МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ПОТРЕБАТА ЗА УВОЗ НА РАБОТНА СИЛА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ДЕФИНИРАЊЕ НА КЛУЧНИТЕ ПАРАМЕТРИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

СТУДЕНТ: РОЗЕТКА ВЕЛИНОВСКА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М231023
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ

СВЕТИ НИКОЛЕ, 2025

АПСТРАКТ

Задачата на овој труд е да ги дефинира клучните параметри за управување со компетентноста на човечките ресурси. Зборот компетентност значи квалификуван, способен, додека компетенциите претставуваат збир на знаења, ставови и вештини кои влијаат на конечниот резултат. Компетентноста игра значајна улога во квалитетот и системот за управување со квалитетот. Компетентноста на една организација се состои од посебни знаења и вештини што постојат во рамките на организацијата. Таа е тесно поврзана со интелектуалниот капитал, кој е важно да се развива за да се постигне конкурентска предност на пазарот. Клучен фактор за успешно работење на секоја компанија се човечките ресурси со нивните знаења, способности, вештини и компетенции. Управувањето со човечки ресурси е тежок и постојан процес, а мојата задача е да ги истражам и дефинирам клучните параметри што се применуваат при управувањето со компетентноста на овие ресурси.

Клучни зборови: компетенции, организациска компетентност, човечки ресурси, параметри за управување со компетентноста на човечките ресурси

ABSTRACT

The assignment of this gradual thesis is to define the key parameters for managing the competence of human resources. The word competitive means to be capable, able, when on the other hand competence presents a group of knowledge, atittude and skills which influence on the uttermost result. Competence presents a significance role in quality and inside the system of quality managing. The special knowledges and skills, which have been existing inside the organization, are a part of the competence of organization. It is narrowly related with the intelectual capital, for which is important that it has been developing to achieve the competitive advantage on market. The key factor of being successful includes the human potential whith their knowledges, abilities, skills and competences. Managing human potentials is a very demanding and constant process and it is my assignment to research and define which are this key parameters which have been used by managing the competence of this resources.

Keywords: Competences, competence of the organization, human resources, parameters for managing the competence of human resource.

С О Д Р Ж И Н А

АПСТРАКТ 2

ABSTRACT 3

1. ВОВЕД 6

1.1. Предмет, цел и хипотези на трудот 6

1.2. Извори и методи на работа 7

1.3. Досегашни истражувања 9

1.4. Содржина и структура на трудот 17

2. КОМПЕТЕНЦИИ И ОРГАНИЗАЦИСКА КОМПЕТЕНТНОСТ 18

2.1. Компетенции 18

2.1.1. Знаење 29

2.1.2. Вештини 31

2.1.3. Способности 32

2.2. Конкурентност 34

2.3. Организациско знаење 46

2.3.1. Управување со знаењето 48

2.4. Организациска компетентност 50

2.4.1. Општа теорија 51

2.4.2. Елементи на организациска компетентност 53

2.4.3. Однос помеѓу интелектуалниот капитал и организациската компетентност 55

2.4.4. Влијанието на интелектуалниот капитал и организациската компетентност врз одржливата конкурентност 57

3. КОМПЕТЕНТНОСТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 59

3.1. Дефиниција и важност на управувањето со човечки ресурси 59

3.2. Управување со човечки ресурси 63

3.2.1. Мотивација на вработените ... 67
3.3. Мерење на управувањето со човечки ресурси ... 69
3.4. Фактори на управување со компетентност на човечки ресурси ... 72
3.4.1. Општи фактори ... 73
3.4.2. Специфични фактори ... 76
3.5. Клучни параметри за управување со компетентноста на човечките ресурси ... 82
3.6. Big Five (Петте големи параметри) ... 82
5. ИСТРАЖУВАЊЕ ... 85
5.1. Опис на анкетата ... 85
6. ЗАКЛУЧОК ... 107
Користена литература ... 109

