

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ СВЕТИ НИКОЛЕ

Предмет: Меѓународен менаџмент на човечки ресурси

Наслов

Историја на проучување на човечките ресурси и практичната примена на најновите модели во 21ви век во Македонија

Ментор:
Проф. д-р Љупчо Вчков

Изработил:
Артин Шабани

АПСТРАКТ

Во современите услови на глобализација, технолошки развој и динамични промени на пазарот на трудот, организациите се соочуваат со сè поголеми предизвици поврзани со нивното функционирање, развој и конкурентност. Успешното работење на една организација не зависи од материјалните ресурси и финансискиот капитал, туку во голема мера и од начинот на кој се организира работата, се управува со човечките ресурси и се создава позитивна организациска клима.

Организациската структура има важна улога во дефинирањето на одговорностите, комуникацијата, координацијата и ефикасноста во работењето. Добро поставената структура овозможува рационално користење на ресурсите, јасна поделба на задачите и побрзо приспособување кон промените во внатрешното и надворешното опкружување. Истовремено, менаџментот на човечки ресурси претставува стратешка функција која придонесува за избор, развој, мотивирање и задржување на вработените, со цел остварување на организациските цели.

Покрај структурата и управувањето со човечките ресурси, значајно место има и организациската клима, односно начинот на кој вработените ја перципираат работната средина, меѓучовечките односи, лидерството и можностите за напредување. Позитивната организациска клима влијае врз зголемување на мотивацијата, продуктивноста и задоволството од работата, додека пак негативната клима може да доведе до намалување на ефикасноста и зголемена флуктуација на кадарот.

APSTRACT

In contemporary conditions of globalization, technological development, and dynamic changes in the labor market, organizations are facing increasingly greater challenges related to their functioning, development, and competitiveness. The successful operation of an organization does not depend solely on material resources and financial capital, but also, to a great extent, on the way work is organized, human resources are managed, and a positive organizational climate is created.

Organizational structure plays an important role in defining responsibilities, communication, coordination, and efficiency in operations. A well-established structure enables rational use of resources, a clear division of tasks, and faster adaptation to changes in the internal and external environment. At the same time, human resource management represents a strategic function that contributes to the selection, development, motivation, and retention of employees, with the aim of achieving organizational goals.

In addition to structure and human resource management, organizational climate also holds significant importance, referring to the way employees perceive the work environment, interpersonal relations, leadership, and opportunities for advancement. A positive organizational climate contributes to increased motivation, productivity, and job satisfaction, while a negative climate may lead to reduced efficiency and increased staff turnover.клима може да доведе до намалување на ефикасноста и зголемена флуктуација на кадарот.

Содржина

АПСТРАКТ 2
APSTRACT 3
Листа на слики: 5
Листа на табели: 5
Листа на прилози: 6
ВОВЕД 7
I. Теоретски дел 9
1. Дизајнирање на организациска структура 9
1.1. Организацијата како отворен систем 9
1.2. Влијанието на организациските промени врз организацискатa структура 10
1.3. Историски развој 13
1.4. Ефикасност и ефективност 14
2. Менаџмент на човечки ресурси 16
2.1. Поим за човечки ресурси и негови компоненти 16
2.2. Влијанието на внатрешно и надворешно опкружување врз развојот на човечките ресурси 18
2.3. Неопходни ресурси за развој на процесите во менаџментот на човечките ресурси 19
2.4. Стратегиски аспекти на менаџментот на човечки ресурси 23
3. Организациска клима 24
3.1. Поим за организациска култура 24
3.2. Вредности на организациската култура 26
3.3. Фактори на организациската структура 27
4. Доживотно учење 29
4.1. Човечкиот капитал како фактор на економскиот развој 29
4.2. Обука и развој 30
4.3. Конкурентската предност и дожиивотното учење 32
II. Методолошки дел 34
4.4. Истражувачки проблем и цели на истражувањето 34
4.5. Истражувачки хипотези 34
4.6. Големина на примерокот 35
4.7. Мерни инструменти 35
4.8. Статистичка обработка и анализи 35
4.9. Анализа на добиените податоци од направеното истражување – анкета 36

4.9.1. Прашање бр.1 Дизајнирањето на работните задачи одговараат на целите кои што се поставени како приоритети на нашата компанија ? 36
4.10. Анализа на истражувачките резултати и поставените хипотезите. 64
5. Заклучни согледувања 71
6. Користена литература 73
Прилози 79

ЛИСТА НА СЛИКИ:

- Слика 1
- Слика 2
- Слика 3
- Слика 4
- Слика 5
- Слика 6
- Слика 7
- Слика 8
- Слика 9
- Слика 10
- Слика 11
- Слика 12
- Слика 13
- Слика 14
- Слика 15

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ:

- Табела 1. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 1
- Табела 2. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 2
- Табела 3. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 3
- Табела 4. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 4
- Табела 5. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 5
- Табела 6. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 6
- Табела 7. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 7
- Табела 8. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 8
- Табела 9. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 9
- Табела 10. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 10

- Табела 11. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 11
- Табела 12. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 12
- Табела 13. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 13
- Табела 14. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 14
- Табела 15. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 15
- Табела 16. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 16
- Табела 17. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 17
- Табела 18. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 18
- Табела 19. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 19
- Табела 20. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 20
- Табела 21. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 21
- Табела 22: Собрани процентуални резултати од одговори на сите прашалницо

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ:

Прилог број 1: Анкетен прашалник

ВОВЕД

Во сложените економски услови кои се случуваат во светската економија, потребата од постојано следење на сите фактори, економски, политички, еколошки и останати е трајна потреба и услов за опстанок на организацијата

Конкурентската предност која е неопходна за развој на секоја организација може да се остварува на повеќе начини во зависност од конкурентските предности што ги има компанијата. Затоа е потребно континуирано да се збогатуваат организациските процеси, производи и услуги.

Менаџментот на човечки ресурси ги преставува активностите кои што имаат за цел да изградат систем кои е составен од регрутирање селектирање обука развој проценка извршувањето плаќање бенефиции.

Во информатичката технологија која е се поприсутна во реалниот и економскиот живот се повеќе влијае на професиите кои што се неопходни во процесите да работат, и професии кои што со текот на времето губат од својата важност затоа што нивните функции ги заменуваат новите технолошки решенија.

Стратегијата која што е неопходна за да се знае каде се движи една организација секогаш било прашање кое што прво се поставува кога се формира нова компанија бидејќи основно е да се знае за што се основа и во кој правец ќе се движи истата.

Меѓузависноста на сите овие фактори ја комплетира организациското опкружување кое треба да е присутно во секоја анализа на компанијата пренесено на дневно, неделно и месечно ниво.

Секојдневните современи предизвици што ги носат глобалните процеси во економијата, се помалку се поврзуваат со зборот, стабилност, а се почесто се заменуваат со зборот неизвесност кој што подразбира располагање со вистински информации кои навремено ќе бидат препознаени од менаџментот на компаните и вградени во соодветните тековни планови и процеси на секојдневна активност.

Човечкиот капитал во современата економска теорија и практика се разгледува како еден од најважните двигатели на економскиот раст и развој, бидејќи претставува ресурс кој ја носи со себе способноста за иновации, продуктивност и креативност. За разлика од физичкиот капитал, кој може да се реплицира и купи на пазарот, човечкиот капитал се акумулира преку образование, обука, здравствена заштита и искуство, а неговата улога е

суштински различна, бидејќи создава додадена вредност преку знаење и способности што тешко се заменуваат со технологија или механички средства.[1]

[1] Lee, Soohyoung, Dawoon Jeong, and Jeong-Dong Lee. “Unraveling Human Capital Complexity: Economic Complexity Analysis of Occupations and Skills.” arXiv, June 2025.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. ДИЗАЈНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

1.1. Организацијата како отворен систем

Суровините парите и капиталот како и човечките ресурси се значајни во дизајнирање на организацијата но не доволни за да се комплетира ефикасна и ефективна компанија.

Во сложените економски услови кои се случуваат во светската економија, потребата од постојано следење на сите фактори, економски, политички, еколошки и останати е трајна потреба и услов за опстанок на организацијата.

Сегашните најнови трендови посебно изразени со континуитет и комбинација на економски кризи, енергетски, здравствени и уште повеќе ја наметнуваат потребата за поактивно следење на најновите случувања во овие сфери.

Конкурентската предност која е неопходна за развој на секоја организација може да се остварува на повеќе начини во зависност од конкурентските предности што ги има компанијата. Затоа е потребно континуирано да се збогатуваат организациските процеси, производи и услуги.

Неопходен услов за реализација на истите е потребата да се има соодветно мотивирани вработени кои ќе знаат професионално да ги извршуваат своите работни задачи, а сето тоа да резултира со поголема успешност на компаниите. Организацијата постојано мора да инвестира во истражувања на најновите технолошки истражувања, да применува најнови методи за едукација и развој на вработените, како и да инвестира во истражувањето на пазарот за да на време реагира на најновите потреби на корисниците на услугите и производите што ги нуди.

За да се реализира истото, потребно е активна соработка помеѓу сите вработени во различни делови во организацијата независно за кој сектор станува збор, служба или организациска единица.

Составен дел на сите овие ефективни развојни процеси е потребата да доследно се спроведуваат процедурите кои се неопходни за да истите бидат во функција на организациските цели на компаниите. Овие ефективни процеси мора да бидат следени и со системот на наградување на вработените во кој ќе се вклучат нивните перформанси кои ќе бидат соодветно мерливи и наградени.

Отворениот систем за кој самата слика зборува подразбира дека сите оние влезни компоненти како што се ресурсите, преведени преку суровините, опремата, паричните средства и

човечките ресурси треба да резултираат преку создавање на ново создадена вредност која ќе се препознае во добрата и услугите на компанијата.



Слика 2 - Адаптирано од: Гарет Џонсон и Џенифер М. Џорџ – Современ менаџмент, страна 70.

1.2. Влијанието на организациските промени врз организациската структура

Промените се постојана категорија во секојдневниот живот но и во животот и развојот на секоја компанија. Денешните услови посебно ја истакнуваат оваа константа а причините за истата лежат во големата промена што се случува во светот на технолошките промени.

Промените се поврзани со екстерното одржување на компаниите и тие можат да бидат предвидливи или во исклучителни случаеви непознати за менаџментот на компаниите. Промени кои што се постојани и истите мораат да се следат и на време да се детектираат од менаџментот се однесуваат на економското опкружување, технолошкото опкружување, еколошкото, институционалната како и социјалното опкружување.

Во нашата национална економија во последните години, посебно до израз доаѓа социјалното опкружување бидејќи трендовите што се случуваат во миграцијата, директно влијаат на понудата и побарувачката на работната сила. Се почесто е присутно размислувањето кај работодавците дали со замена на нашите вработени од странство можат да ги постигнат задачите кои што стојат пред нив? Миграцијата се процеси кој што никој не може да ги запре, а историјата познава многу такви трендови, но разликата во културните вредности што се појавува меѓу различните култури во земјите може да го наруши балансот во компанијата, т.с да се влоши организациската клима која што многу значајна во создавањето на амбиентот на секоја компанија. За таа цел треба да се направат соодветни подготовки, конкретно да бидат запознаени нововработените со системот на вредности, верувања и однесување во нашата средина. Во спротивно може да се јават непотребни конфликти меѓу самите вработени кои не ќе бидат во функција на остварување на организациските цели и задачи на компанијата.



Слика 3 - Адаптирано од: Габриела Крстевска – Уметноста на менаџментот на промени во динамични времиња, страна 270. (Lauren, 2019)

Ефикасната комуникација, процесот на промени и дизајнирањето на организациската структура се тесно поврзани и истите се во заедничка позитивна корелација која што постојано мора не само да се следи туку и на време да се воведат припремни активности за промените кои што следат.

Во претходната слика е објаснето влијанието на комуникацијата при процесот на промени во кои се опфатени содржината и мерките.

Содржината на ефикасната комуникација е опфатена со причините за промена, за итност, визиите, целите и стратегиите, очекуваните промени и тешкотии, влијанието на засегнатите страни, постојаните вештини за успешно справување со промените и поддршката на врвниот менаџмент.

Во потрага на одговорите како да се реагира на промените, главниот правец на решавање е кој и каде го лоцирал нефункционирањето на постојниот систем на функционирање.

Вообичаено е да се коментира дека оние кои што ги создале промените, ретко можат да ги решат, но да не се меша терминологијата, овде зборуваме за промени кои што секогаш не упатуваат на нерешливи проблеми.

Напротив, тие можат да бидат добра основа за позитивни трендови во економскиот развој на секоја компанија ако добро се сфатат, навремено се детектираат и соодветно се едуцираат реализаторите на новите процеси кои што имаат за цел создавање поефикасна компанија.

