гарант дали воопшто индивидуалниот бренд ќе ги врати преку купувањето од страна на потрошувачите. Кај корпоративното брендирање вработените играат поголема улога доколку кај индивидуалното рекламата, амбалажата и перцепцијата на производот се главните врски со потрошувачите. Како вид на индивидуалното го имаме и персоналното брендирање кое е интересно само за оние организации кои се повеќе ориентирани кон малопродажбата.

5. ПСИХОЛОШКИ АСПЕКТИ ВО ФОРМУЛАЦИЈАТА НА ЛИЧНОСТ НА БРЕНД

При процесот на брендирање веројатно една од најважните аспекти на истиот е психолошкиот аспект. Во претходните делови на трудот постојано се акцептира врската меѓу организацијата и целните групи односно потрошувачите која всушност настанува и се однесува на брендот. Потрошувачите се живи луѓе. Тие живеат секојдневни животи, патуваат, консумираат, одат на своите работни места, се рекреираат имаат хоби, свои навика и претпоставки околу се што ги опкружува. За таа цел мора доста добро да се познава однесување на потрошувачите, а тоа најдобро може да се прогнозира преку психологијата.

Стручните лица за маркетинг се првите што го сковале терминот личност бренд, пред концептот да биде простудиран и прифатен. Се мисли дека луѓето бираат брендови на ист начин како што ги бираат пријателите. Во пракса, персонификацијата на брендovите започнала од моментот кога познатите личности застанале зад брендovите. Користењето на познати личности послужило за позиционирање на брендovите и за привлекување на потрошувачите, кои се идентификуваат со познатите личности. Уште поедноставно кажано, познатите личности можат да дадат значење на брендот во очите на потрошувачите. Можеме да се оцени дека секој бренд има личност, како што и секое лице има личност. Сегашните истражувања покажале дека лекарите лесно ги дефинираат особините на личностите на познатите фармацевтски брендови. Економската теорија има пет основни димензии и атрибути што ја сочинуваат рамката на личноста на брендот: (Ackler, 2012).

- Искреност: бренд кој повеќе е традиционално ориентиран кон темелни вредности како што се фамилија и слично. Тука се прави обид да се акцентира корисноста како и на некој начин старомодност во позитивна смисла.
- Возбуденост: бренд кој има млади лица за целна група. Овде се претставени сите оние прогресивни вредности на современиот свет. Младешкиот дух и смелоста играат огромна улога кај оваа димензија.
- Компетентност: кај компетентноста асоцијација треба да биде влијателност на тој бренд, одредената доза на авторитет и сериозност.

- Софистицираност: бренд кој треба да се соживее со приземноста, софистицираноста во смисла на неговата употреба и слично.
- Сила: бродови кои се однесуваат на сила во физичка смисла на зборот. Тука може да се најдат сите оние брендови кои се однесуваат на производи за одредени целни групи како спортисти и слично.

Брендовите се создадени од луѓето и се наменети за нив. Личност претставува збир на особини што го одредува карактеристичниот начин на однесување на личноста. Во особини на личноста спаѓаат мотивите, целите, емоциите и вредностите на личноста.

Луѓето можат да бидат:

- Интровертни и екстровертни;
- Топли и студени;
- Покорни и доминантни;
- Натпреварувачки настроени и спремни за соработка;
- Прилагодливи и неприлагодливи.

Битни елементи на динамичката структура на личноста се:

- Карактер,
- Темперамент,
- Способност,
- Мотиви,
- Став,
- Вредност,
- Емоции,
- Чувства.

Со формирањето на личноста на брендот, менаџерот придонесува тој да му се допадне на луѓето. Брендот може да се категоризира во:

- Бренд за млади,
- Бренд за победници,
- Глобален бренд за сите,

- Бренд боја,
- Бренд престиж,

Како за потрошувачите ќе изгледа еден бренд и што всушност ќе пренесе брендот од информации или вредности на потрошувачите не може целосно да биде предвидено. Не постои формула ниту пак истражување кое ќе ја предвиди реакцијата на целните групи. Од таму дозата на ризик секогаш е присутна. Посебно доколку се земе фактот дека и онака психологијата на потрошувачите е доста апстрактна и непредвидлива. Во вакви околности многу е важно организациите кои пласираат индивидуален или корпоративен бренд да бидат претпазливи и да внимаваат на неколку базични правила. Брендот треба да опфаќа што е можно поголема целна група, да не е наменет само за мал процент од популацијата. Брендот во никој случај не смее да предизвикува негативни или навредливи чувства кон одредена група во општеството. Низ историјата се познати такви случаи кои организациите намерно, а во најголемите случаи ненамерно ги направиле преку пласман на бренд кој предизвикува негативни чувства кај определена група луѓе. Во такви околности не само што се губат потенцијалните потрошувачи од таа група туку и се предизвикува негативен ефект кај сите останати потрошувачи со што и самата организација би претрпела штета од таквиот бренд што секако дека не е цел кон која се стреми било која организација.

6. РАЗВОЈОТ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА БРЕНД

Развојот на стратегијата за брендирање претставува онаа почетна фаза од брендирањето каде започнуваа оценките и процесите кои се поврзани со мерење на пазарот, консултации внатре во организација кои се однесуваат на пласман на производ, развивање на маркетинг стратегија и воопшто првите предлози околу брендот. Во овој дел организацијата треба да ги донесе и најкомплицирани одлуки кои ќе го дефинираат понатамошниот развој на брендирањето. Одлуката за тоа како ќе се брендираат новите производи е многу значајна. Кога компанијата воведува нов производ, на располагање се уште три нови можности: (Kotler & Keller, 2006)

- Развој на нови елементи на брендот за нови производи,
- Примена на одделни постоечки елементи на брендот,
- Комбинирање на новите и постоечките елементи на брендот.

Почетокот на стратегијата опфаќа можна комплицирани елементи на брендирањето. Иако по лансирањето на брендот можни се промени на сите им е јасно дека таквите промени може значително да влијаат на перцепцијата и воопшто на потрошувачката на брендираните производи и услуги. За таа цел, во оваа фаза концентрацијата на организацијата е фокусирана врз создавањето на и компонирањето на бренд за кој однапред се знае дека не може така лесно да се промени односно треба да биде прифатен од страна на целните групи.

Стратегијата за брендирање како почетни стадиуми ги опфаќа и сите прашања кои се однесуваат на самото име на брендот. За важноста и влијанието на името укажано е претходно во трудот и од таму станува јасно дека името е нешто кое најпрво ќе биде забележано од секој потенцијален корисник на производот или услугата. За успешното име потребно е да се следат неколку насоки. Според тоа постојат и одредени стратегии кои се користат од страна на организациите, а се поврзани со името: (Levit, 1980)

- Индивидуалност на името: Кај оваа стратегија интересен е фактот што организацијата не настојува својот имиц да го пренасочи на имицот на брендираните производ тука се настојува имицот на брендираните производ

да се гради постепено дури по лансирањето на производот или услугата за која е наменето одредено име.

- Име кое покрива повеќе производи: Оваа стратегија предвидува создавање бренд со име кое ќе се користи за повеќе производи. Се разбира дека оваа стратегија е поволна за оние кои би сакале да скратат значителни трошоци во маркетинг и време во кое би требало да се определуваат имиња за сите производи и услуги поединечно. На овој начин со заштитувањето на време брендираните производи многу побрзо се лансираат.
- Комбинација како стратегија: Станува збор за комбинирање на корпоративното име и името на самиот производ. Особеноста на самиот производ доаѓа од неговото име додека пак корпоративниот дел се однесува на легитимитетот на производот и организацијата која со нејзиниот авторитет стои зад тој определен производ.

Важни прашања кои се отвораат при стратегијата за брендирањето се оние кои се однесуваат на успешноста на некои брендови. Тука мора да се направи една сеопфатна и детална анализа за тоа зошто одреден бренд е толку многу успешен за разлика од друг. Тука се отвораат прашања кои се поврзани и со дејноста на организацијата од која во голема мера зависат сите подготовки околу брендот, а и воопшто најважниот аспект целната група. Едноставно не е можно секоја организација од секоја индустриска гранка да ја има целата популација како целна група. Во голема мера овде одлучува и намената на производот или услугата, неговите особини, карактеристики и слично. Дополнително, се зема предвид фактот дека некои индустриски гранки со својата дејност се ориентирани само кај одредена популација на луѓе односно за луѓе со одредена возраст, одредено занимање, одредено образование, одредена куповна моќ и сите оние други аспекти кои ја детерминираат поделбата на целните групи.

При создавање на стратегијата за брендирање потребно е да се запазат сите нејзини компоненти. Стратегијата мора да ја гарантира непристрасноста на брендот. Најголемиот непријател на непристрасноста е неетичкото однесување на оние луѓе кои се задолжени за создавање на брендот. Не етичките постапки во прометот практично веднаш ја стопираат постапката на соодветно и успешно градење на бренд и тие брендираните производи и

услуги може да се тргнат од пазарот затоа што и онака многу мал број на потрошувачи ќе сакаат да ги купат.

Дополнителна посредност на брендот е една од најважните компоненти на стратегијата. Ова значи дека купувачи кои долго време го користат производот, се задоволни од него ќе зборуваат за него. Техничко-технолошкиот развој и дигиталната технологија овозможуваат проширување на информации по одлична брзина. Луѓето пишуваат и зборуваат насекаде за некој производ и така овие информации ќе доаѓаат до луѓе кои не се запознаени со производот или никогаш претходно не го користеле. Покрај ова има и дополнителен позитивен ефект кој подразбира намалени маркетиншки трошоци околу брендот затоа што секогаш е полесно да се задржат одредени задоволни потрошувачи кои ќе зборуваат за производот отколку да се прават напори и да се трошат ресурси на придобивката на нови потрошувачи.

Секој бренд мора да биде забележан од потрошувачите и целните групи кои се таргетираны за тој производ. Стратегијата за брендирање мора да ја земе предвид можноста која ја нуди забележителноста и да ги искористи благодетите за да допринесе во градењето на бренд. Сепак, постојат примери каде за еден бренд да се забележи мора да помине одреден временски период така, организациите во овој дел треба да бидат и трпеливи. Забележан бренд секогаш ќе привлекува внимание и секогаш ќе ги носи истите потрошувачи повторно кон тој производ или услуга.

Квалитетот е исто така еден од сегментите на кои треба да се обрне внимание во текот на создавањето на стратегијата. Квалитетот меѓу другото може да ја зголеми цената, довербата и приврзаноста на потрошувачите со производот. Денес, луѓето многу лесно може да го препознаат квалитетниот и неквалитетниот производ. Постојат производи кои се со иста намена, исти карактеристики, произведени од организации кои се од иста индустриска гранка но со различен квалитет. Токму квалитетот овде е најголемата линија која ги дели овие идентични производи. Луѓето го ценат квалитетот и за него се спремни да платат и повеќе.

Потрошувачите ќе се чувствуваат и повеќе ценети затоа што ќе сметате дека организацијата е правична со тоа што бара одредена цена за високиот квалитет и ова само дополнително ќе ја зголеми довербата на потрошувачите и ќе потпомогне во понатамошниот процес на брендирањето на тој производ.

Исто така, асоцијацијата на брендот е компонента која мора да биде сериозно сфатена при процесите на создавање на стратегијата. Асоцијацијата е онаа компонента која уште повеќе ги мотивира луѓето да користат одреден брендиран производ. Токму преку асоцијацијата се прави и една дополнителна дистинкција од конкуренцијата. Асоцијацијата на брендот претставува мерлива категорија и преку неа може да се утврди колку и како се мотивирани луѓето да купат одреден производ. На овој начин можно е добиените и анализирани податоци да бидат искористени за други брендирање од страна на организацијата.

Асоцијацијата на брендот го означува и претставува она со што го поврзуваат потрошувачите тој бренд. Во овој дел маркетинг стратегијата предвидува и користење на познати личности кои на реклами ќе го пробуваат производот или услугата или ќе препорачуваат на потрошувачите да го купат тој производ. На овој начин се влијае на потрошувачите индиректно и голем дел од нив истите ќе го купат само затоа што одредено лице кое е познато за сите го користи и рекламира тој производ. Кај асоцијацијата треба да се запазат неколку правила: брендот не треба да претставува нешто што самиот производ не е, јасно да се двои бредираниот производ од оној на конкуренцијата, избор на соодветен медиум кој најдобро ќе ја асоцира вредноста и значењето на производот преку што потрошувачите најдобро ќе бидат убедени за да го купат бредираниот производ.

Асоцијацијата на брендот подразбира и една дополнителна анализа на пазарот, целните групи и воопшто сите други компоненти кои се придонесат за продажбата на брендираните производ или услуга. Анализата на добиените податоци ќе покаже како и што треба да се искористи за да се постигне посакуваната цел. Асоцијација на производ не може да биде секоја позната личност за секој производ.

Има производи кои се наменети само за одредена популација па така организацијата треба да се насочи кон соодветна личност која би одговарала на популацијата која е таргетирана за тој производ.

На овој начин луѓето гледаат некој кон кој се стремат, некој кој сакаат да го запознаат или сакаат да бидат исти како него, а користењето на производот со кој се асоцира лицето им дава некаква сатисфакција. Исто така, кај асоцијацијата мора да се напомене дека брендот не може да биде рекламиран и да се асоцира само со личности, некои производи подобро се асоцираат со околината односно определени географски карактеристики кои се поклопуваат со намената на производот, а може да се користат и измислени ликови и животни преку кои целните групи дополнително ќе бидат анимирани да го купат бредираниот производ.

Секоја организација која планира или веќе има бредирани производи мора да е свесна дека брендот има рок на траење. Брендот во тој дел се донесува како жив организам кој постепено расте, се проширува и умира односно ја губи својата вредност и исчезнува до пазарот или станува веќе незабележителен за потрошувачите. Така, постои алатка за ревитализација која се користи за подновување на брендот. Големи интеграциони брендови често пати ја користат оваа алатка која е и основната причина зошто тие сеуште се на пазарот. Совесните и успешни организации знаат дека конкуренцијата не спие и дека пазарот не е нивна сопственост па така посебно денес многу лесно може да се изгубат постојните потрошувачи и да се обесхрабрат нови купувачи. Токму затоа преку ревитализацијата на брендот му се дава од ново значење. Вредноста и пораката на брендот може да е иста но истата се пренесува на покреативен и поиновативен начин. Ова може да се забележи токму кај најпознатите производи од било која организација во светот. Менаџментот на организацијата ги користат следните техники за ревитализација:

- Зголемување на прометот со помош на постоечки купувачи преку огласување, со цел да ги потсети или да ги прошири дистрибуционите канали,
- Пронаоѓање на нови производи што брендот може успешно да ги стимулира,
- Пронаоѓање на нови пазари или освојување на напуштените пазари,
- Промена на позицијата или маркетинг-каналот и др.