1. ВОВЕД

Концептот на компетентност се споменува уште од античко време и неговата дефиниција се менувала со текот на годините. Компетентност значи оспособен или способен, додека компетенциите претставуваат збир на поврзани знаења, ставови и вештини кои влијаат на крајниот резултат. Компетентноста игра значајна улога во квалитетот и системот за управување со квалитетот. Таа е многу важна за организација претставена од луѓе со заеднички цели. Компетентноста на овие луѓе или вработени го олеснува и побрзо постигнувањето на поставените цели. Организациската компетентност е тесно поврзана со интелектуалниот капитал. Многу е важно за една организација да го развива и инвестира во својот интелектуален капитал, да инвестира во своето знаење и во знаењето на своите вработени и на тој начин да постигне одржлива конкурентска предност на пазарот. Организациската компетентност се смета за посебно знаење и вештини што постојат во рамките на организацијата и што ја прават организацијата различна од другите на пазарот. Организациската компетентност најчесто се поврзува со компетентноста на човечките ресурси, што е клучен фактор за успешно работење на секоја компанија, организација или институција. Човечките ресурси се состојат од знаење, способности, вештини и компетенции. Управувањето со човечки ресурси е тежок и постојан процес, а овој труд ќе ги дефинира клучните параметри за управување со компетентноста на овие ресурси.

1.1. Предмет, цел и хипотези на трудот

Темата на мојот труд е „Дефинирање на клучните параметри на управувањето со компетентноста на човечките ресурси“. Темата е избрана затоа што во времето во кое живееме, знаењето стана ресурс без кој ниеден бизнис, активност или процес не е можен. Човечките ресурси и организацијата се тесно поврзани и меѓусебно влијаат. Човечките ресурси се основата врз која се гради стратегијата на една организација.

Целта на секоја организација е продуктивноста и задоволството на клиентите, кои се постигнуваат преку луѓето и нивните постапки. Целта на трудот е да се открие што се организација и организациска компетентност, зошто е важно организациското знаење, што подразбира компетентноста на човечките ресурси, кои се клучните параметри на

управувањето со компетентноста на човечките ресурси и какво е влијанието на управувањето со компетентноста на човечките ресурси врз организацискатa компетентност.

1.2. Извори и методи на работа

Трудот е подготвен со користење на универзитетски учебници и прирачници, презентации, стручни и научни статии од македонски и меѓународни експерти и други веб-страници поврзани со темата на трудот. Во трудот е спроведено секундарно истражување за тековните истражувања во областа на темата на трудот. Користени се секундарни извори на податоци како што се научни статии и извори од веб-страници.

Во трудот е спроведено и истражување, врз основа на кое е заклучено кои се клучните параметри за управување со компетентноста на човечките ресурси. За да се постигнат поставените цели при проучувањето на литературата и собраните податоци и да се добие најдобар можен преглед на проблемот и предметот на истражувањето се користени различни методи и методи на истражување. Методите што се користат при изработката на овој дипломски труд се методите на опис (процес на едноставен опис на факти, процеси и предмети и нивна емпириска потврда на односите и врските), анализа (процес на научно истражување и објаснување на реалноста со разложување на сложени заклучоци на поедноставни делови), синтеза (процес на научно истражување и објаснување на реалноста со комбинирање на едноставни заклучоци во посложени заклучоци) и избор на избрана стручна литература.

Во овој труд ќе се користат неколку различни методи на истражување. Во теоретскиот дел од работата ќе се користат следниве методи:

- Дескриптивен метод – постапка на едноставен опис или читање на факти, процеси и предмети во природата и општеството и нивно емпириско потврдување на врските , но без научно толкување и објаснување. Овој метод се применува во почетната фаза на научното истражување, а има поголема вредност доколку едноставниот опис се поврзе со објаснувања за набљудуваните поважни

карактеристики на опишаните факти, предмети и процеси, нивните закони и причинско-последични врски .