Имплементацијата на оваа комуникација која се случува на времето на промени се имплементира:

- Напредок на проектот за промени
- Брзи победи
- Успеси според дефинирани клучни индикатори за успешноста
- Препознавање и надминување на отпорот
- Вкотвување нови пристапи во културата

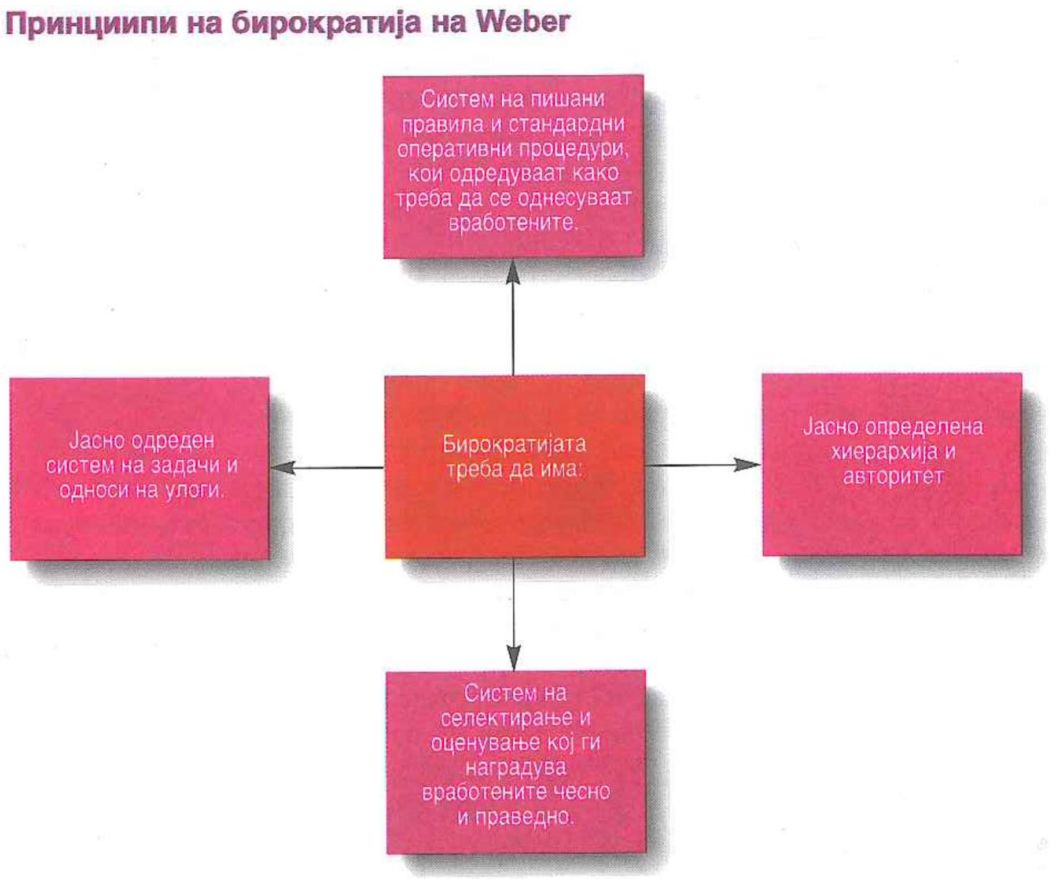
Во делот на мерките и нивната имплементација, потребно е да:

- Информации за проектот
- Билтен, интернет известување
- Соби за состаноци
- Посети на компанијата
- Интервјуа со вработените
- Социјалтен интранет

1.3. Историски развој

Следејќи ја промената во она што значи организација и нејзин развој за потребите на овој труд само ќе ги споменеме принципите на бирократија на weber во кои што ќе се направи кратка анализа на еден од развојните етапи на организациските структури од историски аспект.

Потребата од унапредување на начинот на користење на организациските ресурси било прашање кое што постојано ги окупирало економската мисла и развој и во еволуцијата на теоријата на менаџментот постојат: научниот менаџмент, административната теорија, теоријата на однесување, теоријата на научен менаџмент, теоријата на организациско опкружување.



Слика 4 - Адаптирано од изворот: Гарет Џонсон и Џенифер М. Џорџ – Современ менаџмент, страна 55.

За потребите на овој магистерски труд ќе се задржиме на Бирократската теорија на Макс Вебер кој создал формален систем на управување, дизајниран да обезбедни ефикасност и ефективност. Притоа тој го користи авторитетот преку моќта да се одржуваат луѓето одговорни за нивните акции и да донесуваат одлуки соодветни на постојаните организациски ресурси.

Бидејќи многу може да се пишува за историскиот развој на менаџментот вклучувајќи го и неговиот теоретски и емпириски дел, во наредниот дел фокусот на внимание ќе го дадеме на еден многу значаен дел од менаџментот кој се однесува на ефикасноста и ефективноста во компаниите.

1.4. Ефикасност и ефективност

Основните постулати во економското работење се ефикасност и ефективност на компанијата кои за да добиат своја примена истите треба добро да се разберат.

Многу често недоволно се обрнува внимание на ефикасноста за разлика од ефективноста. Тие делови се подеднакво значајни доколку имаат цел да се обезбеди квалитет на производите и услугите кои што ги нуди секоја компанија. Кога зборуваме за мерењето на перформансите на една компанија користиме различни научни методи и практики, но сите имаат заедничка цел да одговорат на прашањето дали организациските цели се завршени на начин кој што не само ќе обезбеди соодветност на целите туку во извршувањето на оваа задача да се употребата минимум ресурси препознатливи како ефективност, а со цел да не се изгуби на квалитетот на услугата или производот.

Ефикасноста е мерило за тоа колку добро или колку продуктивно се користат ресурсите за остварување на целта.[2]

Ефективноста има за цел дали целите кои што се поставени од деловната статегија на секоја компанија се соодветно постигнати, а притоа се користени неопходните знаења, искуства и вештини кои се неопходни за реализацијата на истите.

Секогаш постои една дебата во стручната јавност, но и во практичната примена, зошто толку му се дава значење на менаџментот и дали сите ресурси кои се опфатени во реализација на стрегетиите, визиите на компаниите се соодветни на актуелноста која што се бара од менаџментот во организациите.

Одговорот не е едноставен, има различни мислења, но едно е сигурно, дека менаџерите се тие кои што треба да ги донесуваат одлуките во кој правец ќе се движи организацијата која ја водат, а притоа да успеат да направат успешна комбинација на ресурсите кои им стојат на располагање за

[2] www.consumerreposts.org

реализација на превземаните одлуки кои ќе резултираат со поголем профит на компаниите кои ги водат.



Слика 5 – Извор: Гарет Џонсон и Џенифер М. Џорџ – Современ менаџмент, страна 7.

Во сликата што претходи, детално се анализирани односите на ниска и висока поставеност на ефективноста и ефикасноста како и неопходните елементи што ги сочинуваат за да истите бидат со производи и услуги кои ќе бидат прифатени од пазарот за кој се наменети.

Во оваа прилика го споменуваме дека за висока ефикасност и ефективност потребно е менаџментот да избере правилни цели, добро да ги употребува ресурсите за да ги оствари тие цели.

Прозиводот кои купувачите го сакаат да биде со квалитетни цени кои може да си ги дозволат.

2. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

2.1. Поим за човечки ресурси и негови компоненти

Менаџментот на човечки ресурси ги преставува активностите кои што имаат за цел да изградат систем кои е составен од регрутирање селектирање обука развој проценка извршувањето плаќање бенефиции.

Менаџментот на човечките ресурси е составен од процесот на регрутирање и селектирање, обука и развој, проценка на извржувaето и повратни информации, плаќање и бенифиции и работни односи.

Во сликата што следи се подетално опфатени овие негови компненти.



Слика 6 - Извор: Гарет Џонсон и Џенифер М. Џорџ – Современ менаџмент, страна 474.

Барајќи одговор на прашањето за корелацијата помеѓу човечките ресурси и деловните цели на компанијата, потребно е да се појде од внатрешната организација на менаџментот на човечки ресурси, од што е тој составен и кој компоненти го сочинуваат како сложен систем кој треба да одговори во делот на практичната реализација на остварување на перформансите во компаниите.

Компоненти на системот на менаџмент на човечки ресурси се:

- Регрутирање и селектирање
- Обука и развој
- Процена на извршување и повратни информации
- Плаќање и бенефиции
- Работни односи

Современите практики посебно се креативни во делот на регрутирање и селектирање. Иако во теоретскиот дел на овој труд е посветен посебен дел на овој процес неопходно е да се спомене дека најновите трендови во оваа област упатуваат на огромна отвореност на компаниите во делот на процесите што следат во глобализацијата.

Онлајн комуникацијата е многу присутна во почетниот дел на овој процес,а потребата од непосредно учество на кандидатите е присутно во последната фаза во регрутирањето и селектирањето.

Се почесто се заговара дека во последната фаза покрај претставници од менаџментот на човечки ресурси е неопходно и корисно да има и претставник од топ менаџментот затоа што грешките во проценките да се постават вистинските луѓе на вистинско место, може не само временски туку и економски негативно да влијаат на крајниот резултат во организацијата.

Тема што не е опфатена во наредните теоретски размислувања е работните односи и нивното законско регулирање. Во нашата национална економија истите се регулирани со колективни договори и претставени во подзаконските акти во проблематиката од работните односи. Праксата покажува дека секогаш ова не е доволно за да може на јасен и конкретен начин да сите актери во овој процес учествуваат рамноправно. Разбирливо е дека интересите на работодавците и вработените се различни, но тука е клучната улога на владата која треба да создаде услови и клима во која што сите учесници ќе бидат соодветно задоволни, а се со цел да не се наруши дијалогот за решавање на поставените проблеми.

2.2. Влијанието на внатрешно и надворешно опкружување врз развојот на човечките ресурси

Менаџментот на човечки ресурси следејки го развојот на компанијата мора да ги земе во предвид кои се тие влезни елементи кои влијаат врз неговиот процес како истите се доживуваат во компанијата и нивниот резултат пренесен преку излезните перформанси.

Во информатичката технологија која е се поприсутна во реалниот и економскиот живот се повеќе влијае на професиите кои што се неопходни во процесите да работат, и професии кои што со текот на времето губат од својата важност затоа што нивните функции ги заменуваат новите технолошки решенија. Како пример за овие влијанија ќе го земеме здравството каде што надворешното опкружување претставено од најновите технолошки решенија може многу да помогне во процесот на ефикасно и ефективно здравство, но никогаш не треба да се заборави дека тоа не е единственото решение.

Факторот човек ќе остане секогаш примарен во овие процеси затоа што и овии технологии мора да бидат раководени и контролирани од компетентни здравствени работници кои што не можат исклучиво своите работнни задачи да ги остваруваат врз основа на технолошките решенија.

Во внатрешните процеси што се случуваат во менаџментот на човечки ресури, исто така секогаш ќе има потреба за нови и подобри решенија кои што ќе бидат постојан инстерес на менаџментот на човечки ресурси, но истите мора да соодејсвтуваат со промените кои што се случуваат во конкуренацијата и надворешното опкружување.

Посебен дел од теоретската анализа е посветен на она што значи експлицитно знаење пренесено преку системот на формално образование, но уште позначајно е преносот на знаење кој се врши во неформалното образование и влијае на најновите трендови и промени што се случуваат во системот на знаење.

Иднината на едукацијата припаѓа на неформалното образование затоа што промените кои се постојани, брзи и длабинкси, не можно е да се укомпониааат во постојниот формален систем на образование кој во овој дел не може на време да реагира бидејќи е поврзан со одредени организациски и административни бариери.

Ефективните процеси, методи на учење, независно дали се пренесуваат преку експлицитното знаење или неформалното знаење, резулитраат со зголемување на

интелектуралниот капитал на секој поединец кој не може така лесно да се утврди, но истиот е вграден во секој производ и услуга кој е предмет на компанијата

Новото време создава нови вредности од страна на вработените и кој побрзо ќе се вклучи во овие процеси ќе успее да ја победи конкуренцијата во својата област, а со то аи да оствари конкурентска предност во процесот на глобалиација кој што е се попритустен во економските трендови.

2.3. Неопходни ресурси за развој на процесите во менаџментот на човечките ресурси

Постојат голем број на примери од праксата каде што најдобрите планови, стратегии разработени во детали не успеале да се реализираат. Одговори на ова прашање има многу, но едно од најчестите вистини е дека истите треба да бидат реализирани од вистинските луѓе или кажано со речникот на економијата со вработени кои имаат соодветни знаења, компетенциии и искуство на задачите и работните обрвски кои им се поставени.

Многу пати не само во овој труд туку и во консултираната литература за оваа проблематика, се добива впечаток дека пренагласена е улогата на човечкиот фактор во однос на другите ресурси.

Научната вистина е дека во последниот период од економскиот развој највредниот и најтешко достапниот ресурс се луѓето. Денес, посебно сме сведоци дека нашата економија се соочува со сериозни предизвици во делот на обезбедување на соодветен кадар за потербите на нашите компании.

Во табелата што следи направена е анализа на ресурсните области кои што се предмет на интерес, а се состојат од следниве компоненти:

- Човечки ресурси – број
- Човечки ресурси – вештини
- Човечки ресурси – мотивација
- Време – рокови
- Време – обука/тестирање
- Финансии – буџет
- Финансии – резерва

- Технолошка поддршка
- Простор и логистика
- Информации и комуникација
- Поддршка од раководството
- Регулативи и правни прашања
- Ризици и план Б
- Мерење и мониторинг

Секогаш се поаѓа од прашањето дали имаме доволно број на луѓе за планирани активности и истите дали поседуваат потребни компетенции.

Мотивацијата како неопходен предуслов се гледа од аспект дали е доволна во дадените рокови кои треба да се реално поставени и прифатливи да се извршат зададените задачи.

Паралелно со овие системи неопходно е да се вршат обуки, тест-фази и сите подготовки кои ќе обезбедат навремено едукативно знаење од страна на вработените за да одговорат на предизвиците кои се пренесени преку деловните цели на компаниите.

Во анализата на ресурсните области, неопходно е дали е предвидена финансиска резерва што би ги покрила непредвидените трошоци и дали ИТ опремата е подготвена и во функција на истите.

И во претходниот текст пишувавме за јасните канали за комуникација, пораки, материјали и работни налози кои што соодветно треба да бидат поддржани од раководството.

Сето ова мора да се одвива во рамките на правната регулатива која ги одредува правилата на игра во аспект на законската рамка и доколку не се познаваат или не се почитуваат може да доведе до сериозни импликации во делот на опстанок на компанијата.