Процесот на ревитализацијата не е директно поврзан и значаен за стратегијата на создавањето на брендот. Овој процес доаѓа многу подоцна однос откако брендот подолг временски период е пласиран на пазарот. Исто така, не секој производ може да се ревитализира. Мора да постојат услови за тоа. Некои брендови едноставно веќе го имаат постигнато максимумот на пазарот и анализи на самиот пазар ќе покажат дека од тој бренд не може да се извлече веќе ништо и истиот подобро би било да биде повлечен. Од друга страна пак, постојат брендови кои имаат уште потенцијал, а после ревитализацијата истите дополнително се обновуваат и стануваат уште поуспешни. Но секако и тука треба да се имаат предвид истите фактори кои ја детерминираат временската рамка на брендот. Дополнително, ревитализацијата може да биде доста комплициран и скап процес. Организациите мора да имаат предвид за се она кое е поврзано околу трошењето на ресурси наменети за ревитализација и да имаат план за тоа воопшто дали ревитализацијата ќе биде исплатлива и ќе ги врати вложените ресурси со тоа што ќе го обнови брендот на производите или услугите.

7. ЗНАЧЕЊЕТО И ВЛИЈАНИЕТО НА КОРПОРАТИВНИОТ ИМИЦ

Имицот на организацијата е сликата која потрошувачите ја имаат за таа организација. Од имицот на организацијата ќе зависи како потрошувачите гледаат на одредени производи и услуги кои ги нуди определената организација. Каков имиц организацијата ќе има зависи од многу различни фактори, а некои од тие фактори се директно поврзани со организациските капацитети на организацијата и како таа ќе се претстави на потрошувачите.

Корпоративното управување, во својата суштина како концепт, се однесува на мноштвото начини преку кои компаниските конституенти го контролираат или влијаат на донесувањето на одлуките во една компанија. Компаниските конституенти: сопственици, акционери, членови на одборот (директорите), менаџери, управители, вработени, државата, локалната заедница, се во взаемен интеракциски однос и тој однос упатува на самиот поим „управување“. Од корпоративното управување во голема мера може да зависи и имицот на организација како што ќе може да се забележи во останатиот дел од оваа точка.

Имицот на организацијата и неговото влијанија зависат од неколку важни аспекти. Но пред да се премине на факторите тука мора да се напомене дека во теоријата постојат неколку видови на имиц.

7.1. Видови на имиц

Суштинското разликување во различните видови на имиц доаѓа од тоа што имицот се претставува од различни аспекти: (Kotler, 1994)

Економски гледано разликуваме:

- Глобален имиц – овој имиц се однесува на организации кои се глобални активно односно одлучиле да бидат присутни на глобалниот пазар и притоа да имаат пошироки таргет групи од различни демографски и социјални средини.
- Корпоративен имиц- имицот на самата организација. За овој вид подетално ќе се анализираат околностите и неговите карактеристики во останатиот дел од трудот.
- Марка – имиц кои се донесува на една марка.

Гледано од временската рамка се среќаваат:

- Постојан имиц – имиц кој не се менува често односно подолг временски период го има една организација или некој нејзин производ или услуга.
- Иден имиц – ова се донесува на имицот кој компанијата го посакува за себе во иднина.

Врз основа на ставот на потрошувачите:

- Позитивен имиц – имиц кои потрошувачите го имаат за организација и кои се одликува со добри чувства, сметаат дека организација добро работи и нивните производи ги купуваат затоа што се убедени во она што организацијата го кажува за тие производи и очекуваат да го добијат и всушност го добиваат сето она што организацијата го ветува доколку се користи производот кој таа го продава. Овој имиц е резултат на напорна работа на организација, добар маркетинг и одлична комуникација со потрошувачите. Потрошувачите кои имаат добро мислење за одредена организација се чувствуваат сфатени од истата односно дека нема пречки во комуникацијата. Ова пак допринесува за уште поголеми маркетинг можности затоа што задоволниот потрошувач не само што повторно ќе се врати да го купи производот туку и ќе раскаже на сите оние кои можеби не го знаеле, го немале испробано или пак биле на некој начин скептични за него. На овој начин не само што драстично може да се намалат

трошоците за реклама туку и ќе се придобијат уште повеќе постојани потрошувачи.

- Негативен имиц – од другата страна на позитивните имиц е негативниот. Позитивниот имиц се карактеризира со добра комуникација меѓу организацијата и потрошувачите. Негативниот имиц го има спротивното односно кај негативниот имиц речиси и да не постои некаква комуникација меѓу организацијата и потрошувачите. Негативниот имиц допринесува за лош однос на потрошувачите кон производи и услуги на организација и воопшто лошо гледаат и на самата организација.

7.2. *Корпоративен имиц*

Корпоративниот имиц претставува ментална слика што се појавува со спомнување на името на некаков бренд или организација. Тоа е впечаток што се менува во зависност од околностите. Слично како и репутацијата, корпоративниот имиц е повеќе јавната перцепција за организацијата, а не реалната состојба или позиција (Adenine, 2015).

Корпоративниот имиц го трансформира она за кое определена организација се залага и зад кое стои. Исто така, корпоративниот имиц се однесува и на перцепцијата на потрошувачите за она зад кое стои таа компанија. Добриот корпоративен имиц секогаш се одразува со прифатеност на организацијата од страна на што повеќе потрошувачи и одредена доза на согласност со политиките на организацијата и целите како и вредностите кои таа ги пласира заедно со производите и услугите.

Во изградбата на корпоративниот имиц може да се каже дека учествуваат сите субјекти во организацијата започнувајќи од оние со највисоки позиции до најниските во хиерархијата на организацијата. Создавањето на соодветен корпоративен имиц подразбира напорна работа и соодветна анализа како и креирање на маркетинг и ПР стратегии преку кои ќе се исполнат организациските цели на една организација.

Корпоративниот имиц на една организација го претставува сето она кое треба да ја прави организацијата поинаква од својата конкуренција, имицот на организацијата е она што треба да и дава предност кај потрошувачите. Градењето на совршен и влијателен корпоративен имиц денес претставува примарна цел на секоја организација и подразбира вклучување на сите субјекти на организацијата во исполнувањето на таа цел.

ГЛАВА III

1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1 Предмет на истражување

Предметот на ова истражување се однесува на улогата на секторот за човечките ресурси и неговата влијание врз квалитетот и корпоративниот имиџ на организацијата преку примерот на АД Пошта на РСМ.

Насоченоста на трудот обезбедува претпоставен круг корисници - менаџери и експерти или т.н. "Човекови ресурси" да ги подобрат своите вештини, знаења и надлежностите во сферата на управувањето со кадрите, со тоа што ќе се зголеми ефикасноста и конкурентноста на организациите и ќе се зголеми квалитетот на работата на вработените.

Персоналот и менаџментот не треба само да имаат реалистична слика за иднината, туку исто така треба да веруваат дека е можно да се постигне таква состојба и дека организацијата е расположена и способна да стигне таму. Тоа бара извесен степен вештини и способности, преданост и извесен степен готовност за преземање ризици. Исто така е потребно е да се разработат конкретни идеи за процесот на промена, чекори што ќе се преземаат со цел доближување до идната состојба. Тоа не подразбира дека сите чекори треба целосно да се објаснат во подробности. Треба барем да постои широк план и јасност и консензус за конкретните први чекори во вистинската насока.

Ова истражување е од областа на менаџментот со човекови ресурси.

1.2. Цел и карактер на истражување

Главна цел на ова истражување е да се утврди колку управувањето со човечките ресурси влијае на успешноста на организацијата. Исто така ова истражување треба да одговори на сите прашања кои се поврзани со човечките ресурси и како управувањето со истите влијае на корпоративниот имиџ на организацијата како и на самиот квалитет. Дополнително, да се утврди кои се факторите што влијаат на корпоративниот имиџ на организацијата.

Теоретска цел:

- Да се нагласи поврзаноста на управувањето со човечки ресурси и корпоративниот имиџ на организацијата.

- Да се даде соодветна теоретска анализа на оваа проблематика.

Апликативни цели:

- Овој труд може во иднина да послужи како дополнителен материјал за истражувања на поинакви аспекти од оваа проблематика.

- Претставувањето на реалната состојба во АД Пошта на РСМ.

Задачи на истражувањето

- Да се утврди функционалноста во управувањето на човечки ресурси.

- Да се утврдат факторите кои влијаат на корпоративниот имиџ на организацијата.

- Да се утврди степенот на компетентност, талентираност и образование на вработените во АД Пошта на РСМ.

- Да се утврди поврзаноста на управувањето со човечките ресурси и успешноста во исполнувањето на определените цели на организацијата.

Варијабли

Во овој труд како зависна варијабла се издвојува управувањето со човечките ресурси додека пак како независна варијабла факторите кои влијаат за ефикасно и ефективно управување со човечки ресурси во организацијата.

1.3. Хипотези

Општа хипотеза

Успешното управување со човечките ресурси ќе ја зголеми ефективноста и ефикасноста на вработените и ќе придонесе во подобрување на квалитетот и имиџот на организацијата

Посебни хипотези

- Успешното управување со човечките ресурси влијае на корпоративниот имиџ на организацијата.

- Квалитетот на АД Пошта на РСМ зависи од компетентноста, образованието и талентираноста на вработените.

-Успешното исполнување на одредените цели во АД Пошта на РСМ зависи од успешното управување со човечките ресурси.

Надворешното (екстерно) опкружување може да се класифицира на различни начини. Една од можните класификации на надворешното опкружување е на општо и посебно. Општото и посебното опкружување се нарекуваат надворешно (екстерно) опкружување.

Општото надворешно опкружување ги вклучува сите фактори што се надвор од претпријатието, како на пример економските, политичките, општествените, технолошките, социјално-културните услови, па дури и дејствувањето на природата. Овие услови (фактори) се објективно дадени. Бизнисот не може да влијае врз нив, туку може само да се приспособи на нив.

Посебното опкружување е исто така дел од надворешното опкружување, но има директно влијание врз остварувањето на целите на бизнисот. Тоа содржи фактори кои можат позитивно или негативно да влијаат врз успешноста на претпријатието. Посебното опкружување е единствено т.е. различно за секој бизнис. Обично, тоа вклучува добавувачи, потрошувачи и конкуренти. Внатрешно (интерно) опкружување вклучува елементи (фактори) кои постојат во рамките на претпријатието. Ова опкружување го сочинуваат вработените, технологијата на производство, атрактивноста на сопствените производи, локацијата, итн. Овие фактори ги определуваат предностите и слабостите на претпријатието во однос на конкуренцијата.

1.4. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во поставениот случај за истражување, како резултат на сложеноста на темата која што се истражува, процесот на тестирање на хипотезите, но и за покомплетно разбирање на појавата која што се истражува се користи индуктивна или квалитативна истражувачка стратегија - со цел да се соберат што повеќе објективни квалитетни податоци со кои ќе се одговори на предметот на трудот, на поставените цели и хипотези. Истражувачкиот карактер на трудот а со оглед на тоа што се работи за труд, првенствено од област на организациските науки условува да се употреби методот на анализа на содржина на документи односно материјали од различен карактер како што се: анализа на стручна литература која се однесува на: управување со човечките ресурси, мотивацијата на вработените, задоволството на вработените, обуката на вработените во организацијата и улогата на менаџментот за човечки ресурси, корпоративниот имиџ и брендот на организацијата.

Методолошки, истражувањето спаѓа во групата на прелиминарни истражувања со основна цел да се провери, утврди нивото, дијагностицира состојбата и како такво е дел од една поширока активност во правец на обид за определување на клучните детерминанти на човечките ресурси, квалитетот, имиџот и брендот на организацијата во услови на општествени промени.

1.5. Статистичка обработка на податоци

Наведените хипотези (општата и посебните хипотези) во ова истражување се тествани преку добиените резултати од дистрибуираниот анкетен лист. Добиените резултати од анкетниот лист се претставени во соодветна форма и преработени во MSO Excel софтверското решение.

1.6. Организација и тек на истражувањето

Најнапред се собираат теоретски податоци, се согледува примената и недостатокот во процесот на менаџирање на човечки ресурси во Р. Македонија. Се гледа важноста од воспоставување на пријатна клима, добра организација и тек на настаните кои што се одвиваат во овој процес. Се започнува со дефинирање на прашањето, проблемот, целта, варијаблите и хипотезите на истражувањето. По утврдените податоци се прави Ексел табела каде што се наведуваат нај релевантните податоци за состојбите во нашата држава, до кои е дојдено во текот на истражувањето и потоа се прави графички приказ на кој што може да се воочи каква е состојбата во однос на управувањето со човечките ресурси во одредена организација.

1.7 Популација и примерок

За потребите на ова истражување по електронски пат е дистрибуиран анкетен лист со вкупно 36 прашања. Овој анкетен лист е доставен на популација од 70 вработени во АД Пошти на РСМ на целата територија на државата. По собирањето на податоците од испитаниците добиените резултатите се обработуваат со помош на Microsoft Office Excel софтверското решение. По извршената обработка резултатите од анкетниот лист се соодветно претставени во графיקони и истите се предмет на детална анализа. Анкетниот прашалник е ставен во прилог на магистерскиот труд.

2. ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА ПОШТА НА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Пошта на Северна Македонија претставува јавно претпријатие во државна сопственост. Има повеќе од 2000 вработени и над 300 единици на поштени мрежи на територијата на Република Северна Македонија. Врши дејност на јавен оператор во внатрешниот и во меѓународниот поштенски сообраќај, согласно Законот за поштенски услуги.

Со Пошта на Северна Македонија раководи генералниот директор кој се избира и именува од страна на Владата на Република Северна Македонија. Во организациската хиерархија после генералниот директор доаѓа неговиот заменик односно заменик генерален директор, потоа шефот на кабинет и советниците. Покрај тоа, Пошта на Северна Македонија има и девет самостојни служби и тоа: самостојна служба за внатрешна ревизија, самостојна служба за внатрешна контрола, самостојна служба за безбедност, самостојна служба за филателија, самостојна служба за јавни набавки, самостојна служба за градежништво и инвестиции, самостојна служба за контрола на квалитет, самостојна служба за хибридна пошта како и самостојна служба за ЕМС.

Исто така, Пошта на Северна Македонија има и пет сектори и тоа: сектор за поштенски сообраќај, сектор за економско и финансиско работење, сектор за правни, кадровски, образовни и општи работи, сектор за маркетинг како и сектор за информатичка технологија. Овие сектори се раководени од страна на директорите кои истовремено заедно со генералниот директор на Пошта на Северна Македонија како и заменикот на генералниот директор го сочинуваат Управниот одбор на Пошта на Северна Македонија.

Управниот одбор раководи со работата на Пошта на Северна Македонија и назначува раководни лица кои имаат права и обврски и кои раководат со посебни оддели преку вршење на секојдневни функции кои се неопходни за нормалното функционирање на ова претпријатие. Меѓу другото Управниот одбор и донесува годишни планови за работа кои треба да ги изгласа и доставува за извршување.

Исто така, во рамките на Пошти на Северна Македонија функционира и Поштена банка која е 66% сопственост на ЕУРОСТАНДАРД и 33% државна сопственост. Банката нуди класични банкарски услуги како и сите други комерцијални банки во државата.