- Индуктивен метод - систематска примена на индуктивниот начин на расудување, кој врз основа на анализа на поединечни факти се доаѓа до заклучок за општиот суд, од набљудувањето на конкретни поединечни случаи, се доаѓа до општи заклучоци.
- Дедуктивен метод - Дедукцијата секогаш претпоставува познавање на општо знаење врз основа на кое се познава конкретното или поединецот. Се користи за објаснување на факти и закони, за предвидување идни настани, за откривање нови факти и закони, за докажување на утврдени тези, за тестирање хипотези и за презентирање научни докази.
- Метод на анализа - постапка на научно истражување со разложување на сложени поими, судови и заклучоци на нивните поедноставни составни делови и елементи.
- Метод на синтеза - постапка на научно истражување и објаснување на реалноста преку синтеза на едноставни судови во посложени.
- Статистички методи – општи методи на сите истражувања во сите научни области.
- Математички методи - научна систематска постапка која се состои во примена на математичка логика, математички односи, математички симболи и математички операции во научно-истражувачката работа.

Магистерскиот труд се заснова на собирање примарни и секундарни податоци. Примарни податоци се собрани од спроведеното истражување (анкетен прашалник), а секундарни податоци се собрани од книги, стручни списанија и релевантна литература. Ќе се анализира улогата на етиката за време на комуникацијата и како таа влијае на однесувањето на потрошувачот при неговата одлука за купување. Анкетниот прашалник е составен со цел да се добие увид во нивото на познавање на етиката како основа на комуникацијата и да се дознае нивото на имплементација и да се набљудува неговата важност. По теоретски преглед на релевантната литература и обработка на податоците од спроведеното истражување, ќе бидат претставени заклучоците за етиката како основа на комуникацијата на процесот на продажба.

1.3. Досегашни истражувања

Секоја организација има своја стратегија која ја регулира организациската структура. Начинот на кој се извршува работата зависи од вработениот, или поточно од неговото ниво на компетентност за извршување на овие задачи. Секое работно место има опис на работното место и соодветно на тоа постои список на компетенции. Списокот на компетенции е поделен на професионални компетенции кои се поставени како основа за таа работна позиција и општи компетенции кои се утврдуваат како неопходни и важни за таа работна позиција. Врз основа на интервјуто за интеграција помеѓу анализираниот работник и менаџерот за општи работи, менаџерот за општи работи извлекува заклучок преку прашања од формуларот за евалуација што го пополнил работникот, во следните области:

1. Комуникација и меѓучовечко однесување (изглед и личност, способност за воспоставување контакт и создавање односи, вербално изразување, структурирање и водење разговори, почитување/прифаќање/контакт; лично и на далечина/активно слушање, способност за убедување и покажување ентузијазам;
2. Мотивација за кариера, проактивност, желба за учење, подготвеност за напредување (работен статус, проактивност, став кон компанијата, желба за давање информации и учење, посветеност на работата, подготвеност за преземање иницијатива) ;
3. Ментална флексибилност (креативност, способност за решавање проблеми/прилагодување на нови ситуации, интелектуална способност, способност за учење);
4. Самостојна и систематска работа (ориентација кон цели/следење на сопствените цели, способност за организирање/организирање/систематско работење, независност и автономија);
5. Соработка и способност за работа во тим (напори во заеднички интерес/поврзаност со други);
6. Личност и интегритет (кредибилитет на однесувањето - отпорност (ментална, физичка);

7. Лидерски компетенции (способност за водење, управување со промени, развој и управување со луѓе). (Bartolić, Prelas Kovačević, 2011).