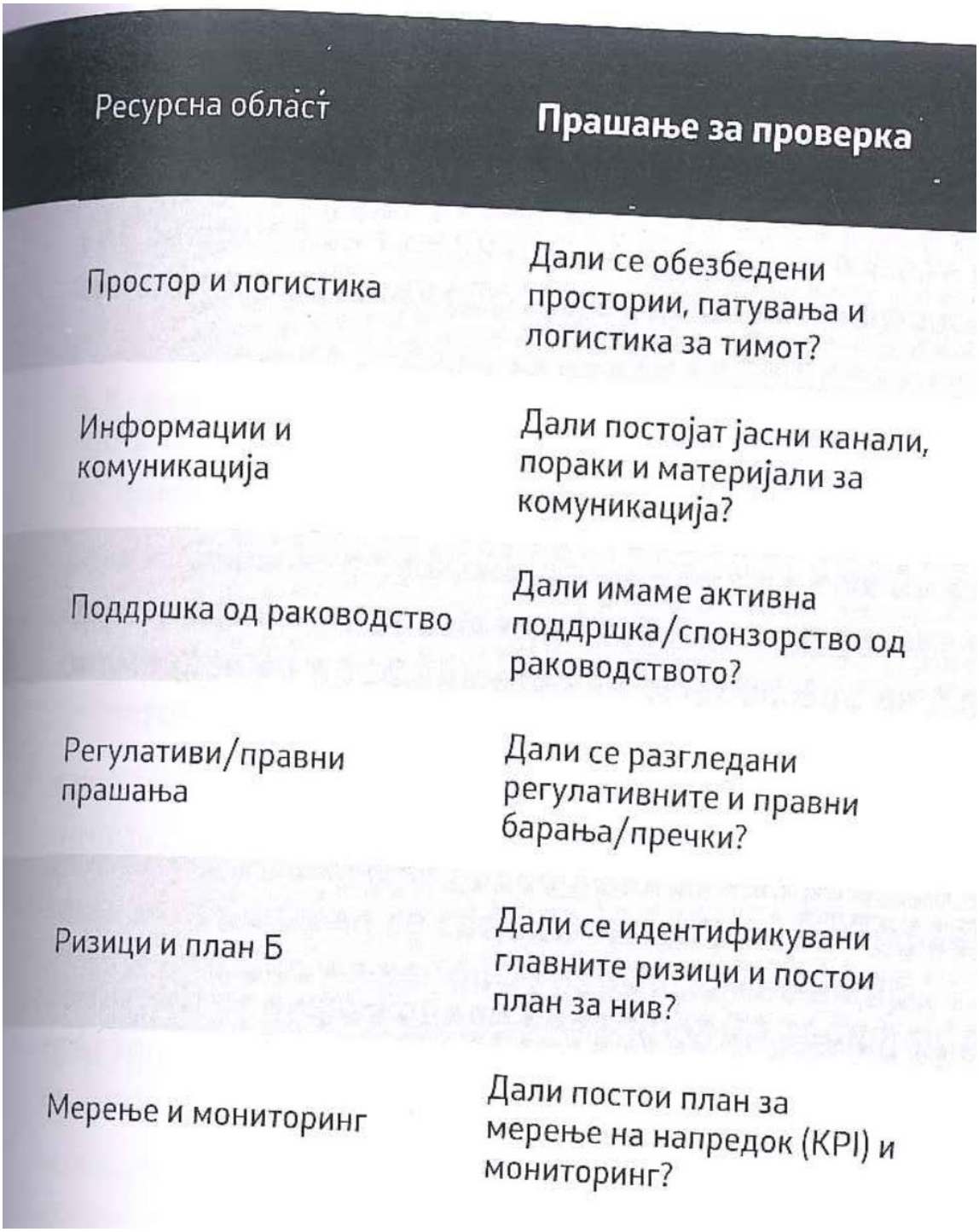
Времето кое што е присутно во светската економија познава само еден збор, а тоа е адаптација на промените кои се постојани и ако на време не се идентификуваат главните ризици и се нема план за нив, може да ја остави компанијата без рационални опции.

Мониторингот и мерењето на се она што значи, изведба, перформански, работни резултати мора да биде присутно во извештаите од најниско до највисоко ниво и да одговара на вистинските состојби што се случуваат во компаниите, во спротивно ќе се случат

изненадувања во извештаите на крајот на годината каде што книговодствените биланси не ќе можат многу да помогнат во корекција за она што поминало.

Ресурсна област	Прашање за проверка
Човечки ресурси — број	Дали имаме доволен број луѓе за планираните активности?
Човечки ресурси — вештини	Дали тимот ги поседува потребните компетенции (или е предвидено ретренирање)?
Човечки ресурси — мотивација	Дали е евидентна подготвеност и мотивација за учество?
Време — рокови	Дали роковите се реално поставени и прифатливи?
Време — обука/тестирање	Дали е предвидено време за обука, пилот/тест фази и приспособување?
Финансии — буџет	Дали буџетот ги покрива директните и индиректните трошоци?
Финансии — резерва	Дали постои финансиска резерва за непредвидени трошоци?
Технолошка поддршка	Дали ИТ/опрема/ инфраструктура е подготвена и достапна?

Слика 8 – Извор: Габриела Крстевска – Уметноста на менаџментот на промени во динамични времиња, страна 210



Ресурсна област	Прашање за проверка
Простор и логистика	Дали се обезбедени простории, патувања и логистика за тимот?
Информации и комуникација	Дали постојат јасни канали, пораки и материјали за комуникација?
Поддршка од раководство	Дали имаме активна поддршка/спонзорство од раководството?
Регулативи/правни прашања	Дали се разгледани регулативните и правни барања/пречки?
Ризици и план Б	Дали се идентификувани главните ризици и постои план за нив?
Мерење и мониторинг	Дали постои план за мерење на напредок (KPI) и мониторинг?

Слика 9 - Извор: Габриела Крстевска – Уметноста на менаџментот на промени во динамични времиња, страна 211

2.4. Стратегиски аспекти на менаџментот на човечки ресурси

Организациите треба да управуваат со своите човечки ресурси ефективно иефикасно за да ги постигнат посакуваните цели.[3] Стратегиското управување со човечките ресурси се заснова на признаниетодека организациите можат да бидат поефикасни ако нивните човечки ресурси се управувани со политики и практики за човечки ресурси со кои се обезбедуваатвистинскиот број луѓе со соодветно однесување, потребните компетенции ипотребното ниво на мотивација кон организацијата.[4]

Во таа насока, во редот на посебните активности кои влијаат на сите останати активности и креирањето вредност во организацијата се набројува и управувањето со човечките ресурси кое се состои во ангажирање, вработување, обуки, развој и наградување на вработените од сите профили. Се нагласува дека управувањето со човечките ресурси силно влијае на конкурентската предност заради улогата во утврдувањето на квалификациите, трошоците за обуките и мотивацијата на вработените.[5]

Некои начини на кои човечките ресурси можат да станат суштина на конкурентноста се преку привлекување и задржување на вработените со единствени стручни и технички способности, инвестирање во обука и развој на вработените и исплаќање надоместоци кон нив, на начини што ќе ги одржат во трка со нивните конкуренти од другите организации.[6]

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси вклучува дизајнирање и имплементација на збир од внатрешно конзистентни политики и практики за да се осигура дека стабилните човечки ресурси придонесуваат за постигнување на деловните цели.[7]

---

[3] Luftim Cania, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", Economia. Seria Management, 17/2 (2014) : 374.
[4] Esra Nemli Çalişkan, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", Journal of Naval Science and Engineering, 6/2 (2010) : 105-106.
[5] За ова види повеќе: Miloljub Albijanić, Strategijski mendžment, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2013, 78.
[6] Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон, Управување со човечки ресурси, Скопје, Магор, 2010, 38.
[7] Hatice Özutku and Harun Öztürkler, "The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in the Turkish Manufacturing Industry", Ege Academic Review, 9/1 (2009) : 75.

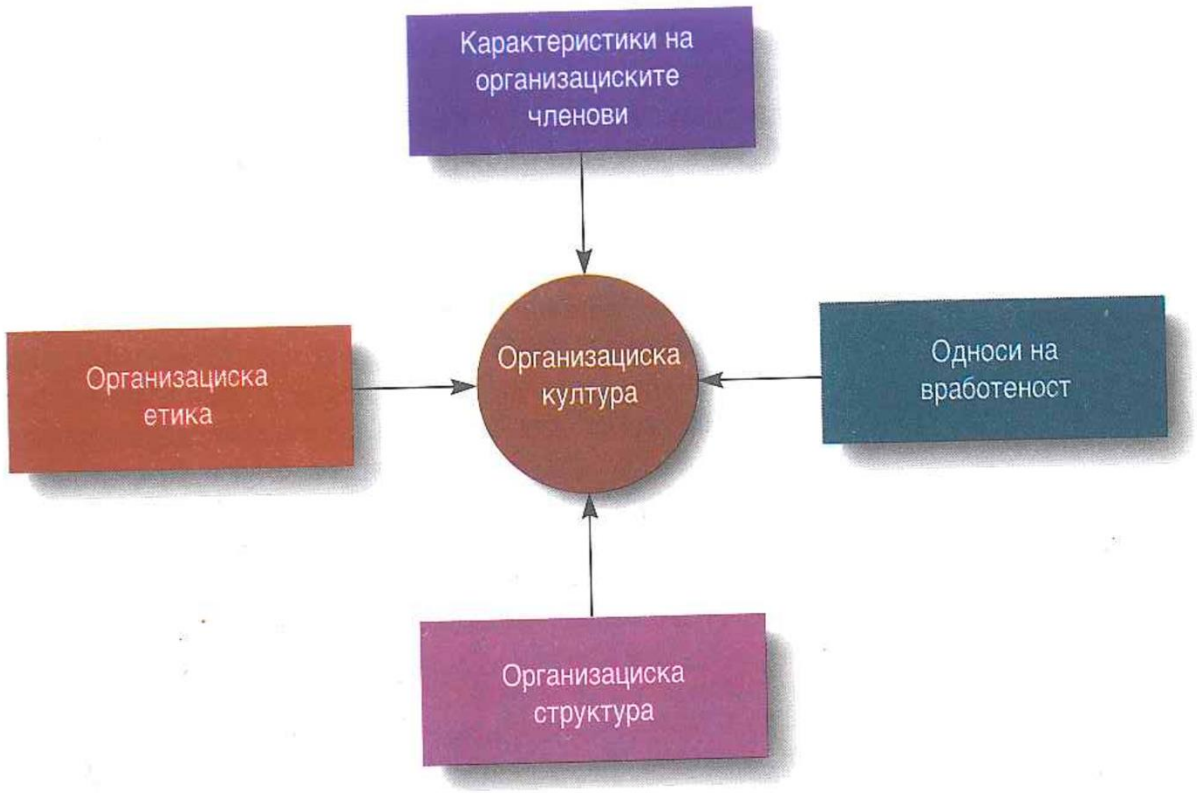
3. ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА

3.1. Поим за организациска култура

Организациската култура како значаен елемент е амбиент во кои се одвиваат работните процеси во една компанија кој патува какво однесување треба да се очекува од вработените и истото да биде препознатливо како дел од брендот на секоја компанија.

Во сликата што следи се објасенти односите кои влијаат на организациската култура како и факторите кои што допридонесуваат за нејзино збогатување и развој.

Слика 10.11
Извори на организациска култура



Слика 10 - Извор: Гарет Џонсон и Џенифер М. Џорџ – Современ менаџмент, страна 415.

Организациската култура е тесно поврзана со начинот на однесување на вработените создавајќи чувство за припадност, дел од организациска целина и истата треба да ги мотивира

членовите на организацијата да бидат мотивирани, иновативни, креативни се со една заедничка цел, да поефикасно и поефективно ги извршуваат поставените организациски цели.

Организациската култура е во директна корелација со брендот на компаниите затоа што и двата поими упатуваат на перцепција кај купувачите дека тие се најуспешните претпријатија во областа во која што ги нудат производите и услугите.

Системот на вредности поврзан со перцепцијата на стек-холдерите како и другите учесници и актери на пазарот се единствени арбитри за она што значи што е добро, а што не или народски кажано дали организацијата ќе успее или ќе пропадне.

Имајќи во предвид дека системот на вредности е релативен, системот создава перцепции кои што доколку бидат прифатени од сите директно ќе се рефлектира на позитивните финансиски ефекти од работењето на компанијата.

Значајно е да луѓето од надвор го препознаат ова и согласно тоа да бидат дел од семејството на компанијата кој ги опфаќа најновите трендови и односи кои постојат помеѓу потрошувачите и производителите.

Изворите на организациската култура се:

- Карактеристики на организациските членови
- Односи на вработените
- Организациска структура
- Организациска етика

Во претходниот дел од овој труд посветено е соодветно внимание на организациската култура, а во овој дел ќе се коментира делот на карактеристиките на организациските членови.

Човекот е доста сложен механизам на примање и одговори на она што се случува околу него, а организациската култура директно ги одразува неговите карактеристики и особини, дали се согласно поставените задачи од страна на менаџментот во организацијата.

Праксата покажува дека со текот на времето оние вработени кои нема да се адаптираат на постојаната организациска клима, порано или подоцна си заминуваат, затоа што не споделуваат исти или слични ставови и вредности со мнозинството од вработените.

Поставеноста на кохезивните вредности се покажува како еден од темелите за создавање на добра и позитивна организациска култура каде што збирот на вредности ги нагласуваат основните начела кои се присутни во компанијата.

На пример, во Мајкрсофт нагласена е потребата од иновации и напорна работа, компанијата ИМБ верувала дека нејзината контрола на пазарот на компјутери ја прави непобедлива, но понатамошниот развој на компаниите покажал дека несоодветниот одговори ненавременото

детектирање на проблемите и промените може многу негативно да делува на организациите со тоа што некои и целосно го губат делот во пазарот каде што биле доминантни.

Моралните вредност, убедувања и правила, се се почесто присутни во создавањето на позитивен имиџ на компаниите претставувајќи се како општествено одговорни компании, но не секогаш се приоритет во топ менаџментот во организациите затоа што иако тие се составен дел од организациската култура, секогаш не се поврзани и со позитивни економски ефекти бидејќи општествената одговорност подразбира дел од ресурсите со кои располага компанијата да бидат споделени со поширокота општествена заедница.

Потребата од организациската култура подразбира и потреба од постојана и континуирана обука и оваа меѓузависност потребно е постојано да се негува и унапредува.

3.2. Вредности на организациската култура

Во самото создавање на слика за една компанија значајно е да се со обезбеди препознатливост на вредностите кои ги негуваат сите вработени во организацијата.

Во сликата што следи се дадени примери за тоа што значат крајни и инструментални вредности како дел од вкупниот систем на вредности и верувања на вработените во една компанија.

Слика 3.4
Крајни и инструментални вредности

Крајни вредности	Инструментални вредности
Удобен живот (просперитетен живот)	Амбициозен (напорно работи, славољубив)
Возбудлив живот (стимулативен, активен живот)	Со широко мисла (отворена мисла)
Смисол за достигнување (траен придонес)	Способен (компетентен, ефективен)
Свет во мир (без војни и конфликти)	Расположен (со меко срце, весел)
Свет на убавина (убавина на природата и уметноста)	Чист (уреден, чист)
Еднаквост (здружување, еднакви можности за сите)	Храбар (истакнување на вашите убедувања)
Сигурност за семејството (да се води грижа за саканите)	Кој простува (подготвен да им простува на другите)
Слобода (независност, слободен избор)	Корисен (работи за доброто на другите)
Среќа (задоволство)	Чесен (искрен, вистинољубив)
Внатрешна хармонија (слобода за внатрешни конфликти)	Имагинативен (смел, креативен)
Зрела љубов (сексуална и духовна интимност)	Независен (самодоверлив, самодоволен)
Национална безбедност (заштита од напад)	Интелектуален (интелигентен, склон на размислување)
Задоволство (пријатен, лежерен живот)	Логичен (доследен, рационален)
Спасување (сочуван, вечен живот)	Кој сака (срдечен, нежен)
Самопочит (самопочитување)	Послушен (совесен, учтив)
Општествено признание (почит, восхит)	Учтив (пристоен, со добри манири)
Вистинско пријателство (блиско другарство)	Одговорен (зависен, доверлив)
Мудрост (зрело разбирање на животот)	Самоконтрола (воздржан, самодисциплиниран)

Слика 11 -

3.3. Фактори на организациската структура

Организациската структура која се разгледува во рамките на организациската клима ја наметнува потребата од поврзувањето на факторите:

- Технологија
- Човечки ресурси
- Стратегија
- Организациско опкружување

Технологијата секогаш го одбележувала ерата на револуционерните промени кои се случуваат во едно општество и затоа низ примерите низ историјата, давала големи предности во развојот на човештвото.