Пошти на Северна Македонија нудат различни услуги во делот на:

- Платен промет
- Издавање на поштенски маркица
- Шпедиции и интернет услуги
- Директна пошта
- Карго
- Курирска служба
- Хибридна пошта
- Експресна пошта
- Други услуги

Пошта на Северна Македонија на настапува директно на пазарот без посредници и е ориентирана кон една од најретките услужни дејности кај нас и во светот воопшто. Предноста се гледа во фактот што се работи за услужна дејност односно поспецифична дејност како поштенските услуги кои се неопходни за секоја држава во светот. Во делот на пазарот за поштенските услуги претпријатието е стабилно и конкретно. Што се однесува до другите услуги како карго и шпедитерските услуги Пошта на Северна Македонија се соочува со голема конкуренција која изминатиот период од осамостојувањето на државата до денес секојдневно се зголемува преку појава на нови субјекти на пазарот кои се далеку пософистицирани и технолошки по спремни во вршењето на таквиот вид на услуги.

3. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

За временскиот период од еден месец (01.09.2019 до 01.10.2019) беше спроведено истражување во форма на анкетен прашалник кој беше физички дистрибуиран на 70 испитаници, сите вработени во АД Пошти на Северна Македонија. Од испитаниците се бараше да одговорат на 36 прашања кои се однесуваа на Секторот за човечки ресурси, селекцијата на вработените и односот кон нововработените како и ефикасното и ефективното на вработените во АД Пошти на Северна Македонија во различни околности.

Во прилог следи презентација на селектираните резултати од анкетниот лист.



Графикон бр.1 Во мојата институција постои Сектор за човечки ресурси

Од 36 прашања во анкетниот лист првото се однесуваше за постоењето на Сектор за ЧР во институцијата односно во АД Пошти на Северна Македонија. Најголемиот број на испитаниците односно 45 одговориле дека постои додека пак 25 одговориле дека не постои таков сектор. Во суштина АД Пошти на Северна Македонија нема официјален сектор во организацијата кои се грижи исклучиво за човечките ресурси односно тоа го

прават одделни вработени кои се задолжени со различни задачи кои подразбираат работа со човечки ресурси.



Графикон бр.2 Доволно вработени во Сектор за ЧР

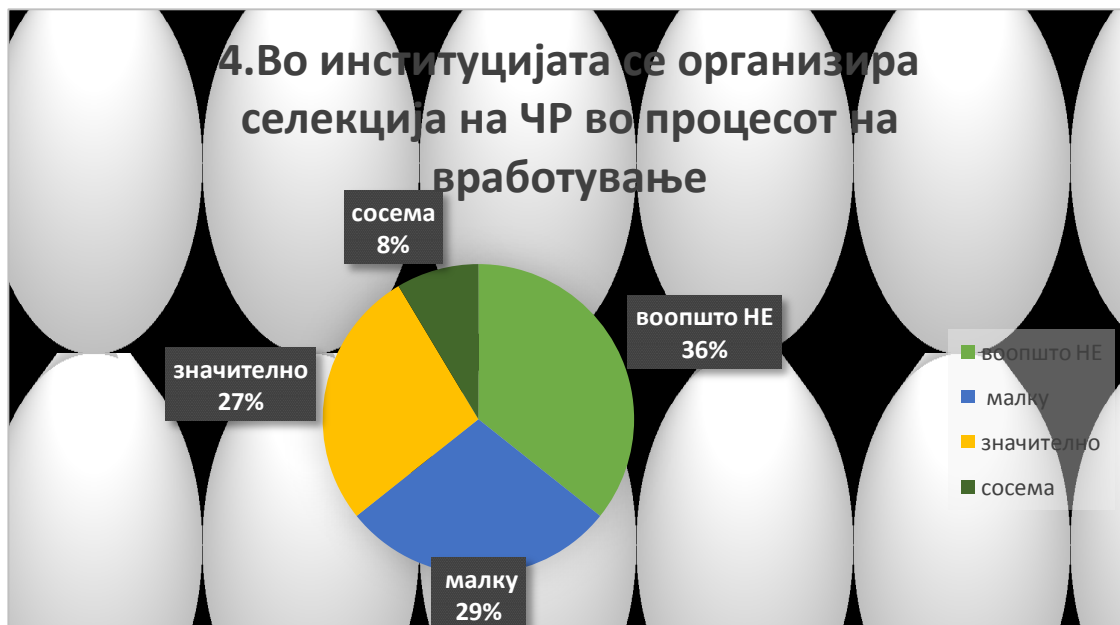
Прашањето бр.2 од анкетниот прашалник се однесуваше на бројот на вработените во Сектор за човечки ресурси односно бројот на вработените во организацијата кои се занимаваат со прашања поврзани со човечките ресурси. Најголемиот дел од испитаниците или 23 испитаници одговориле дека бројот на лица кои работа на позиции преку кои се работи со човечки ресурси договориле дека бројот е доволно голем. 11 испитаници одговориле дека бројот воопшто не е голем односно дека е потребно уште повеќе вработени кои ќе работат на ова поле.



Графикон бр.3 Вработените во Секторот за ЧР си ја знаат својата работа

Прашањето бр.3. се однесуваше на познавањето на работата од страна на луѓето кои работат во организацијата и кои се на позиции преку кои се уредуваат човечките ресурси. Иако најголемиот број од испитаниците односно 21 одговориле дека сосема е доволно знаењето кое го имаат вработените сепак 16 испитаници одговориле дека истите не се доволно спремни да работат на ова поле, а 19 испитаници сметаат дека нивното знаење е мало односно само малку познавање на работата која ја работат.

Останатите прашања започнувајќи од прашањето бр.4 се донесуваат на селекцијата во организацијата.



Графикон бр.4. Во институцијата се организира селекција на ЧР во процесот на вработување

Прашањето бр.4 се однесуваше на селекцијата која треба да ја спроведуваат вработени од Секторот за ЧР во процесот на вработување. 36% од испитаниците или 25 испитаници сметаат дека воопшто не се прави никаква селекција од страна на ЧР во процесот на вработувањето. 29% од испитаниците сметаат дека ЧР само малку се вклучуваат во процесот на селекција.



Графикон бр.5. Во институцијата се обрнува големо внимание на процесот на селекција

Прашањето бр.5. се однесуваше на грижата и вниманието кое се обрнува на процесот на селекција во АД Пошти на Северна Македонија. 28 испитаници или 43% одговориле дека само малку се обрнува внимание додека пак 23% одговориле дека воопшто не се обрнува внимание на селекцијата. Дека сосема доволно се обрнува внимание сметаат 20% од испитаниците.



Графикон бр.6. За секое раб. Место има посебен метод за селекција

Во прашањето бр.6 од испитаниците се бараше да се изјаснат дали за секое работно место во организацијата има посебен метод за селекција. Мнозинството од нив односно 36% сметаат дека нема посебни методи за секое работно место. 14% делумно се согласуваат додека пак 21% сосема се согласуваат односно сметаат дека селекцијата за секое работно место се довива со посебни методи.



Графикон бр.7 Задолжителна проверка на писмото за мотивација во процесот на селекција

Во прашањето бр.7 од анкетниот прашалник од испитаниците се бараше да одговорат дали во процесот на селекција сметаат дека мотивациите писма на кандидатите доволно се проверуваат и воопшто дали играат некаква улога. Скоро половина од испитаниците или 34% одговориле дека мотивациите писма не се земаат предвид и дека не играат голема улога во процесот на селекција. 31% од нив договориле дека проверката на мотивациите писма е сосема мала, а 20% сметаат дека таа проверка е сосема доволна.



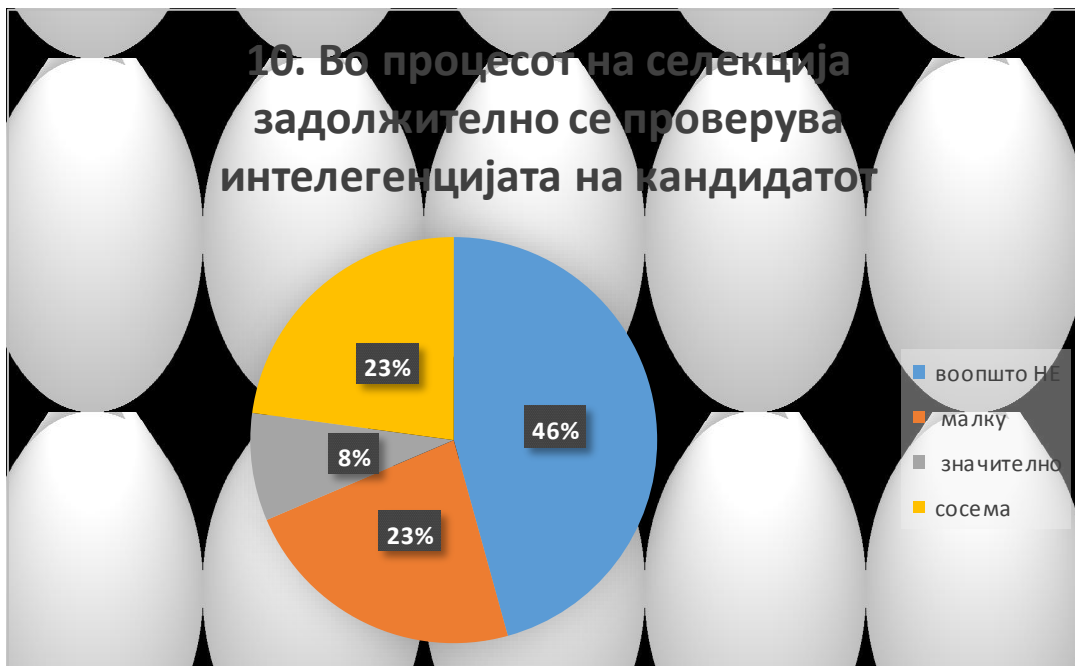
Графикон бр.8. Задолжителната проверка на формалното образование во процесот на селекција

Прашањето бр.8 се донесуваше на проверката на формалното образование во процесот на селекција. Најголемиот дел од испитаниците односно 40% одговориле дека само малку се зема предвид формалното образование при овој процес додека пак 22% од нив договориле дека формалното образование воопшто не се проверува во процесот на селекцијата на кандидатите. 24% од испитаниците сметаат дека сосема доволно се проверува формалното образование при процесот на селекцијата.



Графикон бр.9. Проверка на биографијата при процесот на селекција

Во прашањето бр.9 се бараше испитаниците да се изјаснат во однос на проверката на биографијата на кандидатите при процесот на селекција од страна на организацијата. Скоро 1/3 од испитаниците сметаат дека биографијата воопшто не се проверува односно дека не игра голема улога во процесот на селекцијата на кандидатите. 31% испитаници сметаат дека само малку се проверува, а 19% од испитаниците сметаат дека сосема доволно се проверува биографијата на кандидатите во процесот на селекцијата.



Графикон бр.10 Проверка на интелигенцијата на кандидатите во процесот на селекција

Прашањето бр.10 од анкетниот прашалник се донесуваше на проверката на интелигенција на кандидатите при процесот на селекција. Од испитаниците се бараше мислење дали сметаат дека доволно се проверува интелигенцијата на кандидатите. 32 испитаници или 46% од нив сметаат дека воопшто не се проверува интелигенцијата на кандидатите на никаков начин. 23% се согласуваат дека интелигенцијата на кандидатите се проверува додека пак 23% сметаат дека само малку се обрнува внимание на ова поле.



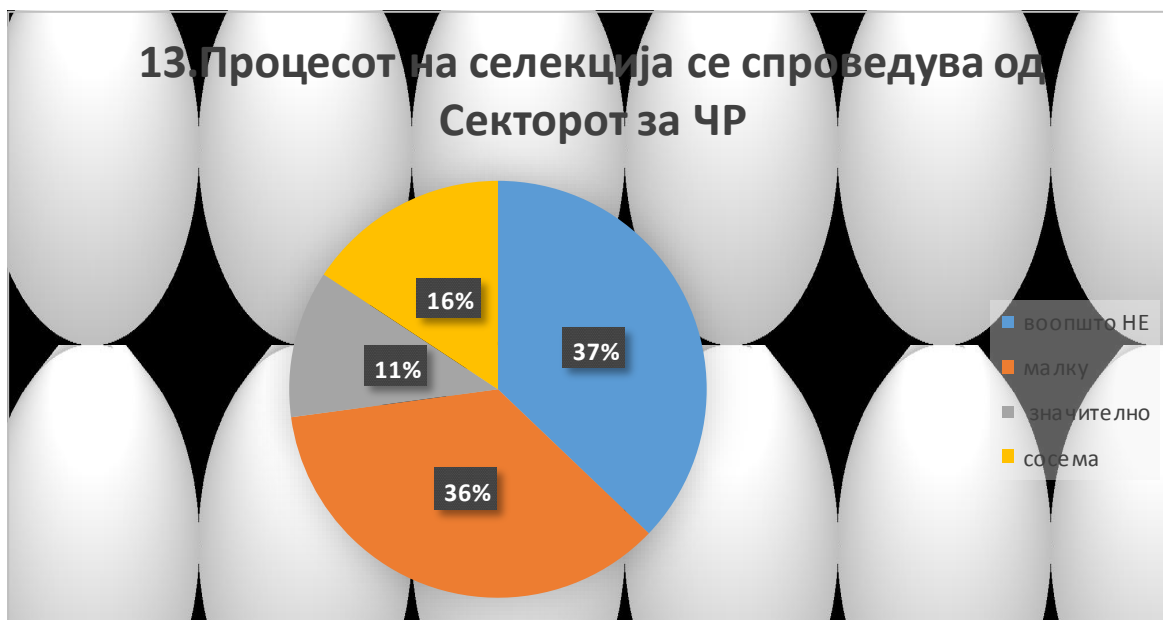
Графикон бр.11. Проверка на специфични компетенции на кандидатите во процесот на селекција

Прашањето бр.11 се однесуваше на проверката за специфични компетенции на кандидатите при процесот на селекцијата. 26% од испитаниците сметаат дека таква проверка воопшто не се прави.31% сметаат дека таа проверка се прави само малку односно недоволно и 19% се согласни дека таа проверка се прави доволно и задоволително.



Графикон бр.12. Прераспределба на работно место и селекцијата

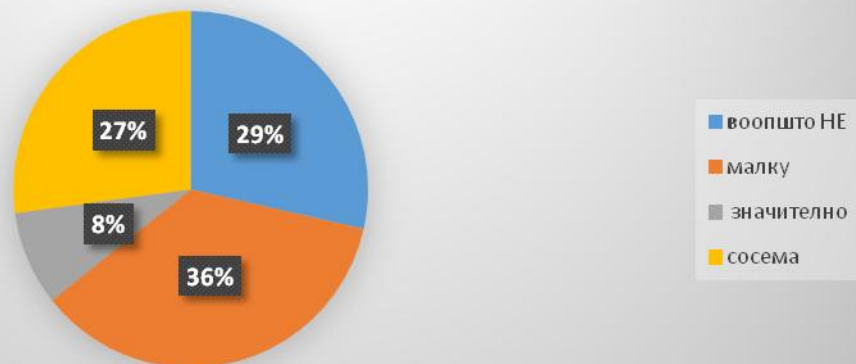
Прашањето бр.12 се однесуваше на прераспределбата односно селекцијата која се донесува на прераспределба на работно место. Повеќе од 1/3 од испитаниците одговориле дека нема никаква селекција при процесот на прераспределба. 34% сметаат дека селекцијата само малку се спроведува кога е во прашање прераспределбата, а 19% од испитаниците сметаат дека процесот на селекција за прераспределба е сосема доволен и адекватен и немаат никакви замерки за истиот. Од изложените резултати се гледа дека повеќе од половина од испитаниците сепак сметаат дека ваквиот процес или воопшто не постои или го има недоволно малку за да се покажат реални ефекти од истиот.