Со усвојувањето на Стратегијата за претприемничко учење во Република Македонија 2014-2024 и воведувањето на претприемништвото како една од осумте клучни компетенции на учениците во Националната рамка на наставни програми од 2010 година, Република Македонија покажа дека смета дека претприемничката ориентација е исклучително важна за личниот, општиот општествен и економски развој. Претприемничката компетентност се однесува на способноста на поединецот да ги претвори идеите во акција и вклучува креативност, иновативност и подготвеност за преземање ризици, како и способност за планирање и управување со проекти со цел постигнување цели. Вклучува голем број особини на личноста: креативност, независност, одговорност, критичко размислување, иновативност, иницијатива, способност за преземање разумни ризици, организациски вештини, лидерски и менаџерски вештини, вештини за соработка и други особини. Целта е да се обезбеди студентите да бидат обучени да поставуваат, оценуваат и постигнуваат лични цели, да знаат како да ја планираат својата работа и да спроведуваат планови, да развиваат иницијатива, упорност во активностите, особено во учењето, да бидат обучени да се прилагодуваат на нови ситуации, идеи и технологии, да развиваат креативен пристап кон предизвиците и промените, стресот и конфликтите и конкуренцијата, да развиваат вештини за оценување на другите и самоевалуација и критички став кон сопствениот успех или неуспех, да развиваат независност, самодоверба и личен интегритет, да учат за работниот живот и професиите во непосредната околина и општеството, да стекнуваат основни знаења од областа на економијата и бизнис менаџментот и да станат свесни за важноста и можностите за самовработување. Психолошките карактеристики содржани во претприемачките компетенции на студентите се личен интегритет, самодоверба, независност, подготвеност за прифаќање промени, прифаќање предизвици, отпорност на стрес и неизвесност, креативен пристап кон конфликти и конкуренција, подготвеност за преземање ризици, способност за справување со успех и неуспех, флексибилност, прилагодливост, способност за критичко размислување, решавање проблеми, способност за проценување, анализа и препознавање можности, креативност, иновативност, донесување одлуки, претприемништво, иницијатива, упорност во активностите, особено

во учењето, ориентација кон постигнување, висока работна енергија и фокус на целите, конструктивно управување со емоциите, развиени социјални и комуникациски вештини, вештини за оценување на другите и самоевалуација итн. (Поленаковиќ, 2017.)

Авторите Ferk Novaković и Bogdanović (2011) наведуваат дека претприемачката компетентност се состои од одредени знаења, вештини и ставови кои се соодветни на одреден контекст (економски, културен, спортски итн.). Знаењето вклучува познавање на достапните можности со цел да се препознаат оние што одговараат на сопствените лични професионални и/или деловни активности. Вештините вклучуваат вештини за планирање, организирање, анализа, комуникација, извршување, известување, евалуација и евидентирање, вештини за креирање и имплементација на проекти, способност за соработка и флексибилно работење во рамките на тим, способност за препознавање на сопствените силни и слаби страни, способност за проактивно дејствување и позитивно реагирање на промените, способност за проценка и преземање ризици кога е оправдано. Ставовите вклучуваат тенденција за преземање иницијатива, позитивен став кон промените и иновациите и подготвеност за препознавање области во кои може да се демонстрира целиот спектар на претприемачки вештини - на пр. дома, на работа и во заедницата. Познавањето на еден или повеќе странски јазици е една од клучните компетенции на успешен претприемач. Во пракса, често се прави разлика помеѓу учење општ странски јазик и стручен странски јазик, при што во претприемничкото образование зборуваме за учење деловен странски јазик, што вклучува стекнување јазични вештини во смисла на усвојување соодветен деловен вокабулар, но исто така бара познавање на деловната етика, соодветни социјални и презентациски вештини, способност за учество на деловен состанок, способност за водење состанок, способност за водење телефонски разговор на странски јазик, способност за писмена комуникација, способност за пишување меморандум, е-пошта, деловно писмо итн. Сите овие се вештини што мора да бидат составен дел од учењето странски јазик како дел од претприемничкото образование. (Šimunović, Letic, Halter, 2011.)

Препораките на Европскиот парламент и Советот на Европа вклучуваат осум клучни компетенции, имено: способност за комуникација на мајчин јазик, способност за комуникација на странски јазик, математички компетенции и основни компетенции во

науката и технологијата, дигитални компетенции, способност и желба за учење, интерперсонални, интеркултурни и социјални и граѓански компетенции, претприемништво, култура на изразување. Претприемачките компетенции вклучуваат креативност, иновација и преземање ризици, како и способност за планирање и управување со проекти со цел да се постигнат предвидените цели. Потребните знаења вклучуваат соодветни способности за лични, професионални и/или деловни активности, вклучително и создавање општа слика за условите во кои луѓето живеат и работат, како што се разбирање на функционирањето на економијата и разбирање на можностите и предизвиците со кои се соочува работодавачот или организацијата. Вештините и способностите се однесуваат на активно управување со проекти (вклучувајќи вештини и способности за планирање, организирање, управување, водење и делегирање, анализа, комуникација, разбирање, оценување и меморирање), како и способност за работа индивидуално и во тимови. Способностите за проценка на сопствените силни и слаби страни и за проценка на ризиците, т.е. наоѓање опции за осигурување, се присутни. Претприемачкиот став се манифестира преку иницијатива, проактивност, независност и инвентивност во личниот и општествениот живот, како и во работата. Тој исто така вклучува мотивација и решителност во постигнувањето на целите во личниот и деловниот живот. (Поленаковиќ, 2017)