Од периодот кога сме имале економија на обезбедување на соодветно производство преку која се создавала нова вредност, сега живееме во време кога новата вредност ја создаваат човечките ресурси како најпосакуван и најбаран ресурс во споредба со другите ресурси.

Во делот на човечките ресурси во овој труд е посветено соодветно внимание затоа при разгледувањето на овој процес само ќе споменеме дека организацискиот избор на структурата и културата во една организација се главни носители на прашањето дали една компанија ќе успее или не.

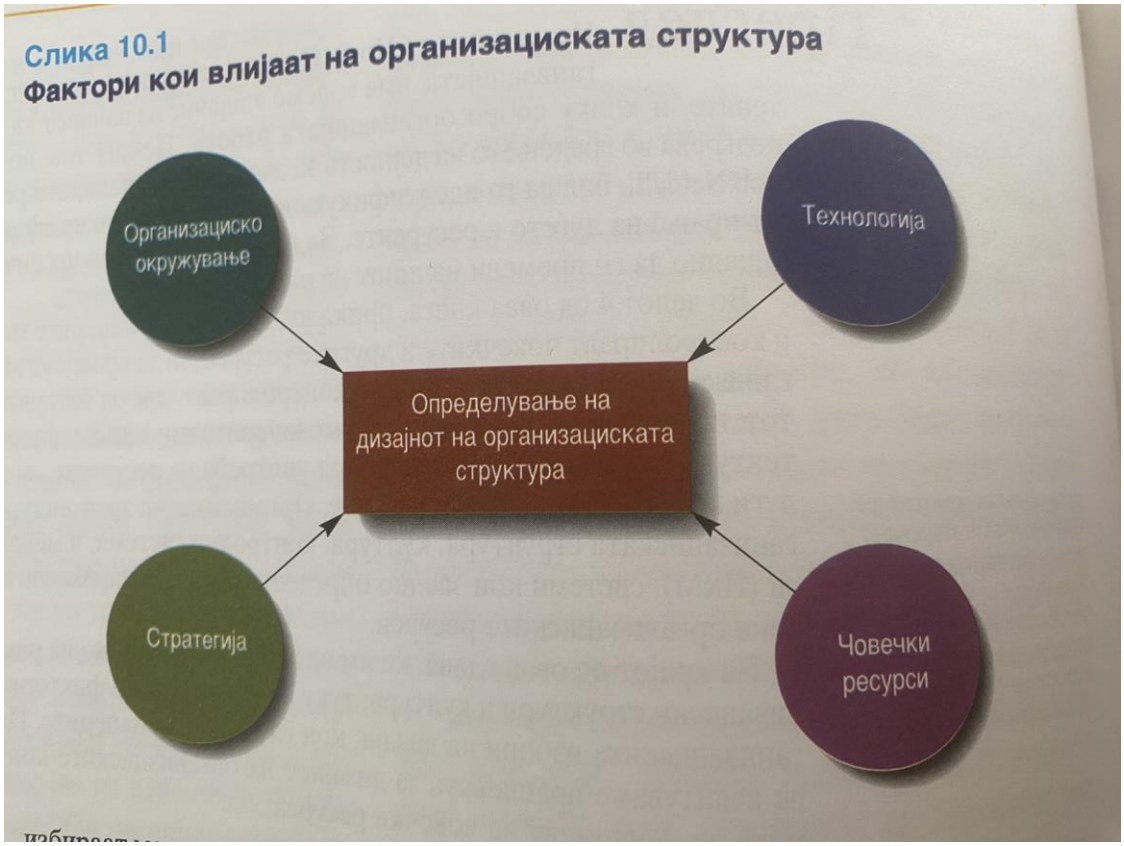
Не е случајно што во овој дел од теоретските истражувања зборуваме за фактори на организациска структура и култура бидејќи нивната флексибилност, креативност и способност се од најважно значење за опстанокот на една компанија.

Стратегијата која што е неопходна за да се знае каде се движи една организација секогаш било прашање кое што прво се поставува кога се формира нова компанија бидејќи основно е да се знае за што се основа и во кој правец ќе се движи истата.

Меѓузависноста на сите овие фактори ја комплетира организациското опкружување кое треба да е присутно во секоја анализа на компанијата пренесено на дневно, неделно и месечно ниво.

Секојдневните современи предизвици што ги носат глобалните процеси во економијата, се помалку се поврзуваат со зборот, стабилност, а се почесто се заменуваат со зборот неизвесност кој што подразбира располагање со вистински информации кои навремено ќе бидат препознаени од менаџментот на компаните и вградени во соодветните тековни планови и процеси на секојдневна активност.

Како последица на сите овие претхнодно споменати фактори, заклучокот кој што може да се изведе е дека организациската струкатура и клима добро дизајнирани и прифатени со останатите фактори претставуваат структура која што може да се носи со современите предизвици на економијата на знаење.



Слика 12 – Извор: Гарет Џонсон и Џенифер М. Џорџ – Современ менаџмент, страна 386.

Дизајнирањето на флексибилни организациски структури е иднината на поставувањето на новите компании и истите треба да одговорат на информационите технологии кои се менуваат со оргромна брзина, со најнови методи за едукација и обука претворени во секојдневна борба на знаење, никогаш незаборавајќи за стратешките цели на организацијата бидејќи тие се патоказите по кои треба да се движат сите учесници во економскиот процес наречен организациска структура и култура.

4. ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ

Организацијата која учи според Сенге кој го создаде терминот е опишана како организација каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да креираат резултати кои тие вистински ги сакаат, каде новите и широките начини на размислување се гаат, каде колективната аспирација е ослободена и каде луѓето континуирано учат како да учат заедно (Amstrong, 2006).

4.1. Човечкиот капитал како фактор на економскиот развој

Човечкиот капитал во современата економска теорија и практика се разгледува како еден од најважните двигатели на економскиот раст и развој, бидејќи претставува ресурс кој ја носи со себе способноста за иновации, продуктивност и креативност. За разлика од физичкиот капитал, кој може да се реплицира и купи на пазарот, човечкиот капитал се акумулира преку образование, обука, здравствена заштита и искуство, а неговата улога е суштински различна, бидејќи создава додадена вредност преку знаење и способности што тешко се заменуваат со технологија или механички средства.[8]

Економските модели на раст од втората половина на XX век, како моделот на Солоу, укажуваат на тоа дека капиталот и трудот не можат сами да го објаснат долгорочниот економски раст и дека постои „остаток“ или Solow residual, кој се припишува токму на фактори како технолошкиот напредок и акумулацијата на човечкиот капитал. Подоцнежните ендогени модели на раст, развиени од Лукас и Ромер, уште појасно ја нагласуваат централната улога на човечкиот капитал, тврдејќи дека образованата и квалификувана работна сила е способна да создава нови идеи, да иницира технолошки иновации и да ја зголемува продуктивноста не само на поединечно ниво, туку и на ниво на целата економија.[9]

Инвестициите во човечки капитал имаат мултипликативни ефекти врз економскиот раст. На индивидуално ниво, тие резултираат со повисоки приходи, подобра вработливост и поголема социјална мобилност. На микроекономско ниво, компаниите што вложуваат во развој на своите вработени стануваат поконкурентни, иновативни и пофлексибилни на

[8] Lee, Soohyoung, Dawoon Jeong, and Jeong-Dong Lee. “Unraveling Human Capital Complexity: Economic Complexity Analysis of Occupations and Skills.” arXiv, June 2025.

[9] Mincer, Jacob. Human Capital and Economic Growth. NBER Working Paper 0803, 1981.

глобалните пазари. На макроекономско ниво, акумулираниот човечки капитал овозможува структурна трансформација на економијата, премин од нископродуктивни кон високопродуктивни индустрии, а со тоа и стабилен економски раст.

Современите индекси, како што е Human Capital Index на Светска банка, јасно укажуваат дека државите со високи вложувања во образование, здравство и истражување имаат повисоки стапки на економски раст и поотпорни економски системи. Емпириските докази покажуваат дека вложувањата во човечки капитал се директно поврзани со способноста на земјите да привлекуваат странски инвестиции, да развиваат нови индустрии и да се прилагодуваат на технолошки промени. Особено значајно е што човечкиот капитал дејствува и како фактор на одржлив раст.[10]

Во услови на глобализација, дигитализација и климатски предизвици, продуктивноста и иновациите зависат од луѓето кои умеат да развиваат нови технологии, да управуваат со ресурси и да создаваат креативни решенија. Тоа значи дека човечкиот капитал е не само двигател на квантитативен раст (мерен преку БДП), туку и на квалитативен развој кој вклучува подобрување на животниот стандард, социјална интеграција и одржливост.

Заклучно, човечкиот капитал не е пасивен ресурс, туку активен фактор што генерира иновации, ја зголемува продуктивноста и создава долгорочна конкурентска предност. Економскиот раст, особено во 21 век, сè повеќе зависи од нивото и квалитетот на човечкиот капитал, што го прави неговото развивање и унапредување стратешка цел и за поединците, и за компаниите, и за државите.[11]

4.2. Обука и развој

Во системот на учење постои формално и неформално образование. Овој однос во последниот период се менува во корист на неформалното образование кое е пресликано преку обука на личниот развој на поединецот и колективните обуки.

[10] "The Human Capital - Artificial Intelligence Symbiosis and Economic Growth." De Economist (2025).

[11] Sain, Kadir, and Kurtuluş Bozkurt. "The Effect of Human Capital as an Output of Education on Productivity: A Panel Data Analysis for Developing Countries." Educational Policy Analysis and Strategic Research 18, no. 4 (2023): 7-31.

Обуката има примарна задача која е поврзана со тековните процеси, извршување на оперативните налози кои се добиваат секојдневно на начин кој што најпродуктивно ќе ги изврши соодветните процеси.

Траен ресурс во немилосрдната конкурентска предност претставува интелектуалниот капирал кој што е сложен процес на пренос на знаења, искуство и компетенции.

Постојат два вида на активи, едната е видлива и може да се најде во книговодствените биланси на компанијата, а непомалку значајна а во поново време и неопходна е неопипливата актива односно така наречената невидлива актива чии вредности не можат да се видат во билансите на компаниите, потешко може да се изврши нивното мерење, а исклучително влијаат врз резултатите од работењето на компанијата.

Вработените мора добро да ги познаваат деловните процеси, постојано да одат на усовршување и на тој начин да се развиваат не само себе си туку и самата компанија во која работат.

Овој таканаречен нематеријален имот пренесен преку знаењето, вештините и искуството ги содржи индивидувалните карактеристики на секој поединиец како што се креативноста, иновациите, мотивацијата, одговорноста, упорноста, комуникацијата...

Меѓузависноста на видливата и невидливата актива не може така лесно да се разграничи во делот на мерење на перформансите на вработените, но може соодветно да се вгради во системите на наградување каде што има потреба да биде праведно и рационално, доволно мотивирачко да секој од вработените чувствува дека неговиот труд е соодветно не само ценет туку и награден.



Слика 12 - Извор: Гарет Џонсон и Џенифер М. Џорџ – Современ менаџмент, страна 490

4.3. Конкурентската предност и дожиивотното учење

Често се поставува прашањето зошто едни компании успеаваат, а другите не?

Одговорот е дека конкурентската предност на една организација да надминува друга организација на начин кој ќе биде поефикасен и поефективен отколку нивните конкуренти е успехот и решението на претходно поставеното прашање.

Иновациите се моторот што ги движи сите процеси па и оние што се однесуваат во економијата, затоа што без нив ќе нема ни напредот и похуман живот за населението. Кој е побрз во иновацијата, тој ќе биде и подобар во немилосрдната конкурентска борба што владее секојдневно во реалниот и економскиот живот.

Вториот облик кој што има значење кон создавање на конкурентска вредност е односот кон купувачите бидејќи единствен судија за тоа што е добро, а што е лошо на пазарот е само купувачот.

Ако на време не сакаме да се промениме самите себе, организацијата која ја водиме или работиме, тогаш сигурно ќе не промени односот на купувачите, доколку знаеме на време да го препознаеме и соодветно да одговориме,

Секојдневните истражувања на она што значи задоволнство на купувачите, нивниот однос на нашите производи и услуги, односот кој конкурентските производи и услуги треба да ни даде јасни сигнали за состојбата во која се наоѓа нашата компанија.

Доколку не успееме тоа да го препознаеме, начинот на кој ќе се соочиме со економската стварност ќе влијае многу негативно на опстанокот на компаниите во кои работиме.

Во претходните истражувања кога станува збор за луѓето како извор на конкурентстка вредност, недоволно се посветувало внимание за рзвојот на тимовите и тимската работа, бидејќи поединецот не може да биде целосно покриен во реализација на поставените задачи.

Ефикасноста и претходно беше предмет на нашето истражување и е опфатена со сите нејзини делови кои се неопходни да ги разбереме со цел да создадеме ефективни и ефикасни производствени процеси, а во однос на квалитетот треба да се приненува правилото дека препознатливоста на компанијата во голема мера значи изедначување со постојаноста и квалитетот на она што го нуди.

Денеска најуспешните компании исклучително внимание му посветуваат на квалитетот на своите производи и услуги, затоа што само на тој начин може да се изгради бренд кој ќе биде препознатлив на сите и ќе носи стабилност во работењето на секоја компанија.

Сосема свесни дека вредноста е релативна, а она што значи економска калкулација е еден дел од целокупниот процес во компаниите го остава мислењето дека пропознатливоста на една компанија се оформува точно преку вредностите што ги споделува како и пораката што ја праќа до своите купувачи и истата ја доградува согласно новите промени што се случуваат во светот на иновациите.



Слика 15 - Извор: Гарет Џонсон и Џенифер М. Џорџ – Современ менаџмент, страна 27.

II. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

4.4. Истражувачки проблем и цели на истражувањето

Мотивот за обој магистерски труд е како човечките ресурси влијаат врз остварувањето на деловната стратегија во една компанија и кои се тие начини на кои најефикасно и нај ефективно ќе се дојде до посакуваните организациски цели.

Добиените резултати од истражувањата треба да помогнат како да се реализира корелацијата што постои помеѓу менаџментот на човечки ресурси, продуктивноста, рентабилноста и финансиските резултати.

Согласно овие насоки се користеа во трудот теоретските практики кои постојат во оваа проблематика но и практичните искуства од истражувања кои имаат ист интерес на набљудување а се со цел да се одговори на прашањето како управувањето со човечки ресурси најефикасно ги изврши поставените задачи и цели во компаниите

4.5. Истражувачки хипотези

Генерална хипотеза: Управувањето со човечките ресурси има значајно влијание врз остварувањето на деловната стратегија на компаниите.

Посебна Хипотеза 1: Обуката и учењето се неопходни за завој на вештините и способностите на вработените.

Посебна Хипотеза 2: Правилниот систем на наградување ја зголемува веројатноста дека највредните човечки ресурси се мотивирани да го зголемат придонесот во компаниите.

Посебна Хипотеза 3: Организациската култура влијае на работното однесување на вработените во нивните одлуки и акции

4.6. Големина на примерокот

Во истражувањето се опфатени 78 испитаници од различни компании во С. Македонија и во различни гранки и дејности согласно калсификацијата на државниот завод за статистика. Во методолошкиот дел се опфатени испитаници кои се од двата пола, како и различна возраст и работно искуство во компаниите.

4.7. Мерни инструменти

Во овој магистерски труд е користен прашалник кои е направен согласно теоретските и практичните искуства од претходни слични истражувања и истиот е прилагоден на состојбите кои што се во нашата економија

4.8. Статистичка обработка и анализи

Добиените резултати од истражувањето се обработени и анализирани со примена на постапки од повеќе методи кои се релевантни за утврдување на овие податоци.

Дескриптивната статистика во голем дел е користена за анализа на вариаблите кој што се користат во ова истражување и помагаат во создавање на целокупната слика за начинот на перцепција на испитаниците во врска со улогата и практичната примена на работните практики во системот на управување со човечки ресурси

4.9. Анализа на добиените податоци од направеното истражување – анкета

4.9.1. Прашање бр.1 Дизајнирањето на работните задачи одговараат на целите кои што се поставени како приоритети на нашата компанија ?

Во секоја компанија систематизацијата на работното место е основ од кој се поаѓа во дефинирањето на работните задачи и обврски. Исклучително е значајно овие задачи да одговараа на целите кој се на секоја компанија, во спротивно ќе се наруши принципот на ефективност и ефикасност во успешното работење и ќе резултира со не соодветни перформанси кои ќе бидат многу значајни во крајните финансиски резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 1. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашање број 1

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
3%	8%	22%	55%	12%

Висок процент од 67% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека темелот на понатамошната економска активност на компаниите е соодветно поставен. Само 22 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а само 11% не се согласуваат дека работните задачи не се соодветни на приоритетите кои се на компаниите

Организацискиот дизајн на компаниите го сочинуваат неколку значајни елементи во кој спаѓаат организациската култура поставеноста на работните задачи и обврски како и организациските цели кој се основ и насока во кој правец треба да се движат компаниите.

Самото дизајнирање на организацијата, хиерархиските нивоа на раководење и следење на работните процеси се во директна корелација со поставеноста на систематизацијата пренесена преку работните обврски и задачи

Графикон 1. Графичко покажани резултати од Прашалник бр.1 во стил пита



Во секоја компанија мотивацијата и задоволството на вработените претставуваат важен фактор за успешното извршување на работните задачи и постигнување на севкупните цели. Исклучително е значајно работните обврски да бидат дизајнирани на начин што ќе поттикнуваат внатрешна мотивација и ќе создаваат чувство на задоволство кај вработените, во спротивно ќе дојде до намалување на ентузијазмот, зголемување на отсутноста и намалени перформанси кои значително ќе влијаат врз крајните финансиски резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 2. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашалник бр.2

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
6	11	27	41	15

Висок процент од 56% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека работните обврски во значителна мерка поттикнуваат мотивација и чувство на задоволство кај вработените. Само 27 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 17% не се согласуваат дека работните обврски го поттикнуваат чувството на мотивација и задоволство.

Графикон 2. Графичко покажани резултати од прашалник бр.2



Во секоја компанија регрутацијата и селекцијата на новите вработени претставуваат клучен процес од кој зависи квалитетот на човечките ресурси и успешноста на понатамошното работење.Значајно е овој процес да се одвива согласно утврдените процедури и постапки на компанијата, во спротивно ќе дојде до вработување на неподготвени или несоодветни кадри што ќе влијае врз ефикасноста, продуктивноста и крајните финансиски резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 3 Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.3

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
9	15	17	38	21

Скоро две-третини од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека регрутацијата и селекцијата на новопримените вработени во значителна мерка се спроведуваат согласно процедурите и постапките на компанијата. Само 17 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 24% не се согласуваат дека регрутацијата и селекцијата се согласно утврдените процедури и постапки.

Графикон бр 3. Графичко покажани резултати од прашалник бр.3



Техничките компетенции на вработените претставуваат основа за успешно извршување на работните процеси и постигнување на поставените цели на компаниите. Значајно е техничките компетенции да бидат соодветни на работните процеси во компанијата, во спротивно ќе дојде до намалена продуктивност, зголемени грешки и нарушување на ефикасноста и ефикасноста во работењето што ќе влијае врз крајните финансиски резултати. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 4. Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.4

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
2	4	11	54	29

Над две-третини од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека техничките компетенции на вработените во значителна мерка се соодветни на работните процеси во компанијата. Само 11 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 6% не се согласуваат дека техничките компетенции се соодветни на работните процеси.

Развојот на новите технолошки процеси и брзината на промените кои се случуваат во светот на економијата ја наметнува потребата од постојано проширување на новите знаења во делот на техничките компетенции кои се составен дел од вкупните капацитети на човечките ресурси.

Знаењето во комбинација со искуството посевно во делот на техничките предизвици е константа која што секојдневно мора да ја доградуваат вработените доколку сакаат да реагираат на ефективен начин на работните задачи и процеси кои ги бара современата економија.

Конкурентската предност на една компанија покрај другите фактори се согледува и преку интелектуалниот капитал на човечките ресурси со посебен акцент на невидливиот дел од активата што значи дека развојот на вработените во техничките предизвици мора постојано да биде приоритет не само на поединецот туку и на менаџментот на човечки ресурси и на врвниот менаџмент во компаниите

Графкон бр.4. Графичко покажани резултати од прашалник број 4



Нематеријалните фактори на наградување играат значајна улога во создавањето и одржувањето на мотивацијата кај вработените. Наградувањето кое се однесува на нематеријалните фактори да создава мотивација кај вработените, во спротивно ќе дојде до намалување на ентузијазмот, зголемување на незадоволството и намалени перформанси кои ќе влијаат врз крајните финансиски резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 5. Собрани процентуални резултати од одговори на Прашалник бр.5

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
18	15	19	27	21

48% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека наградувањето кое се однесува на нематеријалните фактори има влијание на мотивацијата кај вработените. Само 19 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 33% не се согласуваат дека нематеријалното наградување создава мотивација кај вработените.

Графикон бр. 5. Графичко покажани резултати од Прашалник бр.5 – пита



Обуките на вработените претставуваат клучен елемент во развојот на човечките ресурси и директно влијаат врз способноста за успешно извршување на работните задачи. Обуките треба да бидат соодветни на организациските цели на компанијата, во спротивно ќе дојде до несоодветна подготовка на вработените, намалена ефикасност и нарушување на севкупните перформанси кои ќе влијаат врз крајните финансиски резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела бр.6 Собрани процентуални резултати од одговори на Прашалник бр.6

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
5	10	7	45	33

Висок процент од 78% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека обуките на вработените во значителна мерка се соодветни на организациските цели на компанијата. Само 7 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 15% не се согласуваат дека обуките се соодветни на организациските цели.

Графикон бр.6: Графичко покажани резултати од Прашалник бр.6



Методите на реализација на обуките имаат директно влијание врз квалитетот на стекнатите знаења и вештини кај вработените. Методите што се користат во компанијата имаат за цел да допринесуваат за поефикасно и поефективно работење, во спротивно обуките ќе останат само формалност без реална примена што ќе резултира со пониска продуктивност и нарушени перформанси. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела бр. 7: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.7

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
6	8	43	32	11

43% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека методите на реализација на обуката во одредена мерка допринесуваат за поефикасно и поефективно работење на компанијата.43 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 14% не се согласуваат дека методите на обука допринесуваат за подобро работење.

Постојат различни анализи кои се нај адекватните методи за обука кои ќе дадат соодветни резултати во остварување на организациските цели на компаниите Основ за да се разберат овие методи и нивната примена преставува потребата да се прави разлика помеѓу она што значи компетенции и вештини.

Вештините се активности кои им овозможуваат да ги остварат поставените цели преку личен до-придонес на секој вработен применувајќи систематски методи и стратегии кој се неопходни за остварување на истите.

Одговорноста, стручноста меѓусебната зависност. Образованието и доживотното учење се неопходни елементи кој треба да се имаат во предвид пи креирањето на методите кој ке се користат во реализација на обуката.

Графикон 7: Графичко покажани резултати од прашалник бр.7



Обуката “лице во лице” која се одвива непосредно во компанијата е еден од традиционалните и најдиректни начини за пренос на знаење и вештини кај нововработените. Оваа форма на обука добро е да биде прифатена од нововработените, во спротивно процесот на воведување и адаптација ќе биде помалку ефикасен, што може да доведе до пролонгирано време за достигнување на потребното ниво на перформанси и

негативно да се одрази врз крајните финансиски резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање

Табела 8: Собрани процентуални резултати од одговори на Прашалник бр.8

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
2	8	15	61	14

Над две-третини од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека обуката “лице во лице” е во голема мерка прифатена од нововработените. Само 15 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 10% не се согласуваат дека ваков вид обука е прифатен од нововработените.

Графикон 8: Графичко покажани резултати од Прашалник бр.8



Обуката која се обезбедува од надворешни лица, односно агенции и консултанти, претставува важен дел од професионалниот развој на вработените.Оваа обука треба да покаже видливи ефекти во компанијата, во спротивно инвестицијата во надворешни обуки

ќе биде неефикасна и нема да придонесе за подобрување на перформансите и крајните резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 9: Собрани процентуални резултати од одговори на Прашалник бр.9

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
3	14	19	45	19

64% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање , овој резултат ни покажува дека обуката од надворешни агенции и консултанти покажува ефекти во компанијата.19 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 17% не се согласуваат дека постојат видливи ефекти од оваа обука. Во графиконот број 9 истите овие резултати се пресликани соодветно на она што е добиено од истражувачките резултати.

Графикон 9: Графичко покажани резултати од прашалник бр.9



Обуките онлајн претставуваат современ и достапен начин за стекнување нови знаења и вештини кај вработените. Онлајн обуките влијаат позитивно врз новите сознанија кои ги примаат вработените, во спротивно ќе останат само формална активност без вистинска вредност за развојот на персоналот и за подобрување на перформансите во компанијата. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 10: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.10

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
9	17	20	39	15

Според резултатите, 54% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање , ова означува дека обуките онлајн во значителна мерка позитивно влијаат врз новите сознанија кои ги примаат вработените. 20 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 26% не се согласуваат дека онлајн обуките позитивно влијаат врз новите сознанија.

Најновите трендови што се случуваат во глобализацијата и процесите во економијата упатуваат дека потрребата од користње на надворешни агенции специјализирани за одредени области се покорисни и по ефективни во услови кога во самата компанија нема доволно знаење и искуство за дејноста за која станува збор, се почесто кога се зборува за известирање во човечките ресурси се поставува прашањето за функциите, програмите, политиките, практиките кои се неопходни за поголем придонес на човечките ресурси во областа која е предмет на интерес.

Целта на ова истражувачко прашање е да се согледа потребата дали е потребно да се создава сопствен кадар за одредени работни задачи или обрвски или истиот да се користи од надворешни агенции, консултанти. Одоговорот на ова прашање се поврзува со потребата од итност на неопходните квалификации на вработените и времето неопходно да исисите ги добијат во рамките на самата компанија.

Графикон 10: Графичко покажани резултати од прашалник бр.10



Новите знаења и информации што ги добиваат вработените преку самостојна едукација и користење на онлајн ресурси се составен дел од континуираниот развој на човечките ресурси.Оваа самостојна едукација позитивно влијае на развојот на човечките ресурси во компанијата, во спротивно вработените ќе останат со ограничен напредок што ќе се одрази врз севкупната продуктивност и конкурентноста на компанијата. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 11: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.11

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
2	6	6	59	27

86% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање со ова добиваме сознание дека новите знаења и информации добиени преку самостојна едукација и онлајн ресурси во голема мерка позитивно влијаат на развојот на човечките ресурси. 6 проценти

одговориле дека немаат став во ова прашање а 8% не се согласуваат дека самостојната едукација позитивно влијае на развојот на човечките ресурси.

Графикон 11: Графичко покажани резултати од прашалник бр.11



Системот на мерење на перформансите на вработените е важен елемент за следење и подобрување на работните резултати во компанијата.Овој систем мора да биде соодветен и ефикасен, во спротивно оценувањето на перформансите нема да ги мотивира вработените и нема да придонесе за реално подобрување на продуктивноста и крајните резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 12: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.12

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
6	20	8	52	14

66% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека системот на мерење на перформансите во значителна мерка е соодветен и ефикасен во компанијата.8 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 26% не се согласуваат дека системот на мерење на перформансите е соодветен и ефикасен.

Графикон 12: Графичко покажани резултати од прашалник бр.12



Можностите за професионален и кариерен развој на вработените се еден од клучните фактори за нивната мотивација и долгорочно задржување во компанијата.Вработените треба да имаат достапност до реални можности за свој професионален и кариерен развој, во спротивно може да дојде до намалување на ентузијазмот, зголемена нестабилност и загуба на квалитетен кадар што негативно ќе се одрази врз перформансите и крајните резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 13: Собрани процентуални резултати од одговори на Прашалник бр.13

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
6	17	13	46	18

64% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање ова ни кажува дека вработените во значителна мерка имаат можности за професионален и кариерен развој во компанијата.13 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 23% не се согласуваат дека постојат доволни можности за кариерен развој.