Графикон бр.13 Процесот на селекција се спроведува од Секторот за ЧР

Прашањето бр.13 се донесуваше на тоа кој го спроведува процесот на селекција односно дали тоа се прави од Секторот за човечки ресурси односно луѓето во организацијата кои се задолжени да ги водат човечките ресурси. 37% од испитаниците одговориле дека овој процес не го водат луѓе кои се задолжени за човечките ресурси во институцијата. Додека пак, 36% одговориле дека само мал број на луѓе кои се задолжени за човечки ресурси се вклучени во процеси за селекција.

14. Во процесот на селекција задолжително се вклучени шефовите за раб.место на кои се вработени кандидатите



Графикон бр.14 Вклученост на шефовите а оддели каде се вработуваат кандидатите

Испитаниците беа прашани во прашањето бр.14 за тоа колку шефовите на одредени оддели каде се вработуваат кандидати се вклучени во селекцијата на тие кандидати. Најголемиот број на испитаници односно 25 одговориле дека вклученоста на шефовите е мала. 29% од испитаниците односно 20 испитаници сметаат дека одговорните лица воопшто не се вклучени во процесот на селекција, а 27% или 19 испитаници сметаат дека истите се доволно вклучени

15. По селекцијата сигурни сме дека е вработен најсоодветниот кандидат



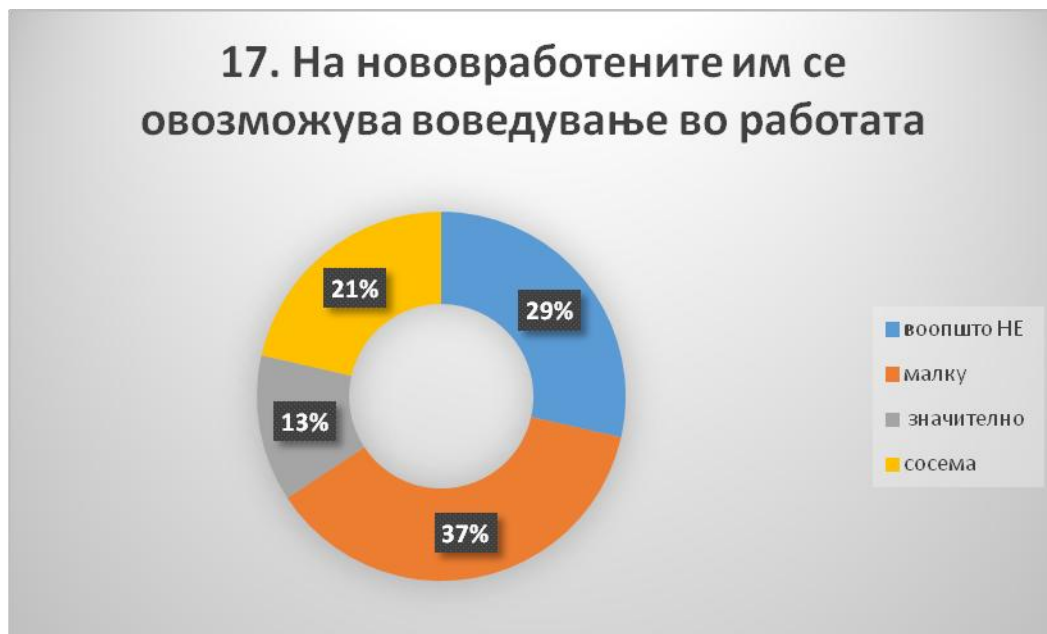
Графикон бр.15 Селекцијата ги вади најдобрите кандидати кои се вработуваат

Во прашањето бр.15 испитаниците требаше да го дадат своето мислење за функционалноста на селекцијата на кандидатите во нивната институција односно дали спроведената селекција ги издвојува најдобрите кандидати кои потоа се определуваат на определеното работно место. 26% одговориле дека селекцијата е неуспешна односно не се вадат соодветни кандидати. 21% од испитаниците одговориле дека селекцијата ги вади најдобрите кандидати кои се вработуваат, а 29% од нив одговориле дека селекцијата само малку функционира ефикасно при вадење на најдобрите кандидати. Прашањата кои следеа заклучно со прашањето бр.16 се однесуваа на алокација на човечките ресурси.



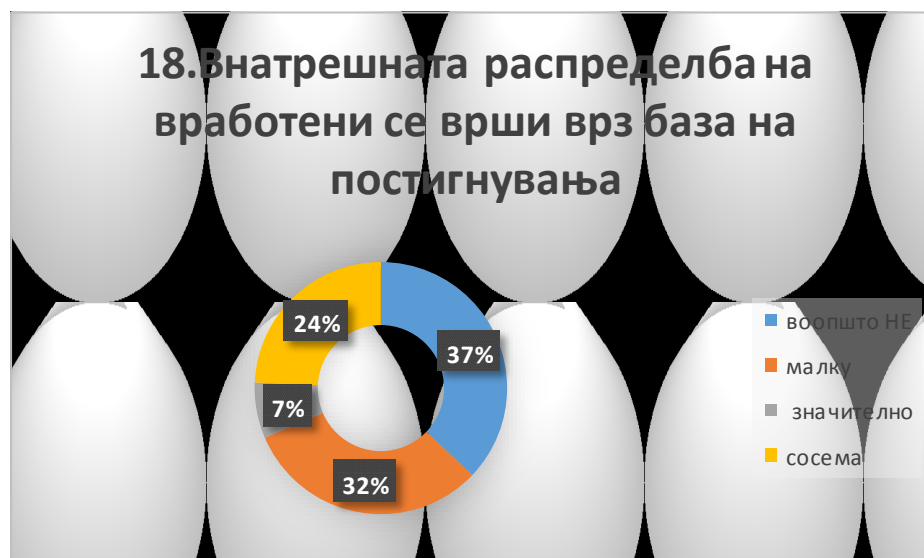
Графикон бр.16 При распределбата на работните места за кандидатите најмногу влијае рангирањето кое произлегува од селекцијата

Во прашањето бр.16 испитаниците требаше да го дадат своето мислење за процесот на распределбата на кандидатите и нивното вработување на определените работни места како и колку процесот на селекција и рангирањето влијае на тоа. 39% од испитаниците сметаат дека само малку се земаат предвид рангирањата кои произлегле од процесот на селекција. 27% сметаат дека овие рангирања воопшто не играат никаква улога при распределбата на работни места, а 12 испитаници или 17% сметаат дека рангирањата на кандидати кои произлегле од селекцијата целосно се земаат предвид при нивната распределба на работните места во институцијата.



Графикон бр.17 На вработените им се овозможува воведување во работата

Прашањето бр.16 се однесуваше на воведувањето во работата на новите вработени во институцијата. Најголемиот дел од испитаниците сметаат дека само малку се внимава на воведување во работата на новите вработени. 29% од испитаници дури сметаат дека воопшто не се обрнува внимание за воведување во работата на новите вработени. Само 21% сметаат дека новите вработени доволно се воведуваат во нивните работни задачи во институцијата.



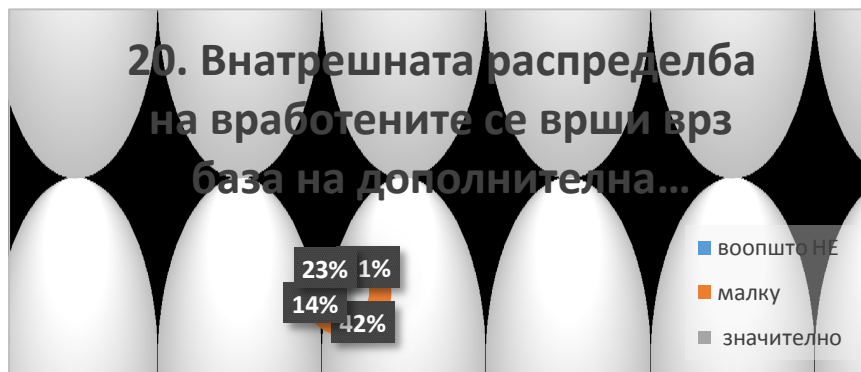
Графикон бр.18. Внатрешната прераспределба се врши врз база на постигнување

Прашањето бр.18 се однесуваше на мислењето на вработените за внатрешната распределба односно дали се согласуваат со констатацијата дека при внатрешната распределба се гледа факторот на претходни постигнувања на вработените кои се прераспределуваат. 37% од испитаниците сметаат дека постигнувањата на вработените воопшто не играат никаква улога при распределбата, а 24% од испитаниците сметаат дека постигнувањата се земаат во предвид при распределбата.



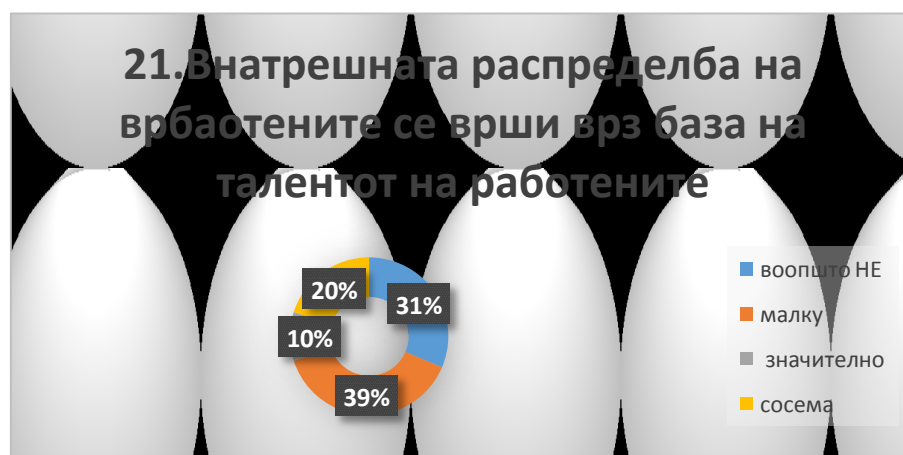
Графикон бр.19 Внатрешната распределба се врши врз база на компетенциите на вработените

37% од испитаниците сметаат дека компетенциите на вработените не играат никаква улога при внатрешна прераспределба, а 28% од испитаниците сметаат дека компетенциите играат мала улога додека пак 20% се согласни дека компетенциите се земаат во предвид при селекцијата и внатрешната распределба на вработените.



Графикон бр.20 *внатрешната распределба на вработените и улогата на образовната надградба на истите*

Прашањето бр.20 од анкетниот прашалник се однесуваше на внатрешната распределба на вработените и улогата на образовното надоградување. Имено, 42% од испитаниците сметаат дека колку вработените кои се распределуваат се образование и образовно надоградени не игра голема улога односно тоа само малку се зема во предвид. 21% пак сметаат дека тоа воопшто не игра никаква улога при одлуките за внатрешна прераспределба, а 23% сметаат дека образованите надградби се земаат предвид при распределбата. Додека пак, 14% од испитаниците или 10 испитаници сметаат дека значително се зема предвид овој фактор при внатрешна распределба.



Графикон бр.21 *Внатрешната распределба се врз база на талентираниоста на вработените*

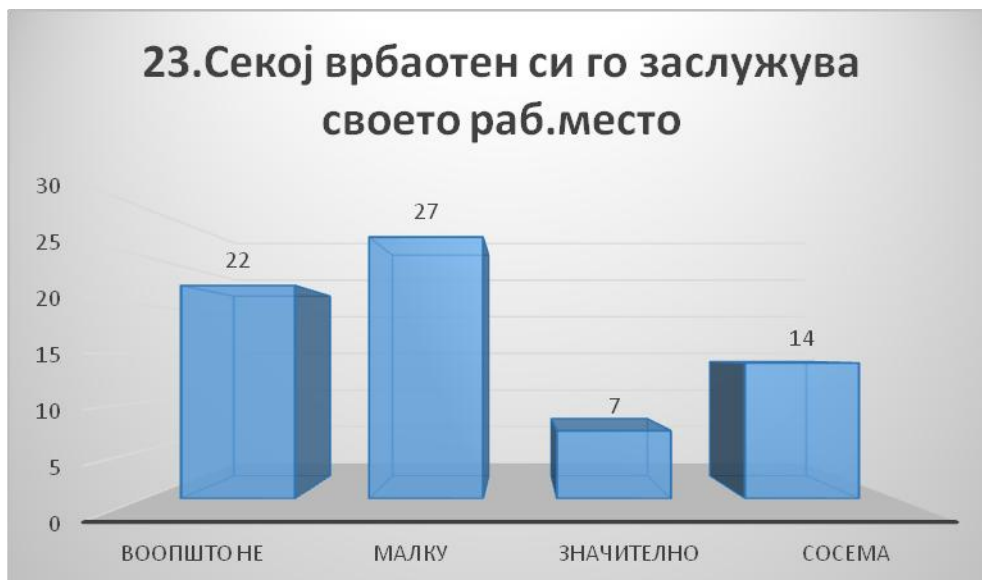
Одговарајќи на прашањето бр.21 најголемиот дел од испитаниците односно 39% сметаат дека талентираноста на вработениот многу малку влијае на одлуката каде ќе биде прераспределен при внатрешната прераспределба. 31% сметаат дека нивото на талентираност воопшто не игра никаква улога при внатрешната прераспределба на вработените.

Прашањата кои започнуваат со прашањето бр.22 од анкетниот прашалник се донесуваа на мислењето на испитаниците за тоа дали секој вработен во институцијата е на работното место за кое е квалификуван и обучен како и го има соодветното образование и вештини да ги извршува работните задачи кои се во склоп на тоа работно место.