Претприемачите отсекогаш ги користеле преговарачките вештини за извршување на одредени деловни активности, без да ги сметаат за посебна вештина. Со развојот на општеството како целина и примената на новите технологии, продуктивноста се зголемила, а со тоа и растот на конкурентноста и потребата од стекнување преговарачки вештини. Овие вештини денес заземаат едно од најважните места во планирањето на стратешкиот развој на претприемачите. За преговарањето да биде што е можно поуспешно, важно е да се постигне синергистички ефект преку развивање нови вештини. Претприемачот во улога на преговарач е способен да ги претвори идеите во акција, да презема ризици кога и каде што е потребно, да планира и управува со процесите. Постојат многу области во бизнисот каде што е корисно да се поседуваат преговарачки вештини: преговарање за времето и начинот на испорака, должината и времето на одморот на вработените, распоредот за одржување состаноци итн. Вештините на добар преговарач се применуваат и се рефлектираат во областа на претприемништвото на таков начин што

идентификувањето на сопствените силни и слаби страни обезбедува добра подготовка, а иновативноста, способноста за анализа и брзо дејствување овозможува постигнување на поставените цели. (Šlogar, Cigan, 2012.)

Претприемачката компетентност може да се дефинира како комбинација од знаење, вештини, ставови и способности за создавање и откривање можности во околината и воведување промени и насочување на однесувањето кон успешно решавање на задачи. Еден начин на класификација на елементите на претприемачката компетентност е во три категории: когнитивна, афективна и бихевиорална. Когнитивната категорија на претприемачка компетентност се однесува на ефикасно управување со размислувањето, верувањата и очекувањата. Афективната категорија се однесува на управувањето со емоциите и ставовите, додека бихевиоралната категорија подразбира управување со намерите и ориентацијата кон дејствување. Когнитивната категорија вклучува: способност за анализа и разбирање на големи количини на информации, способност за користење претприемачки записи, мапи и планови, способност за преземање пресметани ризици, креативност, иновација и визија, ефективност во услови на неизвесност, перцепција на можности и ризици, претприемачка будност, интуиција, користење на вештините на двете хемисфери на мозокот. Афективната категорија вклучува: самодоверба, независност, ентузијазам и упорност, трудољубивост и желба за успех, справување со неуспех, способност за позитивно размислување, позитивен став кон промените, способност за поттикнување промени, висока толеранција на неизвесност. Категоријата на однесување вклучува: мотивација за постигнување, преземање иницијатива, подготвеност за дејствување, градење и водење тимови, способност за преземање одговорност и водење, способност за убедување и преговарање, управување со конфликти, асертивност, способност за пронаоѓање, управување и контрола на ресурси, способност за воспоставување и негување контакти. (Sedlan Kőnig, 2013.)

Компетенциите што Европската комисија ги идентификуваше како осум клучни компетенции за доживотно учење и кои претставуваат општо знаење и вештини неопходни за личниот и професионалниот развој на секоја индивидуа се следниве: комуникација на мајчин јазик во писмена и усна форма, комуникација на странски јазици, математичка писменост и основни компетенции во науката и технологијата, способност