Професионалниот и кариерен развој посебно добиваат на своја тежина во времињата кога промените во економијата и општо во светот се случуваат со огромна брзина. Основен услов да се задржи конкурентската предност на компаниите, да се биде подобар од останатите е новите информации да се во вистинско време и на вистински начин реализираат согласно стратегијата и организациските цели на компаниите. За таа цел кариерен развој на поединците не е само прашање кои се однесува на индивидуалните развојни аспекти туку е составен дел на човечките ресурси и интелектуалниот капитал кои како актива иако не може да се види имаат огромно значење во успешноста на работењето на компаниите. Во иднина нема да се ценат компаниите само по видливата актива односно по зградите машините опремата туку новата вредност ќе ја создаваат вработените со своите нови знаења компетенции и искуства кои ке бидат пресудни кој компании ќе опстојат на пазарот а кои ќе мора да заминат.

Графикон 13: Графичко покажани резултати од Прашалник бр.13



Навремената достапност на промените што се случуваат во дејноста е важен предуслов за успешно и ажурно извршување на работните задачи. Значајно е овие промени да бидат навремено достапни за вработените, во спротивно може да дојде до заостанување во работењето, намалена ефикасност и потешкотии во исполнувањето на поставените цели што негативно ќе се одрази врз перформансите и крајните резултати во компанијата. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 14: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.14

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
4	9	16	52	19

71% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека промените во дејноста во значителна мерка се навремено достапни за користење при исполнување на работните задачи.16 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 13% не се согласуваат дека промените се навремено достапни.

Графикон 14: Графичко покажани резултати од прашалник бр.14



Организациската клима е важен фактор што директно влијае врз мотивацијата, задоволството и продуктивноста на вработените. Компанијата е должна да постави пријатна и соодветна организациска клима, во спротивно може да дојде до зголемено незадоволство, намалена соработка и повисоко незадоволство на кадарот што негативно ќе се одрази врз севкупните перформанси и крајните резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 15: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.15

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
3	8	8	59	22

81% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање овој резултат ни покажува дека во компанијата во голема мерка постои пријатна и соодветна организациска клима.8 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 11% не се согласуваат дека организациската клима е пријатна и соодветна.

Графикон 15: Графичко покажани резултати од прашалник бр.15



Споделувањето на информации од највисоко ниво до непосредните извршители е клучен елемент за добра координација и успешно работење во компанијата. Информациите треба да се споделуваат соодветно и навремено, во спротивно може да дојде до недоразбирања, грешки во работењето и намалена ефикасност што негативно ќе се одрази врз перформансите и крајните резултати на самата компанија. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 16: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.16

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
9	17	10	49	15

64% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека споделувањето на информации од највисоко ниво до непосредните извршители во значителна мерка е соодветно. 10 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 26% не се согласуваат дека споделувањето на информации е соодветно.

Графикон 16: Графичко покажани резултати од прашалник бр.16



Чувството на сигурност за работното место кај вработените е еден од основните предуслови за нивна мотивација, ангажираност и долгорочно останување во компанијата. Исклучително важно е вработените да чувствуваат сигурност за своите работни места, во спротивно може да дојде до зголемен стрес, намалена продуктивност и повисока фрустрација на кадарот што негативно ќе се одрази врз севкупните перформанси и крајните резултати во работењето. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 17: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.17

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
3	10	29	42	16

58% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека вработените во значителна мерка чувствуваат сигурност за своите работни места.29

проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 13% не се согласуваат дека вработените чувствуваат сигурност за своите работни места.

Во историјата на работните места и нивната примена и промена има големи движења. Порано еден вработен се случувало по компанијата во која ќе се вработи и во истата да дочека да ја заврши својата работна кариера. Денес најмалку четири или пет работни компании менуваат вработените во текот на својот работен век. Со најновите технолошки процеси оваа бројка драматично се зголемува, посебно кога после кризата што се јави со пандемијата предизвикана од вирусот COVID-19 и воведувањето на извршување на работните обврски од дома, сликата сосема се промени.

Менувањето на работните места дополнувањата збогатувањето со нови знаења згаснувањето на одредени професии целосно го сменија ликот на она што значи кариерен развој посветеност и лојалност кон компаниите.

Графикон 17: Графичко покажани резултати од прашалник бр.17



Обуката, дизајнот и развојот на работните места се клучни елементи за успешно управување со човечките ресурси во компанијата. Важно е овие елементи на секое работно место да бидат приоритетна задача на менаџментот на човечки ресурси, во спротивно ќе дојде до несоодветна подготовка на вработените и намалена ефикасност во работењето што негативно ќе се одрази врз перформансите и крајните резултати. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 18: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.18

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
3	8	19	51	19

70% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека обуката, дизајнот и развојот на работните места во значителна мерка се приоритетна задача на менаџментот на човечки ресурси.19 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 11% не се согласуваат дека ова е приоритетна задача за фирмата.

Графикон 18: Графичко покажани резултати од прашалник бр.18



Процесот на регрутација претставува првиот филтер за квалитетот на кадровиот потенцијал во секоја организација. Неопходно е регрутацијата да биде сеопфатна и структурирана во повеќе етапи, во спротивно постои голем ризик од погрешна проценка на кандидатите што ќе придонесе до несоодветен избор на кадар, зголемена несигурност на вработените и дополнителни трошоци за повторување на целиот процес на селекција. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 19: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.19

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
4	5	27	56	8

64% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека во компанијата се применува етапен и сеопфатен пристап при регрутирањето на новиот кадар. 27 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање а 9% не се согласуваат дека регрутациите се одвиваат во три етапи и дека се доволно темелни.

Графикон 19: Графичко покажани резултати од прашалник бр.19



Вклученоста на различни нивоа на управување во процесот на селекција обезбедува повеќедимензионална евалуација на кандидатите. Учеството на топ менаџментот и производствените стручњаци е од витално значење за усогласување на новите вработувања со стратешките цели, во спротивно одлуките за вработување може да бидат едностран, што ќе резултира со несоодветна интеграција на кадарот во производствениот процес и можни прекини во оперативното работење. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 20: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.20

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
2	4	31	60	3

63% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што потврдува дека во процесот на ново примање постои широка инволвираност на раководните структури. 31 процент одговориле дека немаат став во ова прашање, додека 6% не се согласуваат дека топ менаџментот и стручните лица се вклучени во овој процес.

Едно од основните правила за успешен и кариерен развој на секој вработен е почетокот во компанијата каде што истиот аплицирал. Денес поголемиот број на компании практикуваат повеќе нивоа на селекција на пријавените кандидати со што даваат значење на она што значи добар избор и поставување на вистинските луѓе на вистинското место. Во ова истражување покажа дека скоро две третини од вработените во компаниите имаат перцепција дека претставниците на топ менаџерите не се доволно вклучени во изборот на нововработените.

Хиерархиското ниво на поставеноста на компаниите кое треба да биде флексибилно во пракса се покажува дека не е доволно присутно за сите вработени да бидат вклучени во овој исклучително значаен процес бидејќи неправилниот избор ќе го наруши организацискиот развој на компаниите.

Графикон 20: Графичко покажани резултати од прашалник бр.20



Ангажирањето на веќе оформени професионалци од надворешниот пазар на труд овозможува брзо пополнување на дефицитарните позиции со специфични вештини. Неопходно е овие кадри да поминуваат низ комплексна регрутација и детални интервјуа, во спротивно постои ризик од внесување на несоодветен профил кој нема да се вклопи во организацискатa култура, што ќе резултира со нарушување на работните процеси и намалена ефикасност во реализацијата на тековните проекти. Во табелата што следи испитаниците ги дале следниве одговори на ова прашање.

Табела 21: Собрани процентуални резултати од одговори на прашалник бр.21

Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
2	4	25	57	12

Над две-третини, односно 69% од испитаниците одговориле позитивно на ова прашање што значи дека компанијата успешно применува строги механизми при селекција на готови кадри од надвор. 25 проценти одговориле дека немаат став во ова прашање,

додека 6% не се согласуваат дека се користат комплексни методи на регрутација за надворешните кандидати.

Праксата покажува дека вработените кои имаат повисоки знаења и искуства денес имаат и поголема амбиција истите да ги покажат на пазарот и истите да бидат повеќе наградени за разлика од минатото. Како резултат на овој процес флуктуацијата на кадрите е се поголема затоа што секој кој што цени дека има вредности кој што подобро ќе бидат прифатени на пазарот аплицира во компаниите кој што им е потребно. Како резултат на ова се почесто компаниите користат готови кадри односно не доволно вложуваат во сопствените бидејќи нема гаранција дека истите откога ќе ги постигнат компетенциите кои се потребни за работните активности ќе останат во компаниите.

Графикон 20: Графичко покажани резултати од прашалник бр.20



Табела 22: Собрани процентуални резултати од одговори на сите прашалницо

Прашалник	Целосно не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Целосно се согласувам
Прашалник 1	2 %	6 %	17 %	43 %	9 %
Прашалник 2	5 %	9 %	21 %	32 %	12 %
Прашалник 3	7 %	12 %	13 %	30 %	16 %
Прашалник 4	2 %	3 %	9 %	42 %	23 %
Прашалник 5	14 %	12 %	15 %	21 %	16 %
Прашалник 6	4 %	8 %	5 %	35 %	26 %
Прашалник 7	5 %	6 %	34 %	25 %	9 %
Прашалник 8	2 %	6 %	12 %	48 %	11 %
Прашалник 9	2 %	11 %	15 %	35 %	15 %
Прашалник 10	7 %	13 %	16 %	30 %	12 %
Прашалник 11	2 %	5 %	5 %	46 %	21 %
Прашалник 12	5 %	16 %	6 %	41 %	11 %
Прашалник 12	5 %	13 %	10 %	36 %	14 %
Прашалник 14	3 %	7 %	12 %	41 %	15 %
Прашалник 15	2 %	6 %	6 %	46 %	17 %
Прашалник 16	7 %	13 %	8 %	38 %	12 %
Прашалник 17	2 %	8 %	23 %	33 %	12 %
Прашалник 18	2 %	6 %	15 %	40 %	15 %
Прашалник 19	3 %	4 %	21 %	44 %	6 %
Прашалник 20	2 %	3 %	24 %	47 %	2 %
Прашалник 21	2 %	3 %	20 %	44 %	9 %

Севкупната анализа на добиените резултати од истражувањето покажува дека вработените во голема мерка имаат позитивен став кон организациските практики во компанијата, особено во делот на дизајнирање на работните задачи, техничките компетенции, обуките и организациската клима.

Највисока позитивна оценка е забележана кај следниве прашања:

- Техничките компетенции се соодветни на работните процеси во компанијата (83%)
- Обуките на вработените се соодветни на организациските цели (78%)
- Обуката „лице во лице“ е прифатена од нововработените (75%)
- Во компанијата има пријатна и соодветна организациска клима (81%)

Овие резултати укажуваат дека основата на човечките ресурси е солидна и дека компанииите посветуваат внимание на клучните елементи за развој на вработените.

Резултатите од истражувањето покажуваат и одредени слабости кои заслужуваат посериозна внимание од страна на менаџментот:

- Наградувањето кое се однесува на нематеријалните фактори создава мотивација кај вработените (само 48% позитивни одговори)
- Методите на реализација на обуката допринесуваат за поефикасно и поефективно работење (само 43% позитивни одговори)
- Споделувањето на информации од највисоко ниво до непосредните извршители е соодветно (64% позитивни)
- Вработените чувствуваат сигурност за своите работни места (58% позитивни)

Посебно загрижувачки е високиот процент на неутрални одговори кај некои прашања (на пример 43% кај методите на обука и 29% кај чувството на сигурност за работното место), што упатува дека голем дел од вработените сè уште немаат јасен став или се резервирани по овие прашања.

Истражувањето покажува дека компаниите имаат добра основа во делот на систематизација на работните места, технички компетенции и организациска клима. Меѓутоа, за да се постигне повисоко ниво на мотивација, ангажираност и ефикасност, потребно е да се посвети поголемо внимание на подобрување на системот на наградување (особено нематеријалните фактори), методите на обука, комуникацијата од највисоко ниво кон пониските нивоа и зголемување на чувството на сигурност кај вработените.

Препорачаните подобрувања во овие области би можеле значително да го зголемат вкупниот степен на задоволство и продуктивност на вработените, а со тоа и да придонесат за подобри финансиски и оперативни резултати на компаниите во иднина.

4.10. Анализа на истражувачките резултати и поставените хипотезите.

Генералната хипотеза која гласи, Управувањето со човечките ресурси има значајно влијание врз остварувањето на деловната стратегија на компаниите е анализирана преку истражувачките прашања број 1, број 3, број 4, број 11, број 12, број 14, број 16 и број 18.

Поаѓајќи од истражувачкото прашање број 1 кои ги анализира работните задачи и нивната поврзаност со целите кои што се поставени во компаниите упатува дека истите се добро поставени и можат да се користат како основ за понатамошниот процес на дизајнирање на организацијата тоест нејзината поставеност во функција за остварување на деловната стратегија на компаниите.

На ова се доврзуваат и договорите од истражувачкото прашање број 3 каде овој процес успешно продолжува односно регрутацијата и селекцијата на новопримените вработени е согласно постапките кои се пропишани во актите на компаниите.

Со ова се исполнети првите неопходни предуслови за успешно функционирање на процесот за управување со човечки ресурси.

Во создавањето на системот на нови знаења и компетенции како и мерките кои допринесуваат за зголемениот придонес од човечките ресурси, потребата од нови сознаниа и информации е секогаш присутна во компаниите кои сакаат да бидат лидери во своите области.

Најразумно би било да новите информации кои што ги има во голем број подлежат на соодветна верификација и слекција односно да се даде приоритет на она што значи хитнос во собирањето и анализа на податоците како директна поврзаност со бенефитите кои треба да следат во успешноста во секоја компанија.

Анализирајки ги податоците од истражувањето кои се однесуваат на итражувачкото прашање број 11 покажуваат дека добиените информации кои се резултат на самостојанта едукација користеики ги онлајн ресурсите многу позитивно влијаат во професионалниот и личниот развој на секој поедниец.

Наспроти оваа констатација неточните податоци кои произлегуваат од непроверни извори можат многу лесно да го одведат менаџментот на човечки ресурси во правец кои што нема да содејствува со моделите кои што бараат исполнување на најважните функции а тоа се мерењето на перформанисте, функционалната организациска ефикасност и донесување на правилни стратегистки одлуки.