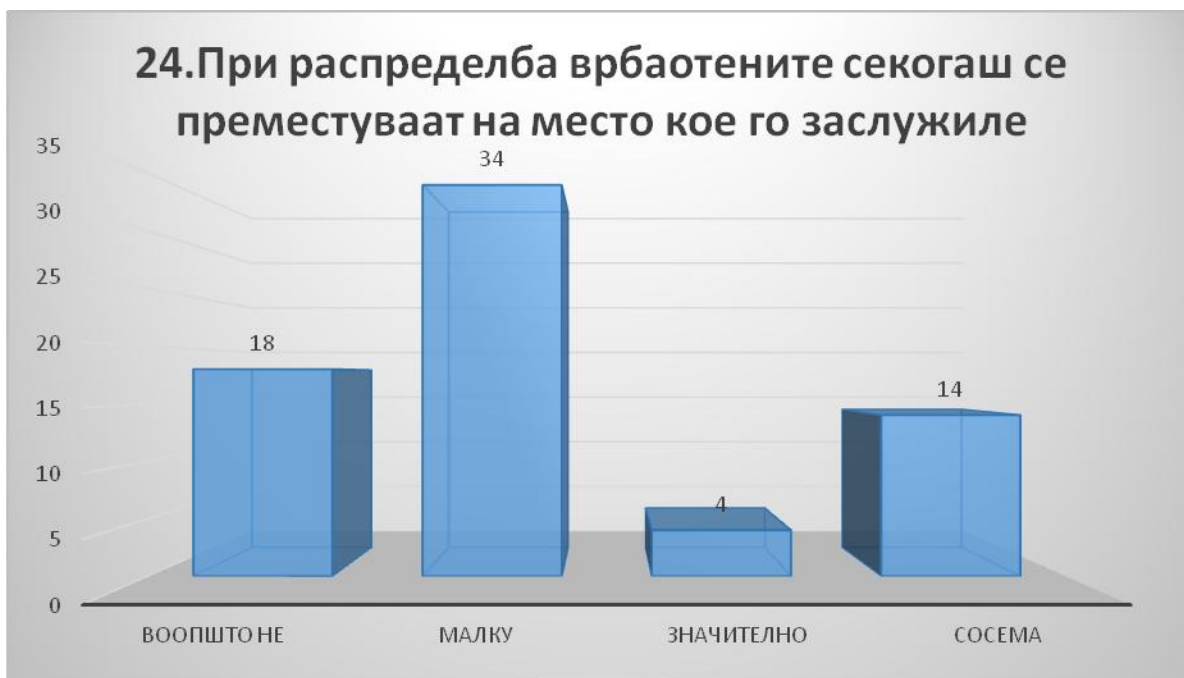
Графикон бр.22 Вработените во организацијата се поставени на соодветните работни места

На прашањето бр.22 испитаниците требаше да дадат одговори дали во институцијата секој вработен е на соодветното работно место кое најмногу одговара на неговите компетентноста, образование и талентираност. 29 испитаници сметаат дека многу малку вработени се на соодветните работни места, а 24 испитаници сметаат дека воопшто не се почитува правилото секој вработен на соодветното работно место.



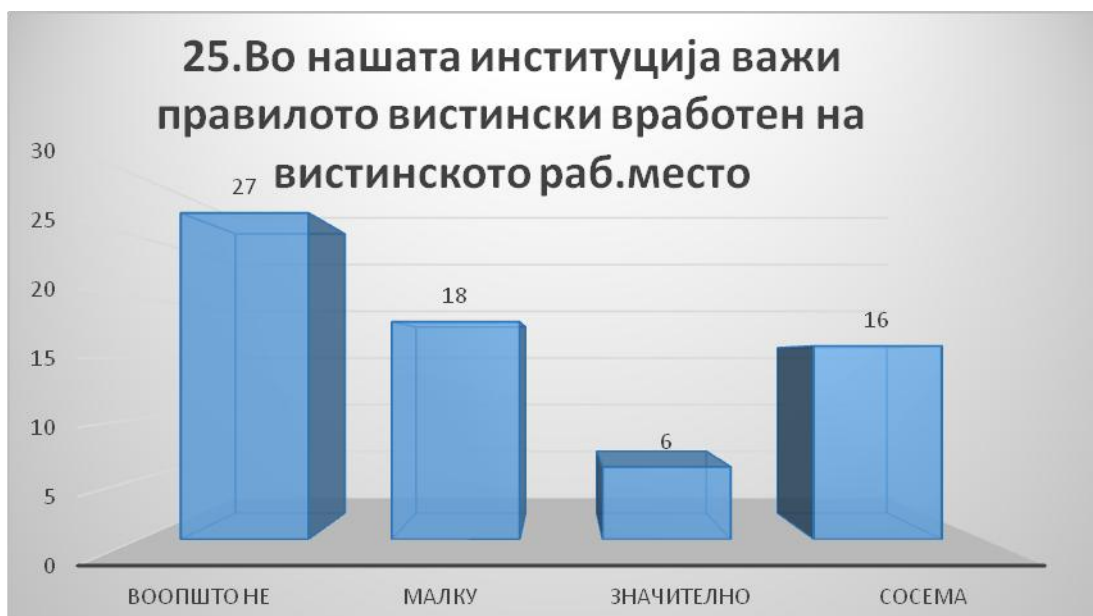
Графикон бр.23 Секој вработен си го заслужил своето работно место

На прашањето бр.23 испитаниците требаше да го дадат своето мислење околу тоа дали секој вработен во институцијата во која работат си го заслужил своето работно место. Со оваа констатација се сложуваат само 14 испитаници, а најголемиот дел од нив односно 27 сметаат дека ова важи само за многу малку случаи во институцијата.



Графикон бр.24 При распределбата вработените секогаш се преместуваат на местото кое го заслужиле

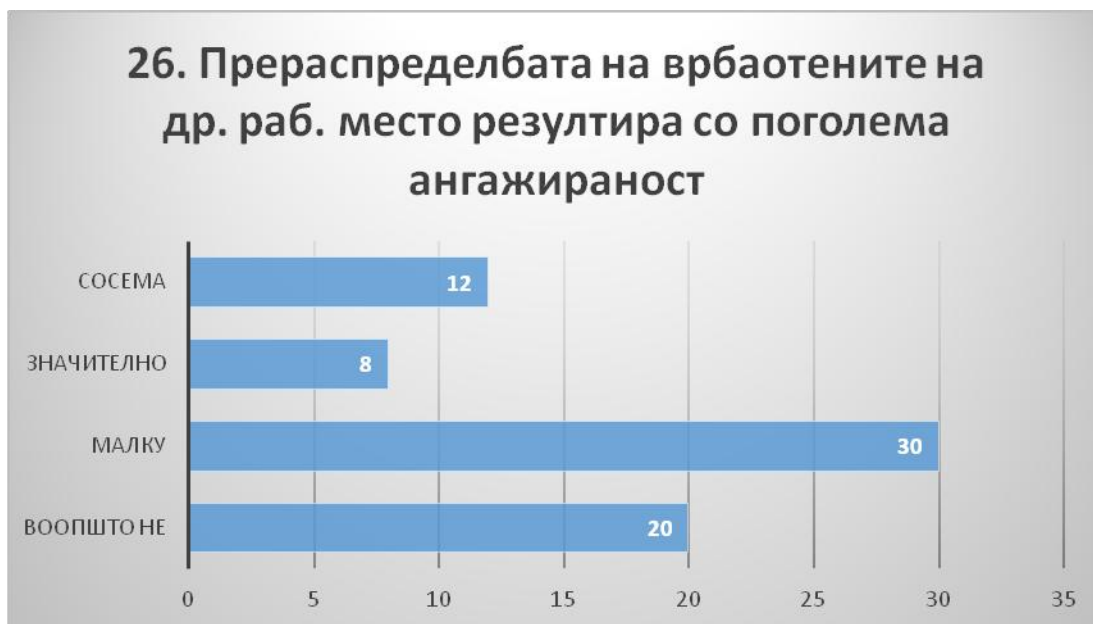
Како и кај 23 прашање така и во 25 прашање испитаниците требаше да дадат мислење за констатацијата дека секој вработен се распределува онаму каде најмногу заслужил. Со оваа констатација се согласуваат целосно само 14 испитаници, а 34 сметаат дека ова не важи за сите вработени и сите работни места. 18 испитаници сметаат дека ова воопшто не важи.



Графикон бр.25 Во нашата институција важи правилото вистински вработен на вистинското работно место

Прашањето бр.25 од анкетниот прашалник исто така поаѓаше по одредена констатација дека се почитува правилото вистинскиот вработен на вистинското работно место. Во овој дел најголемиот број на испитаници односно 27 сметаат дека ова правило воопшто не важи за институцијата во која работат, а 16 испитаници сметаат дека ова правило во целост се почитува од страна на институцијата во која работат.

Прашањата од анкетниот лист кои започнуваат со 26 прашање се донесуваат на мислењето на испитаниците за перформансите на новопримените вработени или оние вработени кои биле прераспределени на друго работно место.



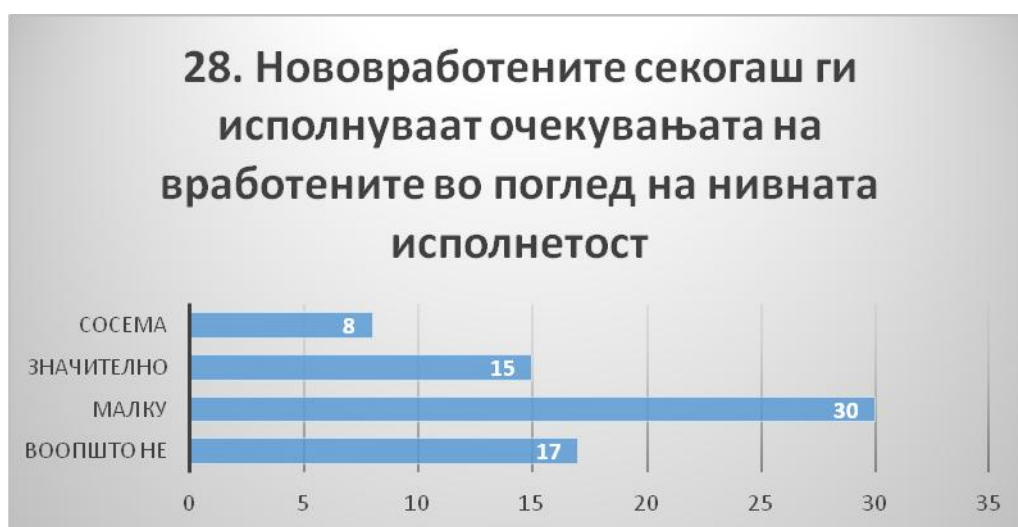
Графикон бр.26 Прераспределбата на вработените на друго работно место резултира со поголема ангажираност

Од испитаниците се бараше на 26 прашање од анкетата да го дадат своето мислење за нивото на ангажираноста во работаат и дали воопшто таа се зголемува при прераспределба на друго работно место кај вработените. Најголемиот број од испитаниците односно 30 одговориле дека според нив се забележува многу мало зголемување на ангажираноста на вработените по нивната распределба на друго работно место. 20 испитаници одговориле дека нема никаква промена во ангажираноста кај тие вработени додека пак 12 испитаници сметаат дека ангажираноста е зголемена.



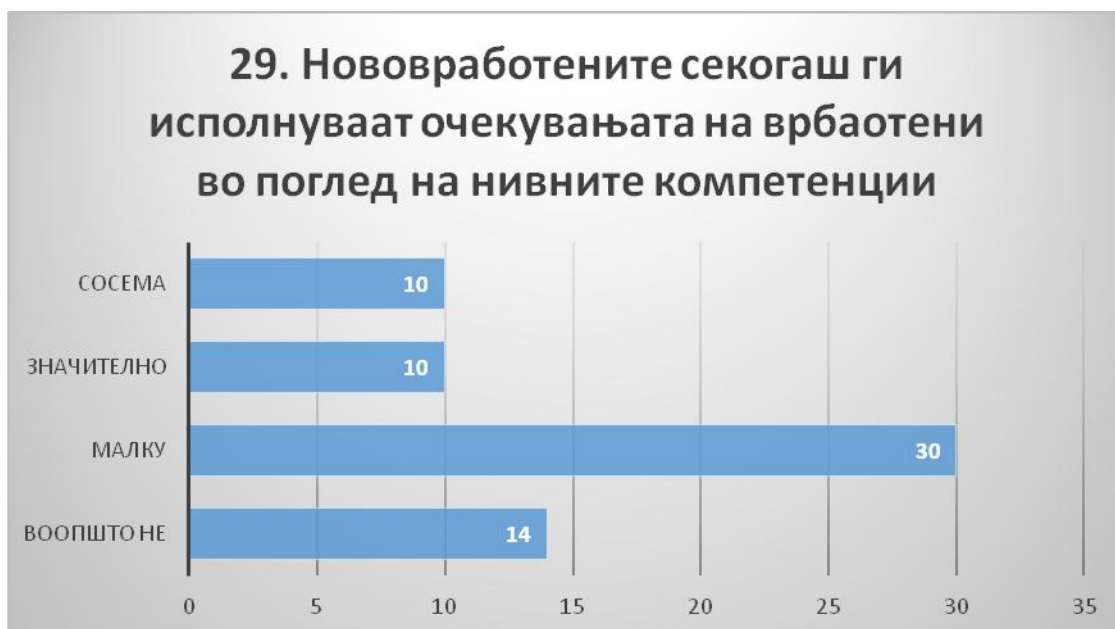
Графикон бр.27 Внатрешната распределба предизвикува поуспешна работа кај секој распореден

Прашањето бр.27 започнуваше со констатацијата дека секој вработен кој е опфатен со внатрешна распределба по процесот е поуспешен на новото работно место. Со оваа констатација целосно се согласуваат 19 испитаници од вкупно 70. Додека пак, 35 испитаници сметаат дека внатрешната прераспределба игра мала улога во успешноста во работата на прераспределените работници. Со констатацијата воопшто не се согласуваат 15 испитаници кои мислат дека внатрешната распределба не игра никаква улога во однесувањето на работниците кои се прераспределени и не предизвикува подобрување на работата.



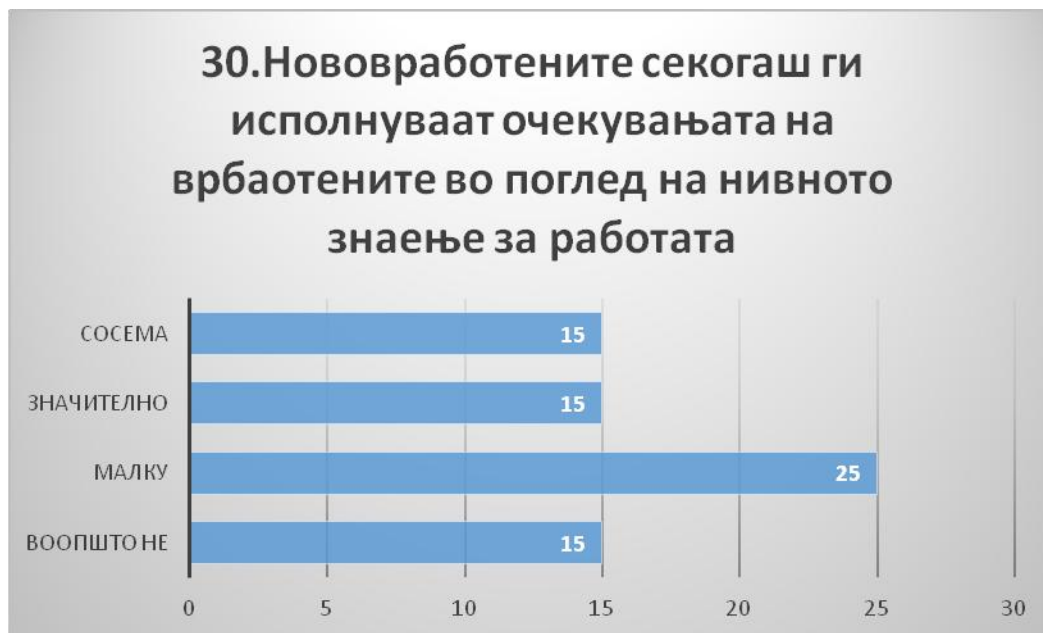
Графикон бр.28. Исполнување на очекувањата од вработените кон нововработените лица

Прашањето бр.28 се однесуваше на очекувањата на вработените од нововработените лица во институцијата. 30 испитаници одговориле дека нивните очекувања од новите вработените колеги се исполнете многу малку. 15 испитаници од вкупно 70 сметаат дека нивните очекувања се исполнети само значително додека пак 17 испитаници се изјасниле дека нивните очекувања од новите колеги воопшто не се исполнети.