за користење на дигитална технологија, способност за организирање на учењето и управување со сопственото време, социјална и граѓанска компетентност со меѓучовечка и меѓукултурна соработка, иницијатива и претприемништво, како и културна свест и изразување. Вештините за високо образование се на напредно ниво, тие вклучуваат иновации во решавањето на сложени прашања и непредвидливи проблеми, односно создавање ново знаење. Компетенциите го ставаат сè научено во функција и треба да вклучуваат способност за анализа и синтеза, способност за самостојно учење, решавање проблеми и примена на знаењето во пракса, способност за прилагодување на нови ситуации, вештини за управување со информации и способност за самостојна и тимска работа (Lončar-Vicković и Dolaček-Aiduk, 2009: 24-30). Поаѓајќи од оваа претпоставка, моделите на компетенции на највисокото ниво на образование треба да бидат следниве: фокус на професионална, научна и истражувачка работа, самостојност во работата и наоѓање нови решенија во пракса, претприемачка активност локално и регионално, компетенции за свесно и целно вмрежување, компетенции за доживотно учење, компетенции за повеќејазичност и интеркултуралност, препознавање и оценување на основните вредности во општеството и дејствување во согласност со нив. (Račić, 2013.)

Во документот Подобрување на компетенциите за 21 век: Агенда за европска соработка во училиштата, Комисијата за Европските заедници презентира препораки за развој на педагошки компетенции, нагласувајќи ја потребата од развивање посложени вештини и прилагодливост, способноста за саморегулирање и доживотно учење, граѓанско ангажирање и активизам и осум клучни компетенции за доживотно учење: критичко размислување, креативност, иницијатива, решавање проблеми, проценка на ризик, донесување одлуки и конструктивно управување со емоции. (Ninčević, Jurić, 2016.)

Сè побараната претприемачка компетенција, без разлика дали станува збор за пасивен или активен поглед, ја одразува склоноста на поединецот да презема дејствија што водат до промени или едноставно да ги прифаќа и поддржува. Во секој случај, таа подразбира позитивен став кон промените, тенденција за работа во тим, одговорност за сопствените дејствија и одреден степен на склоност кон иницијатива, како и за препознавање, проценување и преземање ризици. Исто така, потребно е да се нагласи развојот на способноста за препознавање економски можности во рамките на одредени културни

активности, што исто така го класифицира културното изразување како компетенција. Тоа го поттикнува развојот на свеста за важноста на естетското искуство на реалноста, еволуцијата на вкусот и способноста за уметничко самоизразување преку различни достапни медиуми. Културното изразување како компетенција се манифестира и со прифаќање и охрабрување на креативното изразување на идеи и споделување искуства и емоции, без разлика дали станува збор за музика, литература или која било друга област на науката и/или уметноста. Тоа одразува силно чувство за идентитет и подготвеност за забележување, прифаќање, почитување и охрабрување на социјалната разновидност. Подготвеноста за развивање на овие и други компетенции се рефлектира во компетенцијата за доживотно учење, како процес на стекнување, обработка, асимилирање и примена на нови знаења и вештини во различни контексти. (Kiss, Rokov, 2016.)

Личните и социјалните компетенции, како и учењето и професионализмот, го сочинуваат моделот на компетенции на системот. Личната компетенција, или личноста, подразбира комуникација, достоинство, самодоверба, одговорност за донесените одлуки, обврски за општи цели на целите и способности за нивно спроведување. Исто така, подразбира вештини за самоанализа, рефлексија (размислување и проценка), способност за позитивно размислување, рефлектираност итн. Социјалната компетентност подразбира вештина за комуникација и соработка со други луѓе, развој на меѓучовечки односи, самодоверба, изразување лични емоции во комуникацијата и соработката, вештини за слушање, тимска работа и толеранција. Учењето значи способност и подготвеност за дефинирање цели и чекори на учење, самостојно или заедно со други, за решавање на проблеми што се јавуваат. Учењето подразбира независно учење, барање информации и нивна примена. Професионализмот ги опфаќа личните и социјалните компетенции. Може да се каже дека во современиот свет, при вработување работници, „меките“ вештини (на пр. решавање проблеми, поставување цели) станаа поважни од техничките „тешки“ вештини (на пр. ниво на квалификација, ИТ вештини). (Mejeryte-Narkeviciene, Wozniewicz-Dobrzynska, 2015)

Stracke (2011), во својот труд ги сумираа сите потенцијални примени и ефекти на компетенциите и вештините во новата област честопати наречена „дигитална ера“. Тие го нагласуваат приоритетот на развојот на човечките ресурси и даваат посебна поддршка на

моделите на компетенции кои обезбедуваат развој на квалитетот на учењето, образованието и обуката. Во оваа смисла, главната карактеристика на овој иновативен пристап се нарекува моделирање на компетенции и нејзината релевантност во стручното образование и обука (VET). Моделирањето на компетенции води кон подобрени работни места, кон организациски и индивидуален развој, кон зголемена мобилност во светот, како и кон поголема транспарентност и признавање на компетенциите и вештините.