Системот на мерење на перформансите е анализиран во истражувачкото прашање број 12 каде што две третини од испитаниците одговориле дека истиот е ефикасен и преставува добар придонес и основа за системот на наградување.

Мерењето на перформансите и нивното оценување содејствува на задоволството на вработените и нивната ангажираност кои што придонесуваат за создавање на добра организациска култура.

Генералната хипотеза се потврдува и преку прашањата број 14, 16 и 18 каде предмет на интерес се промените кои што се случуваат во и надвор од компаниите како и приоритетната задача која се однесува на обуката дизајнот и развојот на секое работно место.

Она што може да се издвои е дека не задоволуваат соодвенто прерцепциите на лицата кои се предмет на инстражување во однос на споделување на информациите од највисоко ниво до непоредните извршители.

Затоа е неопходно во делот на комуникацијата да се збогати формата и начинот како ке се споделуваат неопходните инфомрмации и насоки од највисокото ниво кое се однесува на топ менаџерите, средносто ниво на менаџент, линиските менаџери односно на сите вработени.

Во овој дел треба да се прави разлика на потребните информации во зависност од организациската поставеност на секој вработен но истата да небиде на штета на јасно утврдените цели и задачи кои го дефинираат работниот процес.

Прашањата кои беа предмет на анализа и интерес на овој труд потврдуваат дека генералната хипотеза која се однесува на поврзаноста на човечките ресурси и деловната

стратегија на компаниите е исклучително важен сегмент во целокупното работење на секоја компанија која што има за цел да биде лидер во дејноста која што и е предмет на интерес.

Со цел да се направи длабинска анализа на добиените резултати поставени се и 3 посебни хипотези чиј предмет на истражување се обуката и развојот на вработените, нивното наградување како и организациската култура како важни елементи во создавањето на целокупната слика за овој магистерски труд.

Генералната хипотеза која гласи, Управувањето со човечките ресурси има значајно влијание врз остварувањето на деловната стратегија на компаниите се потврдува

Посебна хипотеза 1 Обуката и учењето се неопходни за завој на вештините и способностите на вработените.

Истражувачкото прашање број 6 кое е посветно на обуката на вработените дава саноки во кои правец треба да се движат новите знаења и нивната корелација со организациските цели на компанијата.

Добиените резултати покажуваат дека перцепцијата на испитаниците кои се составен дел на ова истражување имаат голема доверба во поврзаноста на овие два елементи однонсно обуките како неопходен дел и сотварувањето на целите како финален дел од организациските процеси.

За разлика од обуките методите кои што се користат за реализацијата на овие активности не се соодветно прифатени како во претходниот слуцај од вработените односно помалку од 50 посто од испитаницте се согласуваат дека тие се соодветни на задачоте кои стојат во работните процеси. Ова е сигнал дека со обуките како процес на доживотно учење треба да се продолжи, но не секогаш методите што се користат за нивна реализација се адекватни на ефикансоста во тренинзите.

Во наредното прашање број 8 може да се согледа дека методот таканаречен ‘лице во лице’ е прифатен со високи 75% од испитаниците како начин кои дава соодветни ефективни резултати.

Во функција на барање на одговор дали лицата кои што се користат како консултанит во едукацијата на вработените се прифатени од истиите над две третини го

прифаќаат овој пристап со што само се потврдува соодветната посебна хипотеза дека кога обуката и развојот се пренесени на начин кои што е прифатлив за слушателите го постигнува својот целосен ефект. Потврда за ова се и добиените одговори од истражувачкото прашње број 10 каде што обуките онлајн се исто така добра метода и начин каде што можат вработените да се посветат на својот професоинален и кариерен развој.ж

Како збир на сите претходно поставени прашања сублимирани во истражувачкото прашање број 13 се потврдува дека вработените имаат можност за свои професионален и кариерен развој.

Составен дел на секоја длабока анализа која се прави во менаџментот на човечките ресурси и перцепцијата на вработение кој ја имат за сигурноста на својте работни места.

Постои позитивна корелација помеѓу одговорите на ова прашање и добиените одбовор и поврзани со обуката и развојот. Тоа се потврдува не само со овие добиени истражувачки одговори туку и со праксата во други проекти кои што имаат сличен предмет на интерес дека колку е поголем степенот на обука и развој на вработените толку е пологлемо и чувството за сигурност на работното место, затоа што оние вработени кои што имаат добри компетенции не се оптеретени со предизвиците кои ги носи новот време пресликани во промените и неизвесностите не само во економската свера туку и во сите останати делови од живеењето.

Истражувачкото прашање број 19 кое ги опфаќа ново вработените и нивниот начин на селекција и регрутација ја потврдува добрата пракса во компаниите дека ново вработените мора да поминат низ процедура која што би значела почитување на сите процеси кои се составен дел на системот на управување на човечки ресурси.

Да се потсетиме дека менаџментот на човечки ресурси претсавен преку неговите функции мерење на перфрмансите, мерење на организациската ефикасност како и амбиентот во кои се случува целокупното работење се секогаш основни патокази за да се одговори на прашањето што понатаму.

Истражувањето покажува дека топ менаџерите не се доволно влкучени во овој процес на ново примање на вработени или вработените кои се предмет на ова истражување не се доволно информирани, бидејќи 60% од испитаниците немаат став по ова прашање. Се наметнува потребата да овој процес биде по траснпарентен од страна на топ менаџерите и менаџментот на човечки ресурси со цел да сите вработени имаат правилна слика и информација за она што се случува со новите нивни идни колеги.

Тестирањето на оваа посебна хипотеза број 1 се однесува на одговорот на прашањето дали да се користат постојаните кадри или оние кој што се однадвор. Одговорот на ова прашање ќе зависи од стратегискиот пристап на менаџментот на човечките ресурси и способноста да се предвидат најновите трендови и потреби на професии кои ги бараат глобалните процеси. Врз основа на добиените резултати од истражувањето може да се коснтатира дека Посебната хипотеза број 1 Обуката и учењето се неопходни за завој на вештините и способностите на вработените се потврдува.

Посебна хипотеза број 2 Правилниот систем на наградување ја зголемува веројатноста дека највредните човечки ресурси се мотивирани да го зголемат придонесот во компаниите.

На мотивацијата на вработените влијаат комплексен сет на фактори, затоа што мотивацијат е многу сложен феномен кои директно е рзултат на однесувањето на луѓето во одредена асоцијација кои што може да движи во два правци. Едниот е да се зголеми напорот да се остварат организациските цели и да се направи компромис со задоволување на индивидуалните потреби а другиот правец е да вработените не бидат доволно мотивирани во реализацијата на она што се бара од нив.

Истражувачкото прашање број 2 директно ги анализиа поврзаноста на мотивацијата и нивното чиство на задоволство при извршување на работните обрски. Добиените резултати покажуваат дека над една половина од бројот на лицата кој се предмет на истражување се задовлни со оваа корелација но останува нејасно што се случува со една третина од испитаниците кои немаат одговор на ова прашање.

Овдека се гледа дека сложениот феномен на мотивација и чуство на работа е директно поврзан со мотивациските карактеристики. Тие се пренесени преку индивидуалните карактеристики како што се личните потреби, поединечните ставови личните интреси и очекувањата. Овие карактеристики се во директна корелација со карактеристиките на организацијата и карактеристиките на работата.

Наградувањето секогаш било едно од приоритетните прашња на сите учесници во процесот на светот на економија. Во него подеднакво учествуваат и генералните менаџери и вработените и сите други учесници кои на еден или на друг начин се поврзани со успешноста на компаниите.

Кога станува збор за наградувањето кое се однесува на нематеријалните фактори постои одредена воздржаност во одоговорите на учесниците во истражувањето бидејќи помалку од пола од нив сметаат дека нематеријалните фактори создаваат добра мтоивација кај вработените. Ова е силна порака за менаџерите кои се задолжени за создавање следење и контрола на системите на наградување бидејќи е очигледно дека кај одреден број на вработени нематеријалните фактори имаат позитивно влијание но не и одлучувачко за исистие да дадат резултати кои што се посакувани од креаторите на стратегиите за развој на компаниите.

Главната задача на овој магистерски труд не е подлабого да се впишта во анализата на системите на наградување но има јанса цел да ги детектира кои се тие слабости кои што овие системи ги појавуваат а се од есенционално значење за остварување на деловната стратегија на компаниите.

Може да се констатира дека посебната хипотеза 2 Правилниот систем на наградување ја зголемува веројатноста дека највредните човечки ресурси се мотивирани да го зголемат придонесот во компаниите се потврдува.

Посебна Хипотеза 3: Организациската култура влијае на работното однесување на вработените во нивните одлуки и акции

Секоја организација си има свој специфичности свој добри и свој лоши страни. Но за да биде успешна мора да има дефинирано процедура, верувања и прифаќања на

вредности од страна на вработение кој ке создадат добра организациска култура. Колку и да компаниите се успешни во своето деловно работење долку оргранизациската култура не влијае позитинво на однесувањето на вработените порано или покасно ќе се нарушат и економските процеси во организациската псотавеност на компаниите.

За таа цел преку истражувачкото прашање број 15 кое гласи, дали е пријатна и соодвента организациската клима во компаниите кои се предмет на истражување добиените одговори потврдуваат дека постои голема зависност помеѓу истите и тие посакуваат да се дел од компании во кој што ќе има пријатни услови за работа. Добиените одговори покажуваат дека во компаниите кои се предмет на ова истражување постои пријатна и соодветна организациска клима што покажува дека овој услов е исполнет и соодветен на поставените задачи од страна на менаџментот.

Истражувањето покажува дека Посебна Хипотеза 3 Организациската култура влијае на работното однесување на вработените во нивните одлуки и акции се потврдува.

5. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Конкурентската предност која е неопходна за развој на секоја организација може да се остварува на повеќе начини во зависност од конкурентските предности што ги има компанијата. Затоа е потребно континуирано да се збогатуваат организациските процеси, производи и услуги.

Неопходен услов за реализација на истите е потребата да се има соодветно мотивирани вработени кои ќе знаат професионално да ги извршуваат своите работни задачи, а сето тоа да резултира со поголема успешност на компаниите. Организацијата постојано мора да инвестира во истражувања на најновите технолошки истражувања, да применува најнови методи за едукација и развој на вработените, како и да инвестира во истражувањето на пазарот за да на време реагира на најновите потреби на корисниците на услугите и производите што ги нуди.

Постојат голем број на примери од праксата каде што најдобрите планови, стратегии разработени во детали не успеале да се реализираат. Одговори на ова прашање има многу, но едно од најчестите вистини е дека истите треба да бидат реализирани од вистинските луѓе или кажано со речникот на економијата со вработени кои имаат соодветни знаења, компетенциии и искуство на задачите и работните обрвски кои им се поставени.

Многу пати не само во овој труд туку и во консултираната литература за оваа проблематика, се добива впечаток дека пренагласена е улогата на човечкиот фактор во однос на другите ресурси.

Научната вистина е дека во последниот период од економскиот развој највредниот и најтешко достапниот ресурс се луѓето. Денес, посебно сме сведоци дека нашата економија се соочува со сериозни предизвици во делот на обезбедување на соодветен кадар за потербите на нашите компании.

Технологијата секогаш го одбележувала ерата на револуционерните промени кои се случуваат во едно општество и затоа низ примерите низ историјата, давала големи предности во развојот на човештвото.

Од периодот кога сме имале економија на обезбедување на соодветно производство преку која се создавала нова вредност, сега живееме во време кога новата вредност ја создаваат човечките ресурси како најпосакуван и најбаран ресурс во споредба со другите ресурси.

Во делот на човечките ресурси во овој труд е посветено соодветно внимание затоа при разгледувањето на овој процес само ќе споменеме дека организацискиот избор на структурата и културата во една организација се главни носители на прашањето дали една компанија ќе успее или не.

Не е случајно што во овој дел од теоретските истражувања зборуваме за фактори на организациска структура и култура бидејќи нивната флексибилност, креативност и способност се од најважно значење за опстанокот на една компанија.

Стратегијата која што е неопходна за да се знае каде се движи една организација секогаш било прашање кое што прво се поставува кога се формира нова компанија бидејќи основно е да се знае за што се основа и во кој правец ќе се движи истата.

Современите индекси, како што е Human Capital Index на Светска банка, јасно укажуваат дека државите со високи вложувања во образование, здравство и истражување имаат повисоки стапки на економски раст и поотпорни економски системи. Емпириските докази покажуваат дека вложувањата во човечки капитал се директно поврзани со способноста на земјите да привлекуваат странски инвестиции, да развиваат нови индустрии и да се прилагодуваат на технолошки промени. Особено значајно е што човечкиот капитал дејствува и како фактор на одржлив раст.[12]

Во услови на глобализација, дигитализација и климатски предизвици, продуктивноста и иновациите зависат од луѓето кои умеат да развиваат нови технологии, да управуваат со ресурси и да создаваат креативни решенија. Тоа значи дека човечкиот капитал е не само двигател на квантитативен раст (мерен преку БДП), туку и на квалитативен развој кој вклучува подобрување на животниот стандард, социјална интеграција и одржливост.

[12] "The Human Capital - Artificial Intelligence Symbiosis and Economic Growth." De Economist (2025).

6. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Anderson, V. (2005), „Research Methods in Human Resource Management", London: Chartered Institute of Personnel and Development.
2. Anthony, W. P. et al.,(1999), „Human Resource Management: A Strategic Approach", (third edition), USA: The Dryden Press.
3. Antonioli, D. (2008), „High Performance Work System and Firm Performance - Evidence for an Italian Local Production System", Ferrara: University of Ferrara.
4. Armstrong, M. (2003),„A Handbook of Human Resource Management Practice" (9" edition), London: Kogan Page.
5. Bahtijarevie - Siber, F. (1999), „Management ljudskih potencijala", Zagreb: Golden marketing.
6. Barney, J. B. and Hesterly, W. S. (2008), „Strategic management and competitiveadvantage. Concept and cases" (second edition), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
7. Baron, J. N. and Kreps, D. M. (1999), „Strategic Human Resources: Framework for General Managers", Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
8. Becker, B.E., Huselid, M.A., and Ulrich, D. (2001), *„The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performancez,* USA: Harvard College.
9. Beugre, C. D. *(1998), „Managing Fairness in Organizations",* Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, lncorporated.
10. Bogieevie-MilikiO, B. (2008), *„Menadzment ljudskih resursa",* Beograd: Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta.
11. Brnjas, Z. (2000), *„Strategijski rnenadzment",* Beograd: Poslovni sistem „Grmec".
12. Cascio, W. F. (2003), *„Foundations of Workplace Measurement: Concepts and Example",* Paper prepared for the SHRM Foundation's Annual Thought Leaders Retreat,Chicago. (https://www.shrm.org./foundation/ TL/Casio.pdf)
13. Cerdin, J. and Som, A. (2003), *„Strategic Human Resource Management Practices: An Exploratory Survey of French Organizations",* France: ESSEC Research Center.
14. Daft, R. L. (2005), „Understanding the Theory and Design of Organizations", International Student Edition: Thomson South-Western. Daft, R. L. and Mar6e, D. (2007), „Management: The New Workplace . Mason: Thomson South - Western.
15. David, F. R. (2005), „Strategic Management: Concept and Cases" (11" edition), New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

16. Dell' Aringa, C., Ghinetti, P., Lucifora, C. „High Performance Work Systems, Industrial Relations and Pay Settings in Europe", Istituto di Economia dell'Impresa e del Lavoro, University Cattolica del S.Cuore, Milano http://cep.lse.ac.uldpiep/papers/DAGL_fina12.pdf
17. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., and Taylor, M. L. (2005), „Strategic Management: Creating Competitive Advantages" (2nd edition), International Edition: McGraw-Hill/Irwin.
18. Dessler, G. (2005), „Human Resource Management" (10th edition), International edition: Pearson/Prentice Hall.
19. Dive, B. (2004), „The Healthy Organization: A Revolutionary Approach to People & Management", (2nd edition). London: Kogan Page. Djuricin, D. N., Janosevic, S. V. i Kalicanin, Dj. M. (2009), „Menadzment I strategija", Beograd: Centar za isdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
20. Draker, P. (2005), „Upravljanje u novom drushtvu", Novi Sad: Adizes. Ekonomski recnik, (2006),(drugo izdanje, redaktor Jaksic, M.), Beograd: Centar za isdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
21. Eurofound (2012), Fifth European Working Conditions Survey, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
22. Johns, G. and Saks, A. M. (2001), „Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work" (Sixth Edition), Toronto: Pearson-Prentice Hall.
23. Johnson, G. & Scholes, K. (1999), „Exploring Corporate Strategy" (6th edition), International edition: Prentice Hall/Financial Times.
24. Johnson, G., Scholes, K, and Whittington, R. (2008), „Exploring Corporate Strategy: Text and Cases" (8th edition), Essex, England: Financial Times/Prentice Hall. Jones, R. G. (2004), „Organizational Theory, Design, and Change" (fourth edition), Pearson Education International: Pearson-Prentice Hall.
25. Jones, R. G. and George, M. J. (2003), „Contemporary Management" (third edition), International edition: McGraw-Hill.
26. Jungblut, J.- M. and Storrie, D. (2011), „FIRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009", Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/69/en/1/ EF1169EN.pdf
27. Morgan, G. (1996) „images of Organization" (second edition), Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
28. Mullins, L.J. (1999) „Management and organizational behavior" (Fifth edition), University of Portsmouth: Prentice Hall.

29. Noe, R.A. et al. (2008), „Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage" (6" edition), Boston: McGrow-Hill.
30. Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1983), „In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies", New York: Warner Books.
31. Pegalj, B. (2006),„Merenje performansi preduzeca. Tradicionalni i suvremeni koncepti", Beograd, Centar za isdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Petkovie, M. et al. (2003), „Organizacija: Teorije, Dizajn, Ponasanje, Promene", (drugo izdanje), Beograd, Ekonomski fakultet.
32. Porter, M. E. (1998), „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.
33. Preece, R. (1994), „Starting Research - and introduction to academic and dissertation writing", London: A Cassel Imprint.
34. Pfeffer, J. (1997), „New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects", Cary, NC, USA: Oxford University Press, Incorporated.
35. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2007), „Organizational Behavior", New Jersey: Pearson education, Inc.
36. Dessler, G. (2013), „Human Resource Management", (14th edition), Boston: Pearson.
37. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2017), „Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage", (10th edition), New York: McGraw-Hill Education.
38. Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2014), „Human Resource Management", (14th edition), Boston: Cengage Learning.
39. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (2012), „Managing Human Resources", (7th edition), Upper Saddle River: Pearson.
40. Armstrong, M. (2017), „Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management", (6th edition), London: Kogan Page.
41. Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (2007), „Strategic Human Resource Management", (2nd edition), Oxford: Blackwell Publishing.
42. Baron, J. N. and Kreps, D. M. (1999), „Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers", New York: John Wiley & Sons.
43. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. and Ulrich, M. (2012), „HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources", New York: McGraw-Hill.
44. Becker, B. E., Huselid, M. A. and Ulrich, D. (2001), „The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance", Boston: Harvard Business School Press.

45. Beaven, K. (2019), „Strategic Human Resource Management: An HR Professional's Toolkit", London: Kogan Page.
46. Mello, J. A. (2014), „Strategic Human Resource Management", (4th edition), Boston: Cengage Learning.
47. Falcone, P. (2018), „101 Tough Conversations to Have with Employees: A Manager's Guide to Addressing Performance, Conduct, and Discipline Challenges", New York: AMACOM.
48. Sinek, S. (2014), „Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't", New York: Portfolio/Penguin.
49. Pink, D. H. (2011), „Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us", New York: Riverhead Books.
50. Lencioni, P. (2002), „The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable", San Francisco: Jossey-Bass.
51. Schein, E. H. (2010), „Organizational Culture and Leadership", (4th edition), San Francisco: Jossey-Bass.
52. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011), „Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", (3rd edition), San Francisco: Jossey-Bass.
53. Coyle, D. (2018), „The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups", New York: Bantam Books.
54. Flamholtz, E. G. and Randle, Y. (2011), „Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset", Stanford: Stanford University Press.
55. Kotter, J. P. (2012), „Leading Change", Boston: Harvard Business Review Press.
56. Bridges, W. (2017), „Managing Transitions: Making the Most of Change", (4th edition), Boston: Da Capo Lifelong Books.
57. Becker, G. S. (1993), „Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education", (3rd edition), Chicago: University of Chicago Press.
58. Jarvis, P. (2010), „Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice", (4th edition), London: Routledge.
59. Evans, K., Lee, W. O., Markowitsch, J. and Zukas, M. (eds) (2023), „Third International Handbook of Lifelong Learning", Cham: Springer.
60. Ulrich, D. (1997), „Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results", Boston: Harvard Business School Press.
61. Armstrong, M. (2020), „Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", (15th edition), London: Kogan Page.

62. Cascio, W. F. and Aguinis, H. (2019), „Applied Psychology in Human Resource Management", (8th edition), Upper Saddle River: Pearson.
63. Liddle, D. (2020), „Managing Conflict: A Practical Guide to Resolution in the Workplace", London: Kogan Page.
64. Mitchell, B. and Gamlem, C. (2020), „The Big Book of HR", (Revised edition), Wayne: Career Press.
65. Hastings, R. and Meyer, E. (2020), „No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention", New York: Penguin Press.
66. Lencioni, P. (2012), „The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business", San Francisco: Jossey-Bass.
67. Grant, A. (2021), „Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know", New York: Viking.
68. Bock, L. (2015), „Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead", New York: Twelve.
69. Hiatt, J. M. (2006), „ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community", Loveland: Prosci Learning Center Publications.
70. Sheridan, R. (2013), „Joy, Inc.: How We Built a Workplace People Love", New York: Portfolio/Penguin.
71. Martin, K. (2018), „Clarity First: How Smart Leaders and Organizations Achieve Exceptional Performance", New York: McGraw-Hill Education.
72. May, M. (2007), „The Elegant Solution: Toyota's Formula for Mastering Innovation", New York: Free Press.
73. Frede, M. and Ohlrich, K. (2019), „The Way of the HR Warrior: Leading the Charge to Transform Your Career and Organization", Toronto: Page Two Books.
74. Adams, L. (2015), „HR Disrupted: It's Time for Something Different", London: Practical Inspiration Publishing.
75. Hume, K. (2022), „Learn Solve Thrive: The Neuroscience of Effective Learning", Melbourne: Major Street Publishing.
76. Argyris, C. (2010), „Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design", Oxford: Oxford University Press.
77. Groysberg, B. et al. (2023), „HBR's 10 Must Reads on Building a Great Culture", Boston: Harvard Business Review Press.
78. Smith, S. and Mazin, R. (2011), „The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals", (2nd edition), New York: AMACOM.

79. Smart, G. and Street, R. (2008), „Who: The A Method for Hiring", New York: Ballantine Books.
80. Morgan, G. (2006), „Images of Organization", (Updated edition), Thousand Oaks: Sage Publications.
81. Mullins, L. J. (2010), „Management and Organisational Behaviour", (9th edition), Harlow: Pearson Education.
82. Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2017), „Organizational Behavior", (17th edition), Harlow: Pearson Education.
83. Pfeffer, J. (1998), „The Human Equation: Building Profits by Putting People First", Boston: Harvard Business School Press.
84. Lawler, E. E. III (2008), „Talent: Making People Your Competitive Advantage", San Francisco: Jossey-Bass.
85. Dive, B. (2004), „The Healthy Organization: A Revolutionary Approach to People & Management", (2nd edition), London: Kogan Page.
86. Peters, T. J. and Waterman, R. H. (2004), „In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies", (2nd edition), New York: HarperBusiness.
87. Porter, M. E. (1998), „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press.
88. Daft, R. L. (2016), „Organization Theory and Design", (12th edition), Boston: Cengage Learning.
89. Jones, G. R. and George, J. M. (2016), „Contemporary Management", (9th edition), New York: McGraw-Hill Education.
90. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regnér, P. (2017), „Exploring Strategy", (11th edition), Harlow: Pearson Education.
91. Preece, R. (1994), „Starting Research: An Introduction to Academic and Dissertation Writing", London: Cassell.
92. Pegalj, B. (2006), „Merenje performansi preduzeca. Tradicionalni i suvremeni koncepti", Beograd: Ekonomski fakultet.
93. Petković, M. et al. (2003), „Organizacija: Teorije, Dizajn, Ponašanje, Promene", (2nd edition), Beograd: Ekonomski fakultet.
94. Djuričin, D. N., Janosević, S. V. and Kaličanin, Đ. M. (2009), „Menadžment i strategija", Beograd: Ekonomski fakultet.
95. Brnjas, Z. (2000), „Strategijski menadžment", Beograd: Poslovni sistem „Grmec".

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ БРОЈ 1: Анкетен Прашалник

Почитувани,

Пред вас се наоѓа анкетен прашалник за проценка на ставовите кои се однесуваат на обука и развој на вработените и работењето во организацијата. Анкетниот прашалник се пополнува анонимно со заокружување на понудените одговори. Сите податоци ќе бидат ислкучиво користени за научно инстражувачки цели. Ве молиме да одговорите на сите прашања искреино.

Анкетен Прашалник

1. **Пол**
    - Машки
    - Женски
2. **Возраст**
    - 20-35
    - 36-50
    - 51-65
3. **Степен на образование**
    - ссс
    - всс
    - магистер
    - доктор на науки
4. **Години на работен стаж во организацијата**
    - До 10 год.
    - Од 10 до 20
    - Од 20 до 30
    - Од 30 до 40

5. **Со оценка од 1 до 5 искажете го вашето мислење за наведените искази (1 – Воопшто не се согласувам, 2- не се согласувам, 3- немам мислање, 4- се согласувам, 5- целосно се согласувам)**

1. **Прашање бр.1 Дизајнирањето на работните задачи одговараат на целите кои што се поставени како приоритети на нашата компанија ?**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

2. Работните обврски на вработените поттикнуваат мотивација и чувство на задоволство при нивното извршување?

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

3. **Регрутацијата и селекцијата на новопримените вработени во нашата компанија е согласно процедурите и постапките на истата**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

4. **Техничките компетенции се соодветни на работните процеси во компанијата**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

5. **Наградувањето кое се однесува на нематеријалните фактори создава мотивација кај вработените**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

6. **Обуките на вработените кои се неопходни за извршување на работните задачи се соодветни на организациските цели на компанијата**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

7. **Методите што ги користиме во компанијата во реализацијата на обуката допрринесуваат за поефикасно и поефективно работење на истата**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**

- **4- се согласувам**
- **5- целосно се согласувам**

8. **Обуката која се извршува непосредно во рамките на компанијата така наречена лице во лице е прифатена од нововработените**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

9. **Во компанијата има ефекти од извршената обука која ја користиме од надворешни лица т.с. агенции/консултанти**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

10. **Обуките онлајн позитивно влијаат врз новите сознанија кои ги примаат вработените**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

11. **Новите знаења и информации што ги добиваат вработените од самостојната едукација, користење на онлајн ресурси позитивно влијае на развојот на човечките ресурси**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**

- **4- се согласувам**
- **5- целосно се согласувам**

12. **Системот на мерење на перформансите на вработените е соодветен и ефикасен во нашата компанија**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

13. **Вработените имаат можности за свој професионален и кариерен развој**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

14. **Промените што се случуваат во дејноста на нашата компанија ни се навремено достапни за користење за исполнување на нашите работни задачи**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

15. **Во нашата компанија има пријатна и соодветна организациска клима**
    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**

- **4- се согласувам**
- **5- целосно се согласувам**

16. **Споделувањето на информации од највисоко ниво до непосредните извршители е соодветно**

- **1 – Воопшто не се согласувам**
- **2- не се согласувам**
- **3- немам мислање**
- **4- се согласувам**
- **5- целосно се согласувам**

17. **Вработените во компанијата чувствуваат сигурност за своите работни места**

- **1 – Воопшто не се согласувам**
- **2- не се согласувам**
- **3- немам мислање**
- **4- се согласувам**
- **5- целосно се согласувам**

18. **Обуката, дизајнот и развојот на секое работно место е приоритетна задача на менаџментот на човечки ресурси**

- **1 – Воопшто не се согласувам**
- **2- не се согласувам**
- **3- немам мислање**
- **4- се согласувам**
- **5- целосно се согласувам**

19. **При приемот на нови вработени се реализираат сеопфатни регрутации и истите се одвиваат во три етапи**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

20. **Покрај претставник на менаџментот на човечки ресурси, производствени стручњаци во процесот на ново примање се вклучени и претставници на топ менаџментот**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**

21. **Во случај кога има потреба од кадри со кои не располага компанијата, се користат „готови“ кадри однадвор кои поминуваат низ комплексна регрутација и интервјуа**

    - **1 – Воопшто не се согласувам**
    - **2- не се согласувам**
    - **3- немам мислање**
    - **4- се согласувам**
    - **5- целосно се согласувам**