Графикон бр.29 Очекувањата на вработените во поглед на компетенциите на нивните вработени

На прашањето бр.29 од анкетниот прашалник испитаниците требаше да го дадат своето мислење околу исполнувањето на нивните очекувања кои се донесуваат на компетенциите на нивните нови колеги во институцијата. Од вкупно 70 испитаници само 10 испитаници сметаат дека целосно се исполнети нивните очекувања што се однесува до компетенциите на новите вработени. 30 испитаници сметаат дека многу малку се исполнети очекувањата додека пак 14 испитаници се изјасниле дека воопшто не се исполнети нивните очекувања кои ги имаат кон новите вработени во однос на нивната компетентност.



Графикон бр.30 Очекувањата на вработените од нововработените во поглед на нивното знаење

Прашањето бр.30 се донесуваше на очекувањата на вработените кон нивните нови колеги во однос на знаењето кое го имаат, а кое се однесува на работаат и работните задачи. 25 испитаници сметаат дека нивните очекувања само малку се исполнети на ова поле додека пак 15 сметаат дека нивните очекувања се целосно исполнети, а исто така 15 испитаници сметаат дека нивните очекувања кон новите вработени, а кои се однесуваат на знаењата околу работата не се воопшто исполнети.

Прашањата од анкетниот прашалник кои започнуваат со прашањето бр.31 се донесуваа на мислењето на вработените за перформансите на тимот и воопшто тимската работа во институцијата.

31. Нововработените секогаш ги исполнуваат очекувањата на вработените во поглед на нивната тимска активност



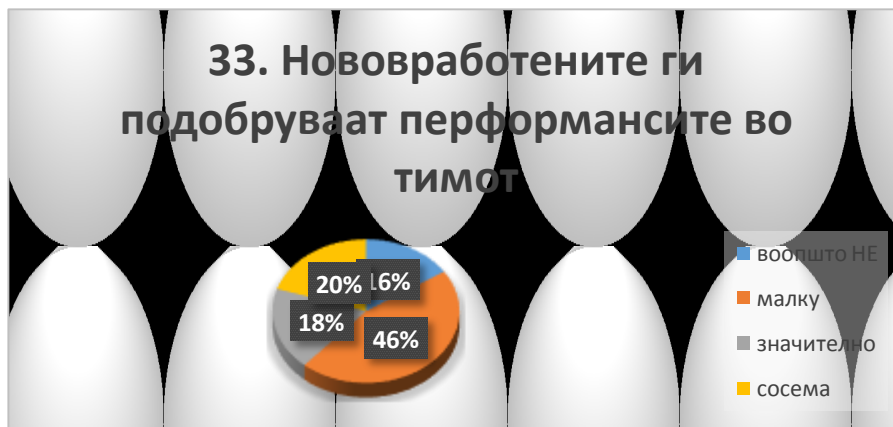
Графикон бр.31 Исполнување на очекувањата на вработените кон нововработените во поглед на тимската активност

На прашањето бр.31 испитаниците требаше да го дадат своето мислење за нововработените во поглед на тимската активност. 48% од испитаниците или 32 испитаници се изјасниле дека многу малку се исполнети очекувањата кон ново вработените кои се однесуваат на тимската активност. 17% сметаат дека воопшто не се исполнети нивните очекувања додека пак 19% се изјасниле дека нивните очекувања на ова поле се целосно исполнети.



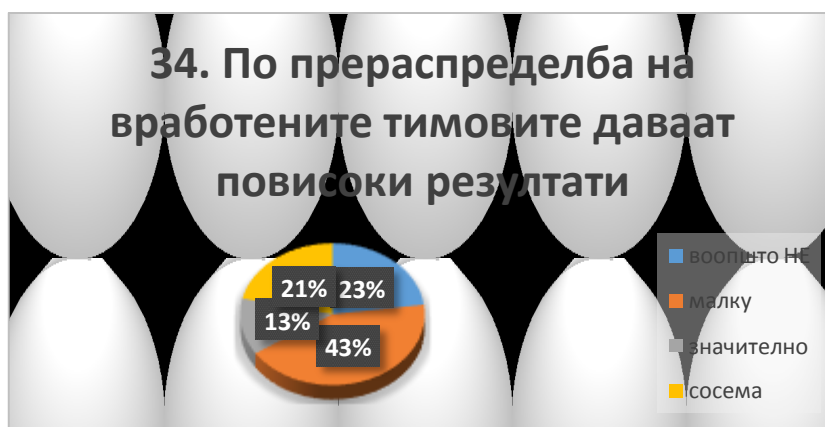
Графикон бр.32 Нововработените брзо се вклучуваат во тимските активности

Прашањето бр.32 се однесуваше на мислењето на испитаниците за интензитети на вклучување во тимски активности до страна на новите вработени колеги во институцијата. 26 испитаници или 37% од нив одговориле дека само малку се согласуваат со оваа констатација. 17% воопшто не се согласуваат додека пак 23% сосема се согласуваат односно сметаат дека новите вработени брзо се вклучуваат во тимските активности во институцијата.



Графикон бр.33 Новите вработени ги подобруваат перформансите во тимот

Прашањето бр.33 се однесуваше на мислењето на испитаниците за констатацијата дека новите вработени колеги во институцијата ги подобруваат перформансите во тимот. Со ова целосно се сложуваат 20% од испитаниците додека пак 46% сметаат дека перформансите се подобруваат само малку додека пак 16% сметаат дека перформансите воопшто не се подобруваат.

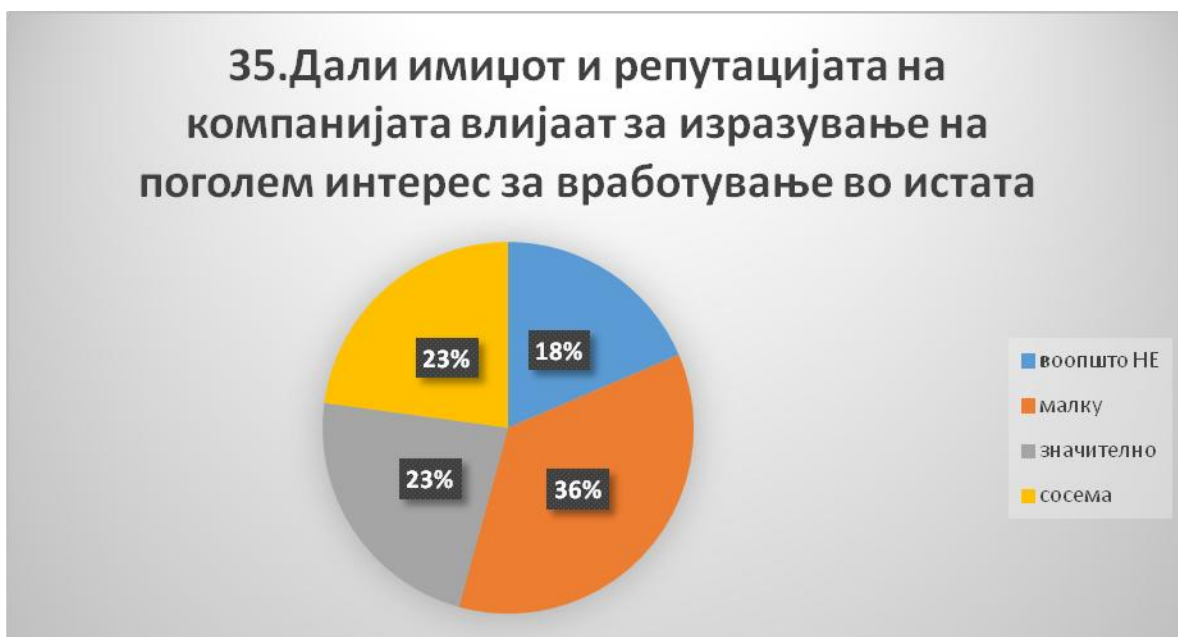


Графикон бр.34 По прераспределбата на вработените тимовите даваат повисоки резултати

Прашањето бр.34 се однесуваше на мислењето на испитаниците во врска со резултати кои ги даваат тимовите по процесот на прераспределба на вработени на други

работи места. 43% од испитаниците сметаат дека многу малку се зголемуваат тимските резултати, а 23% сметаат дека воопшто нема зголемување на резултатите на тимовите.

Последните две прашања од анкетниот прашалник се донесуваат на корпоративниот имиц.



Графикон бр.35 Влијанието на имицот и репутацијата кон интересот за нови вработувања

На прашањето бр.35 испитаниците требаше да го дадат своето мислење за поврзаноста на имицот на институцијата и нивото на заинтересираност за вработување во истата. 36% од испитаници сметаат дека малку е важен имицот на институцијата во однос на интересот за вработување во истата додека пак 23% сметаат дека имицот е многу важен и влијае на интересот за вработување во институцијата. 18% од испитаниците воопшто не се согласуваат со констатацијата.



Графикон бр.36 Дали Секторот за ЧР влијае врз имицот на компанијата

Прашањето бр. 36 се однесуваше на влијанието на Секторот за човечки ресурси врз имицот на компанијата и мислењето на институциите. 40% сметаат дека влијанието на Секторот за човечки ресурси е многу мало додека пак 23% од нив сметаат дека има големо влијание, а 23% од испитаниците сметаат дека секторот за човечки ресурси нема никакво влијание врз имицот на компанијата.

Во последното прашање односно прашањето бр. 37 на испитаниците им беше дадена можноста да дадат своја сугестија, препорака или мислење за тоа како може во иднина да се подобри работата во институцијата. Повеќето од испитаниците имаа забелешки во однос на потребата за формирање на посебен сектор за човечки ресурси како и забелешки кои се однесуваа на потребата од поголема транспарентност при процесите на селекција и прераспределба како и поголема контрола и внимание при селекцијата на нови вработени.

4. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИЕ

Анкетниот прашалник беше дистрибуиран на вработени во АД Пошти на Северна Македонија на вкупно 70 испитаници. Прашањата на истиот беа поделени во 6 категории преку кои се дадоа одредени резултати. Резултатите кои се добиени од овој анкетен прашалник укажуваат на реалната состојба во АД Пошти на Северна Македонија како и што репрезентативен примерок од 70 вработени мислат за одредени теми кои ја засегаат работата на оваа институција. Првите неколку прашања се однесуваа на секторот за човечки ресурси и што воопшто вработените мислат за менаџментот со човечки ресурси во АД Пошти на Северна Македонија.

Уште на почетокот станува јасно дека поголем број од вработените го потенцираа главниот проблем, а тоа е непостоењето на официјален Сектор за човечки ресурси туку компанијата има само вработени лица кои се грижат за човечките ресурси односно истите не се во никаков начин организирани во посебен сектор или оддел. Овој проблем беше акцентиран од повеќето од испитаниците. Исто така, значителни разлики во мислењето на испитаниците имаше во делот на бројот на вработени како и капацитетот на лицата кои работат со менаџирањето на човечките ресурси. По добиените резултати во однос на ова може да се каже дека поголемиот дел на вработените кои беа дел од испитаниците сметаат дека бројот на вработени кои работат на менаџирањето на човечките ресурси е доволно но од друга страна, повеќето од испитаниците сметаат дека истите не се доволно квалификувани или многу малку за да ја работат определената работа односно менаџирањето со човечките ресурси во компанијата.

Во останатиот дел од анкетата испитаниците требаше да дадат свое соодветно мислење за селекцијата во компанијата. Резултатите во овој дел покажуваат дека испитаниците односно поголемиот дел од нив не се целосно сигурни односно сметаат дека само многу малку вработени кои се бават со менаџирањето на човечки ресурси во АД Пошти на Северна Македонија се вклучени во процесите на селекција за вработување во институцијата. Исто така, во делот на селекцијата повеќето од вработените кои беа испитаници во оваа анкета потенцираат дека на селекцијата или воопшто не и се придава значење или пак тоа е сосема малку. Со други зборови, институцијата не се грижи толку

многу за селекцијата на кандидати, а уште помалку какви методи ќе користи при селекцијата како што покажаа резултатите од анкетата. Ваквата констатација може само да се потврди доколку се земаат предвид резултати од прашањата кои се донесуваат на задолжителните проверки на мотивациски писма, како и биографии на кандидатите за одредено работно место. Испитаниците во најголем дали сметаат дека истите се земаат предвид многу малку или пак воопшто односно овде преовладува мислењето дека биографијата како и мотивационото писмо на кандидатот и не игра толку многу голема улога во процесот на селекција и како и на кое место истиот ќе биде рангиран. Во овој дел од резултатите особено е загрижувачки фактот што испитаниците сметаат дека и формалното образование кое треба да биде особен индикатор дали некој кандидат може или не да се справи со работните задачи кои ги налага работното место за кое тој аплицира, не е доволно и игра многу мала улога во селекцијата.

Овие резултати особено се изразени во делот на прашањата кои се поврзани со интелигенцијата и специфичните компетенции односно нивната проверка кај кандидатите кои се јавуваат како потенцијални вработени на определено работно место. Во овој дел скоро половина од испитаниците како што може да се види и по резултатите сметаат дека овие две компоненти не играат никаква улога и немаат тежина при изборот и понатамошните процеси во селекцијата на кандидатите. Овие заклучоци всушности и се потврдуваат преку понатамошните анализи на одговорите од испитаниците кои се однесуваат на селекцијата, а се поврзани со тоа кој воопшто е вклучен во селекцијата, дали навистина најдобрите кандидати се рангираат најдобри и дали овој процес на селекција е спроведен од луѓе од менаџментот на човечки ресурси во АД Пошти на Северна Македонија кои знаат како се спроведува процесот на селекција.

Според тоа, повеќе од половина од кандидатите или само малку се сигурни дека процесот на селекција ги рангира најдобрите кандидати или пак сигурни се дека тоа не е точно односно дека процесот не ги вади најдобрите кандидати. Оваа констатација важи и за внатрешната прераспределба на вработените и процесот преку кои се распределуваат. Тука за разлика од селекцијата за нови вработени сепак мора да се напомене дека најголемиот дел од испитаниците сметаат дека постои еден соодветен процес иако според дадените одговори може да се заклучи дека истиот не е целосно доволен.