Judrups, Zandbergs, Kazakovs (2016), во нивната студија имаше за цел да развие решение кое овозможува ефикасност во обезбедувањето развој на вработените за постигнување на организациските цели и завршување на работните задачи во деловна средина. Развојот на учењето и управувањето со компетенциите (LcoM решение) се базира на три пристапи: (1) компетенции како единствен критериум за евалуација; (2) автоматизирано планирање на развојот врз основа на недостаток на индивидуални компетенции на вработените; (3) управување со знаење и интеграција на е-учење за развој на човечки ресурси. LCoM решението користи две методолошки рамки: обезбедување детален опис на употребата на компетенциите и учење за дизајн и имплементација, поддржано од информациски систем. Предложеното решение нуди четири аспекти на употреба - учење, компетенции, е-учење и управување со знаење. Валидацијата на LCoM решението во деловна средина ја докажа неговата усогласеност со истражувачките цели. (Lans, Verhees, Verstegen, 2016) во својата статија ја нагласуваат важноста на социјалната компетентност. Притоа истражувале сопственици-менаџери на мали бизниси во Холандија во земјоделско-прехранбениот сектор. Тоа го направиле користејќи квалитативно (n = 13) и квантитативно (n = 556) истражување. Во квалитативното истражување, најчесто се споменуваа две социјални компетенции: учењето на работното место и способноста за интеракција со стратешки социјални партнери. Квантитативното истражување покажа дека социјалната компетентност значително влијае на исходот од производството. Сепак, односите помеѓу социјалните компетенции и крајниот резултат се чини дека зависат од специфичните стратегии што ги спроведуваат сопствениците-менаџери. Особено, ова истражување ја поддржува идејата за социјалната компетентност како важен двигател на успехот и развојот на постојните и новите можности.

1.4. Содржина и структура на трудот

Трудот се состои од содржина, вовед, три поголеми единици, со соодветни подединици, заклучок, библиографија, список на табели и слики. Во првата единица, насловена ВОВЕД, читателот се запознава со темата, а се дефинираат предметот и целта на трудот. Во втората единица, насловена КОМПЕТЕНЦИЈА И ОРГАНИЗАЦИСКА КОМПЕТЕНЦИЈА, се дискутираат концептите на компетентност, конкурентност, организациско знаење и организациска компетентност. Во единицата КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ, се објаснува концептот и важноста на управувањето со човечки ресурси, се дефинира управувањето со човечки ресурси, се објаснува како се мерат човечките ресурси и се дефинираат факторите што влијаат врз управувањето со компетентноста на човечките ресурси. Во последната единица, ИСТРАЖУВАЊЕ, се спроведува анкета, врз основа на која се заклучува кои се клучните параметри за управување со компетентноста на човечките ресурси во една организација.

2. КОМПЕТЕНЦИИ И ОРГАНИЗАЦИСКА КОМПЕТЕНТНОСТ

Зборот компетенција потекнува од латинскиот збор competere, што значи да се биде достоен, да се стреми кон нешто. На македонски јазик, означува надлежност, обем, авторитет, компетентност и област во која лицето има знаење и искуство. Зборот компетентен значи способен, знаен, оној кој знае, вешт, квалификуван, надлежен, овластен, авторитетен. Ова значи квалификувано лице кое, врз основа на своето знаење или авторитет, има право да стори нешто, да одлучи нешто и да суди нешто. (Buntak, 2012)