Во делот на овозможувањето на увид и воведување во работните задачи за новите вработени најголемиот дел од испитаниците сметаат дека тоа не се прави доволно односно се прави само малку иако во овој дел одговорите се толку многу поделени што не може да се даде еден соодветен заклучок. Воведот во работи на новите вработени е од исклучителна важност за секоја организација од било каков вид и подразбира соодветен пристап од луѓе кои се обучени во организацијата да ги прават тие тренинзи со новите вработени кои треба да бидат воведени во работните задачи кои ќе ги работат подоцна самостојно.

Во понатамошниот дел од анкетниот прашалник испитаниците требаше да го дадат своето мислење околу процесите на внатрешното распоредување на работни места и кои фактори најмногу влијаат на распоредувањето. Од добиените резултати може да се заклучи дека испитаниците имаат поделени мислења дали внатрешната распределба се прави преку заслуги на вработени, нивната надоградба, постигнувањата кои ги покажале на претходните работни места во институцијата или пак нивната талентираност за определена работа. Следствено на тоа резултатите покажуваат во сите прашања дека најголемиот дел од испитаниците се изјасниле дека на овие фактори сепак се внимава но и дека тоа е многу малку.

Поделени мислења но сепак индикации постои и во делот кој се однесува на прераспределбата и воопшто вработените кои се насочуваат на определено работно место и кои критериуми важат за унапредувањето на одредени вработени. Така, повеќето испитаници сметаат дека правилото вистински вработен на вистинско работно место во институцијата нема никаква важност, додека пак најголем дел од испитаниците сметаат дека малку и со тоа недоволно се внимава на тоа кој работник на кое место се распоредува при процес на внатрешна распределба. Според резултатите може да се заклучи и дека испитаниците не се толку многу сигурни за тоа дека секоја внатрешна распределба резултира со соодветно покажување на перформансот на унапредени вработени или воопшто перформансот на сите вработени во организацијата истото важи и за поединечните перформанси на оние вработени кои биле прераспределени. За нив испитаниците сметаат дека нивните перформанси или малку се подобриле или пак воопшто не се подобриле односно останале истите како и претходно.

Во анкетниот прашалник од испитаниците се бараше да одговараат и на прашања кои се однесуваат на нивото мислење односно очекувањата кои тие ги имаат од новите вработени во поглед на неколку полиња. Во глобала, поголемиот дел од вработените сметаат дека новите вработени ги исполниле до одредена мера очекувањата за нивната компетентност, ангажираноста како и знаењето но дека има простор за поправки. Така, испитаниците сметаат дека релативно брзо новите вработени се приклучуваат во тимски активности и дека ги исполнуваат задоволително обврските кои се однесуваат на тие тимски активности во институцијата.

Иако испитаниците сметаат дека само малку новите вработени допринесуваат во подобрување на тимски перформанси или достигнување на повисоки резултати на самиот тим во целост. Така, што се однесува до тимската работа во институцијата и вклучувањето на новите вработени и нивните улоги во тимот испитаниците во најголем дел имаат позитивно мислење но сепак се резервирани кога е во прашање подобриот перформанс на тимот и постигнување на соодветни добри резултати на тимот. Со други зборови, од ова се заклучува дека во АД Пошти на Северна Македонија новите вработени се релативно добро прифатени од останатите вработени во институцијата, немаат проблем да влезат и да бидат прифатени во тимови за работни активности за кои тоа е потребно и на нив им се дава определена улога во тимовите но од друга страна испитаниците се согласни дека истите не даваат соодветно значително подобрување во тимската работа повеќе од вообичаеното или пак не постигнуваат некои повисоки резултати. Ова од една страна е и разбирливо затоа што ако се земе предвид дека кандидатите се нововработени лица, некои од нив и прв пат се соочуваат со такви работни обврски, а други и воопшто прв пат се во некаков сериозен работен однос може да се заклучи дека ова е нормална појава ја има во секоја институција или организацијата без разлика на видот на истата.

Останатиот дел анкетниот прашалник се однесуваше на мислењето на испитаниците за имицот и влијанието на менаџментот со човечките ресурси. Така, најголемиот дел од испитаниците сметаат дека соодветен Сектор за човечки ресурси влијае на корпоративниот имиц додека пак мислењата за тоа колку корпоративниот имиц влијае на интересот за вработување во една организација беа поделени иако според резултатите

најголемиот дел од испитаниците сметаат дека имицот на организацијата значително влијае или пак дека неговото влијание е поголемо.

Последното прашање од анкетниот лист беше составен за забелешки на испитаниците за самата институција, работата, човечките ресурси, селекцијата на кандидати, внатрешната распределба, управувањето и сите други аспекти на институцијата. Во овој дел оние испитаници кои се одлучија да дадат свои коментар за состојбите во институцијата имаат различни гледишта за одредени теми. Во најголем дел коментарите се движеа во однос на покачување на платата и создавањето на ефикасен и ефективен Сектор за човечки ресурси кои би можел да ги спроведе сите активности кои се во негова надлежност онака како што треба како и повеќето ценење и признавање на трудот на вработените кои сметаат дека тоа не им е доволно. Во дел имаше и позитивни коментари кои се однесуваа на работата на ситуацијата во глобала во однос на платите, одмори, внатрешна распределба и слично. Исто така, во делот на коментарите од испитаниците преовладуваа и оние кои сметаат дека институцијата треба да вработува кадри кои се спремни да ги преземат работните обврски и одговорноста која доаѓа со таа работа и кои се доволно компетентни, образовани и обучени да ги работат работните задачи кои доаѓаат со тоа работно место во институцијата.

5. ДИСКУСИЈА

Управувањето со човечките ресурси, брендирањето и корпоративниот имиц играат значителна улога за тоа во кој правец ќе оди една организација. Од овие аспекти ќе зависи и квалитетот на организацијата како и дали истата ќе биде доволно конкурента и ќе може да се задржи подолго на пазарот или не.

Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите (Бојачиоски, Д., 2009).

Во овој магистерски труд на самиот почеток имаше поставено една општа хипотеза и повеќе посебни хипотези

Општа хипотеза: Успешното управување со човечките ресурси ќе ја зголеми ефективноста и ефикасноста на вработените и ќе придонесе во подобрување на квалитетот и имицот на организацијата.

Функционирањето на човечките ресурси во една организација подразбира поставување на основни цели кон кои треба да се стреми таа организација. Се разбира, главната цел на човечките ресурси е нормалното и успешно функционирање на организацијата во дел за кои се задолжени (Bahtijarević, 2002).

Една од главните цели претставува организациската цел. Организациската цел се донесува на самата организација каде човечките ресурси се активни. Целта на организацијата е зголемена успешност на истата, поголема мотивација на вработените, зголемено задоволство на вработените кои работата во таа организација како и сите други цели на организацијата. Гледајќи ги добиените податоци во истражувачкиот дел и споредувајќи ги со теоретскиот дел како и анализата на податоците од анкетата (графикон бр.26 и графикон бр.27) доаѓаме до заклучок дека оваа хипотеза делумно се потврдува. Хипотезата делумно се потврдува затоа што иако успешното водење на човечките ресурси во една организација има значително влијание брз ефикасноста и ефективноста на

вработените сепак тука има и други фактори кои влијаат како: образованието на вработените, нивните вештини, нивото на задоволството и мотивацијата која ја имаат од работата и слично.

Посебна хипотеза бр.1 : Успешното управување со човечките ресурси влијае на корпоративниот имиц на организацијата.

Посебната хипотеза бр.1 се однесуваше на влијанието на управувањето со човечките ресурси врз корпоративниот имиц на организацијата.

Корпоративниот имиц претставува ментална слика што се појавува со спомнување на името на некаков бренд или организација. Тоа е впечаток што се менува во зависност од околностите. Слично како и репутацијата, корпоративниот имиц е повеќе јавната перцепција за организацијата, а не реалната состојба или позиција (Adenine, 2015).

Корпоративниот имиц го трансформира она за кое определена организација се залага и зад кое стои. Исто така, корпоративниот имиц се однесува и на перцепцијата на потрошувачите за она зад кое стои таа компанија. Добриот корпоративен имиц секогаш се одразува со прифатеност на организацијата од страна на што повеќе потрошувачи и одредена доза на согласност со политиките на организацијата и целите како и вредностите кои таа ги пласира заедно со производите и услугите. Споредувајќи ги теоретските наоди од трудот како и наодите од анкетата односно истражувачкиот дел на трудот (графикон бр.36) може да се заклучи дека оваа хипотеза делумно се потврдува. Се разбира дека Секторот за човечки ресурси исто така влијае на корпоративниот имиц на организацијата но дополнително тука играат улога и други фактори како што се квалитетот на услугите, маркетинг стратегијата на организацијата, конкуренцијата и друго.

Посебна хипотеза бр.2 : Квалитетот на АД Пошта на РСМ зависи од компетентноста, образованието и талентираноста на вработените.

Степенот на образование, нивото на вештини со кои располагаат вработените и можностите кои организацијата ги нуди за доедукација и обучување во голема мера ја детерминираат насоката на тоа како организацијата ќе се движи и развива.

Јасно е дека во професионалниот развој и обуката на вработените претставува една од круцијалните цели на секторот за човечки ресурси на секоја сериозна организацијата која се грижи за своите вработените и сака истите да постигнат максимален резултат во нивното работење (Vukonjanski, 2012)

Самото тоа што една организација ќе ангажира вработени со висок степен на формално образование не гарантира дека истите ќе бидат ефикасни и ефективни при вршењето на своите работни задачи, затоа што едноставно истите можеби не знаат како на ефективен начин да ги извршат истите тие задачи (Dessler, 2013).

Обуката на вработените во една организација претставува многу важен предуслов за успешноста на организацијата. Во некои случаи обуката може да биде и од круцијално значење за опстанокот на организацијата воопшто имајќи предвид фактот дека промените кои се случуваат во светот ги зафаќаат сите сегменти на човековото живеење.

Во анкетниот прашалник (графикон бр.19, графикон бр.20 и графикон бр.21) се бараше мислењето на испитаниците во врска со улогата на образованието, талентираноста и компетентноста на вработените и она што реално е потребно за да се завршат успешно и квалитетно работните задачи. По добиените податоци може да се каже дека посебната хипотеза бр.2 целосно се потврдува. Една организација која нуди специфични услуги на пазарот како Пошти на Северна Македонија мора да има образован и квалитет кадар пред се за да овозможи квалитетно извршена работа, а потоа и да задржи одредена конкурентска позиција на пазарот посебно ако се земе пред вид фактот дека кај оваа организација стручноста и квалитетот на човечкиот капитал играат огромно значење во тоа каков квалитет на продукт ќе се извади на пазарот.

Посебна хипотеза бр.3 : Успешното исполнување на одредените цели во АД Пошта на РСМ зависи од успешното управување со човечките ресурси.

Човечките ресурси играат важна улога за претпријатието, бидејќи луѓето влијаат на економската ефикасност на компанијата. Тие создаваат и произведуваат стоки и услуги, го контролираат квалитетот, продаваат производи, управуваат со финансиски средства и воспоставуваат општа стратегија и цели на организацијата. Без ефикасни луѓе компанијата не може да ги постигне своите цели (Carell, 1995).

Значи, успешното управување со човечки ресурси го детерминира нивото на тоа како и за колкав временски период ќе се исполнат одредени цели во организацијата.

Особено важно за организацијата е и на кој начин и како воопшто ќе се искористи работниот капацитет. Доколку организација има квалитетен и професионален сектор за човечки ресурси тој ќе се труди да си постави цел соодветно да го концентрира човечкиот капитал на организацијата онаму каде што е потребно за да се постигне уште поголема продуктивност. Зголемената продуктивност е една од најкритичните цели во бизнисот. Прашањето за управување со капацитети е од витално значење во повеќето системи на производство, особено со присуството на нестабилноста на побарувачката (Miller, 1995).

По анализата на теоретските наоди може да се заклучи дека посебната хипотеза бр.3 целосно се потврдува. Успешно водење на Сектор за човечки ресурси подразбира дека во организацијата ќе се обрне внимание повеќе на човечкиот капитал со кој располага. Сите вработени кои се на определено работно место ќе бидат приспособени за тоа работно место, постојано ќе се настојува на мерење на мотивацијата и задоволството на вработените како и ќе се дава шанса за нивни сугестии во однос на некои процеси во организацијата како и постојано обучување и доусовршување на вештините на вработените. На ваквиот начин организацијата ќе го извлече максимумот од вработените и ќе овозможи полесно исполнување на сите зацртани цели.

ЗАКЛУЧОК

Управувањето со човечките ресурси во една организација подразбира соодветно планирање на човечкиот капитал и планско искористување на расположливите средства. Покрај тоа успешното менаџирање со човечките ресурси во организацијата подразбира соодветен кадар кој ќе ги води човечките ресурси односно сектор за човечки ресурси кои во организацијата ќе ги спроведува внатрешните прераспределби на работните места, селекцијата на кандидати за вработување на одредени работни места, обуката и стручното дообучување за вработените на кои тоа им е неопходно. Секторот треба да организира и соодветен тренинг за новите вработени кои ќе се соочат со работните задачи кои ги носи определено работно место во организацијата.

Може да се заклучи дека постоењето на соодветен сектор за човечки ресурси во една организација подразбира значително подобрување на работата и полесно исполнување на зацртаните организациски цели во истата. Повеќе од било кога претходно се појавува потребата од соодветен сектор за човечки ресурси и притоа независно од тоа дали се работи за мали средни или големи претпријатија. Важноста на менаџирањето на човечки ресурси уште повеќе се докажува со фактот дека луѓето кои работат во секторот за човечки ресурси со нивната стручност и компетентност можат значително да придонесат до намалување на непотребни трошоци, зголемување на резултати во производството овозможување мерење на мотивацијата и задоволството на работата од сите работници и друго. Брендирањето исто така претставува важен аспект во функционирањето на организацијата било да се работи за брендирање на цела палета производи или пак на еден производ кој го претставува организацијата. Исто така и имиџот на организацијата е важен аспект и ја претставува комуникацијата на организацијата со потрошувачите. Од начинот на комуникацијата и формата на повратниот одговор од страна на потрошувачите ќе се знае дали корпоративниот имиџ ќе биде прифатен од страна на потрошувачите и со тоа ќе стане успешна заштитна марка на организацијата или пак не. Дополнително, преку имиџот на организацијата се претставуваат сити вредности зад кои стои таа организација и кои сака да ги пренесе на потрошувачите.

ПРЕПОРАКИ

По тестирањето на општата хипотеза и посебните од овој магистерски труд може да произлезат неколку препораки кои во најголем дел се фокусираат на функционирањето на АД Пошти на Северна Македонија и тоа се следните препораки:

Препорака бр.1: Од особена важност е формирање на Сектор за човечки ресурси во рамките на АД Пошти на Северна Македонија. Оваа препорака дополнително е добиена и преку анализата на анкетниот прашалник како и набљудувањето на секојдневните активности на организацијата. Организирањето на луѓето кои се бават со менаџирање на човечки ресурси во организацијата во еден Сектор за човечки ресурси ќе овозможи значително подобрување на резултатите на сите вработени во целост. Формирањето на посебен Сектор ќе овозможи полесно управување со човечкиот капитал во организацијата што се разбира ќе има позитивни придобивки за самата организација.

Препорака бр.2 : Добиените резултати од анкетата посочуваат значителни критики од вработените за селекцијата на кандидати за определено работно место. Во овој дел мора повеќе да се внимава на формалното како и на неформалното образование на кандидатот, мотивационото писмо како и биографијата на истиот. Преку соодветна методологија на прераспределба на вработени како и селекција на нови вработени ќе се овозможи најквалитетните кадри да бидат фаворизирани, а и секој вработен да биде прераспределен на место кое најмногу му одговара односно таму каде најмногу ќе биде од корист со своите вештини и знаење. Дополнително, мора да се земат пред вид некои карактеристики на личноста и интелигенцијата на кандидатот за да може воопшто да се процени дали ситиот би бил соодветно решение за одреденото работно место за кое истиот аплицира. На овој начин ќе се гарантира и почитувањето на правилото вистинскиот вработен на вистинско работно место, нешто за кое испитаниците во анкетата се согласуваат во целост.

Препорака бр.3: Како препорака исто така може да се издвои и промена на методологијата за внатрешната прераспределба на работни места во АД Пошти на Северна Македонија. Потребно е да се воспостават јасни правила за тоа кои може да биде унапреден во хиерархиската скала и кои постигнувања кандидатот за унапредување треба да ги прикаже за во процесот на селекција да биде рангиран на највисоката позиција и да го добие унапредувањето. Исто така, потребно е да се зголемат стандардите за унапредување и прераспределбата со тоа што унапредување, а со тоа и повисоки плати би добивале само оние кои навистина го заслужиле тоа и покажале дека посветено работата и покажуваат високи резултати.

Препорака бр.4: Да се претстави соодветна стратегија за градење и надоградба на корпоративниот имиц и брендот на АД Пошти на Северна Македонија преку кои би можела да се задржи конкурентската позиција на пазарот и значително да се подобри комуникацијата со клиентите кои ги користат услугите на организацијата. На овој начин покрај тоа што ќе се задржи конкурентска позиција на пазарот ќе се овозможи и добивање на нови клиенти кои ќе ги користат услугите кои ги нуди организацијата.

Препорака бр.6: Со цел да се зголеми квалитетот на услугите што ги нуди организацијата неопходна е модернизација на самата институција. Следење на технолошкиот развој, модернизација на маркетинг стратегијата, усовршување на различните сектори во организацијата и модернизација воопшто на тоа како се нудат и извршуваат услугите кои ги нуди организацијата. На овој начин организацијата ќе покаже дека е во тек со техничко-технолошките промени и ќе има можност за привлекување на нови корисници на услуги.

Од сите горенаведени препораки веројатно најважно е што е можно побрзо да се формира соодветен Сектор за човечки ресурси и вклучување на сите вработени кои сега се вклучени во управувањето со човечки ресурси како и дополнително вработување на кадри кои со своите вештини значително би помогнале во менаџирањето со човечките ресурси во АД Пошти на Северна Македонија и би овозможиле подобрување во функционирањето на организацијата во целост.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1.] Барон, Ц., Холинед, Ц. (2004) Брендирање на светско ниво, Bussnes strategy press, Велика Британија, стр. 184.
- [2.] Бојациоски, Димитар, (2009) „Менаџмент на човечки ресурси”, Економски факултет, Скопје.
- [3.] Бојациоски, Димитар,(2009) „Менаџмент на човечки ресурси”, Економски факултет, Скопје
- [4.] Бошковиќ Јагош,(2008) Стратегиски и оперативен маркетинг, Победа, Подгорица
- [5.] Јаничевиќ Небојша, Организациона култура на претпријатието: Kolektivnium на претпријатието, Ulixes, Novi Sad, 1997.
- [6.] Лидија Наумовска, (2008) „Менаџмент на човечки ресурси“ Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија Скопје, Скопје,стр. 19
- [7.] Марфи,Ц. (1990) Оценување на вредоста на брендирањето, Лонг пејџ Пленинг, САД, стр.34.
- [8.] Проф. д-р Трајче Мицески,(2009) „Основи на менаџмент“, УГД-Економски факултет, Штип
- [9.] Ризоска, Б. Зошто да мериме задоволство од работата? Статија.мк.- Преземено март 2018г. <http://www.statija.mk/archives/category/temi/hr>
- [10.] Смилевски,Ц., Груевски, Д.,Смилевски, З.,(2010) СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ, Скопје, Бизнис академија Смилевски – БАС.
- [11.] Стандарди за управување со човечки ресурси, 2014 – Прирачник
- [12.] Филип Котлер,Ненси Ли, (2009) “Маркетинг во јавниот сектор”,Дата Понс, САД, стр.121
- [13.] Фредерик Херзберг, Бернард Мауснер, Брабара Сneiderман, „Мотивација во работата“, Њу Џерси, 1993 година
- [14.] Шуклев, Б. (2008): Менаџмент, Економски факултет-Скопје, „Киро Дандаро“, Битола.
- [15.] А.Adenike,(2015): Corporate Image: A Strategy for Enhancing Customer Loyalty and Profitability, Covenant University, Ota, Nigeria.
- [16.] Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resources Management Practice. London and Philadelphia: Kogan Page,
- [17.] Bahtijarević, Šiber,(2009) „Menadjment ljudskih potencijala”, Zagreb
- [18.] Baum, T. (1995), Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry; A strategic Approach, Chapman & Hall, London

- [19.] Baum, T. (1993), Human Resource Issues in International Tourism, ButterworthHeinemann, Oxford
- [20.] Beardwell, I., Holden, L. (2014) Human Resource Management: a contemporary approach, Prentice-Hall, Essex, United Kingdom
- [21.] Boydell, T. & Leary, M. (1996) Identifying training need, Charteret institute of personal development, London, p.68
- [22.] Building NGO/CBO capacity, through managing and developing human resources, Part One, Concepts and Strategies
- [23.] Byars, L.L.; Rue, W.L. (2004) Human resource management. New York: The McGraw Hill Companies, US
- [24.] Carell M, Elbert., Hatfield R., (1996) “Human Resource Management“, Prentice Hall, N.Y.
- [25.] Ćerovic, S. (2013) Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, стр. 100.
- [26.] David Aker, “Building Strong brands” (www.haas.barkeley.edu - превземено на 11.10.2019)
- [27.] David F. D Alessandro, (2001) Brand warfare, McGraw Hill, p. 15
- [28.] De Long D. (1997) : Building the Knowledge Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Center for business innovation.
- [29.] Dessler G. (2013) “ Human resources management”, Pearson, USA
- [30.] Dessler, G., (2007): Основи менаџмента људских ресурса, Београд.
- [31.] Đokić A., „Ljudski resursi kao savremeni management koncept”
- [32.] Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 143
- [33.] Dorđević, J. & Pavić, Z. (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija
- [34.] Dorđević, J., Drazeta, L., Bacic, L., Dobrijević, G. (2013) Razvoj kariere i poslovnih vешtine, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija, str. 35
- [35.] Dragicević, M. (1991), Carrying Capacity Assessment for tourism Activities in the Island of Brač. Split: Priority Actions Programme Regional Activity Centre
- [36.] Filipović V., (2008) “Brand management”, FON, Beograd, str.6
- [37.] Gallagher, K., K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, S., Tombs, S., People in Organisations, Blackwell Publishers Inc., Oxford, United Kingdom (1997) 476.
- [38.] Gelen, V. (2003) New branding strategies, Cogan Page, UK, p.52.
- [39.] Gill Taylor (1996), Managing recruitment and selection, A Directory of Social Change Publication
- [40.] Human Resource Management Training Handout, (2002) Management for Development Foundations, The Netherlands

- [41.] Kanfferer,J.(1997) Strategic brand management, Cogan Page, UK, p.173.
- [42.] Keller K.L.(2003), Strategic Management, Prentice Hall, USA, p.522
- [43.] Koontz H., Weihrich H., (1990) “Essentials of management”, New York, USA
- [44.] Kotler Filip(1988) Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb, str.577
- [45.] Kotler P,I Keller K.L, (2006) ”Marketing management”,dvanaeseto izdanie,New Jersey, str.281
- [46.] Kotler P., Armstrong G.(2001) Principles of Marketing, ninth edition, PrenticeHall, Inc, USA
- [47.] Kotler,P. (2002) „Marketing Management”, Millenium Edition, University of Phoenix, USA
- [48.] Marušić S.(2002), „Upravljanje ljudskim potencijalima”, Zagreb
- [49.] Mathis L., R., Jackson H, J. (2004), Human Resouse Management, Chapter One: Changing Nature of Human Resource Management, Eleventh Edition, page: 85
- [50.] McCormack,M & Mason, J. (2008) Job satisfaction level of health workers in US, Gorge Mason University, US
- [51.] Mejia L.R.G., Balkin D.B., Cardy L.R. (2012), Managing Human Recources, Pearson Education Inc.as Prentice Hall, New Jersey, p. 258
- [52.] Miller, P., Strategic Human resource management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4), 1992, pp. 23- 29.
- [53.] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R, Gerhart, B., Wright, P.M. (2006) Menadzment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, crp. 7-8
- [54.] Park, I. (2007), “The Labour Market, Skill Formation and Training in the ‘Postdevelopmental State’
- [55.] Robbins S. (2005), Esentials of Organizational Behavior, Person Prentice Hall, New Jersey, page.230
- [56.] Roberts, J. & Cayla, Julien. (2009). Global branding, NY State University, US, p. 25.
- [57.] Theodore Levit,(1980) ”Marketing Though Differentiation” –of Anything Harvard, p. 83
- [58.] Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017) Excellence in Business Communication, Pearson, crp. 53.
- [59.] Vukonjanski I, (2012) Prirucnik za upravljanje ljudskim resursima, Jacanje sokalne samouprave u Srbiji faza 2, Savet Evrope, Beograd, str 9.

ПРИЛОЗИ

Анкетен лист

Почитувани вработени,

Овој анкетен прашалник е анонимен и се пополнува по Ваша лична желба. Се работи за скала на ставови која е дел од истражувањето во рамките на мојот магистерски труд. Добиените резултати ќе се користат исклучиво за доказ на поставените хипотези во трудот. Темата на истражување е *Човечки ресурси, квалитет и корпоративен имиџ во организациите*

Пред Вас се 37 тврдења на кои Вие треба да го заокружите одговорот кој е одраз на Вашето мислење. Можете да ја прецртате со X бројката која ќе ја одберете или едноставно да ја заокружите. Со 1 се означува тотално несогласување додека со 4 се означува целосно согласување:

1. воопшто
2. малку
3. значително
4. сосема

Однапред Ви благодарам за соработката!

1. СЕКТОР ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Во мојата институција постои Сектор за менаџмент на човечки ресурси.

1. ДА
2. НЕ

2. Во Секторот за менаџмент на човечки ресурси има доволно вработени лица.

1. воопшто
2. малку
3. значително
4. сосема

3. Вработените во Сектор за менаџмент на човечки ресурси добро си ја познаваат својата работа.

1. воопшто
2. малку
3. значително
4. сосема

2. СЕЛЕКЦИЈА

4. Во мојата институција се организира селекција на човечки ресурси во процесот на вработувањето.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

5. Во мојата институција на процесот на селекција се обрнува големо внимание.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

6. За секое работно место се подготвуваат посебни методи (алатки) за селекција.

1. воопшто не
2. делумно не се согласувам
3. делумно се согласувам
4. сосема се согласувам

7. Во процесот на селекција задолжително се проверува писмото за мотивација.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

8. Во процесот на селекција задолжително се проверува формалното образование на кандидатите.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

9. Во процесот на селекција задолжително се проверува биографијата на кандидатите.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

10. Во процесот на селекција задолжително се проверува интелигенцијата на кандидатите.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

11. Во процесот на селекција задолжително се проверуваат специфичните компетенции на кандидатите.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

12. За прераспределба на вработените кандидати на работни места се спроведува селекција.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

13. Процесот на селекција го спроведуваат вработени во Секторот за човечки ресурси.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

14. Процесот на селекција задолжително учествуваат шефовите вработените на работните места на кои се вработуваат кандидатите.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

15. По селекцијата сигурни сме дека е вработен најсоодветниот кандидат.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

3.АЛОКАЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

16. Според добиените рангирања од селекцијата се распределуваат кандидатите на соодветни работни места.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

17. На нововработените кандидати им се овозможува работно воведување.

1. воопшто НЕ
2. малку

3. значително

4. сосема

18. Внатрешните распределувања на вработените се врши врз база на постигнувањата.

1. воопшто НЕ

2. малку

3. значително

4. сосема

19. Внатрешните распределувања на вработените се врши врз база на компетенциите на вработените.

1. воопшто НЕ

2. малку

3. значително

4. сосема

20. Внатрешните распределувања на вработените се врши врз база на дополнителната образовна надградба на вработените.

1. воопшто НЕ

2. малку

3. значително

4. сосема

21. Внатрешните распределувања на вработените се вршат врз база на талентот на вработените.

1. воопшто НЕ

2. малку

3. значително

4. сосема

4.ВИСТИНСКИОТ ВРАБОТЕН НА ВИСТИНСКОТО РАБОТНО МЕСТО

22. Вработените во организацијата се поставени на соодветни места.

1. воопшто НЕ

2. малку

3. значително

4. сосема

23. Секој вработен си го заслужува работното место.

1. воопшто НЕ

2. малку

3. значително

4. сосема

24. При прераспределба на работните места вработените редовно се преместуваат на места кои ги заслужуваат.

1. воопшто НЕ

2. малку
3. значително
4. сосема

25. Во нашата институција важи правилото „вистинскиот вработен на вистинското работно место“.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

5.НИВО НА ПЕРФОРМАНСИ НА НОВОПРИМЕНИТЕ / ПЕРАСПРЕДЕЛЕНИТЕ

26. Преспределувањето на вработените на нови места резултира со поголем ангажман на вработените.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

27. Внатрешните распределувања на вработените предизвкува поуспешна работа кај секој распределен.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

28. Нововработените секогаш ги исполнуваат очекувањата на вработените во поглед на нивната исполнителност.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

29. Нововработените секогаш ги исполнуваат очекувањата на вработените во поглед на нивните компетенции.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

30. Нововработените секогаш ги исполнуваат очекувањата на вработените во поглед на нивното знаење за работата.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително

4. сосема

6. ПЕРФОРМАНСИ НА ТИМ

31. Нововработените секогаш ги исполнуваат очекувањата на вработените во поглед на нивните тимски активности.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

32. Нововработените брзо се вклопуваат во тимски активности.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

33. Нововработените ги подобруваат перформансите на тимот.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

34. По прераспределбата на вработените тимовите даваат повисоки резултати.

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

7. КОРПОРАТИВЕН ИМИЦ

35. Дали имицот или репутацијата на компанијата влијае за изразување на поголем интерес за нови вработувања во истата

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

36. Дали Секторот за човечки ресурси влијае на имицот на компанијата

1. воопшто НЕ
2. малку
3. значително
4. сосема

37. Што треба да се направи за да се подобри имицот на компанијата