2.1. Компетенции

Еден од главните проблеми во пристапот на компетентност е хаосот што владее во дефинирањето на компетенциите (Shippmann, 2000., Bahtijarević – Šiber, 1999). Секој автор што ги споменува има своја претстава за нив, па затоа не постои единствена дефиниција. Еве неколку примери за некои цитирани дефиниции:

> *„Компетенцијата е фундаментална карактеристика на една личност што резултира со ефективни и/или супериорни работни перформанси... може да биде особина, мотив, вештина, аспект на сликата за себе или општествена улога или збир на знаење што тој или таа го користи.“ (Boyatzis, 1982, според Kurtz и Bartram, 2002)*

> *„Компетенциите се збирови на однесувања што се инструментални за постигнување на посакуваните резултати и исходи.“ (Kurtz и Bartram, 2002, стр. 229.)*

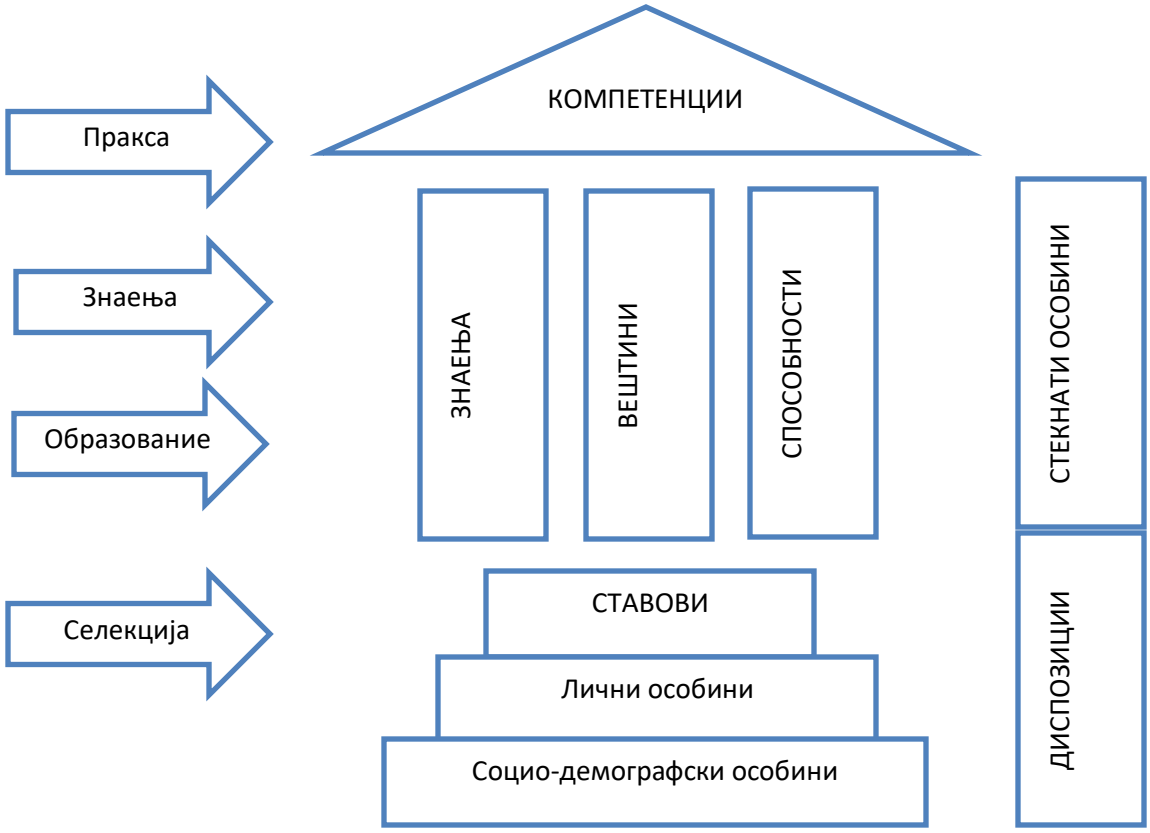
> *„Компетенцијата е збир на однесувања што една личност мора да ги изврши за компетентно да ги извршува задачите и функциите на работното место.“ (Woodruffe, 1991)*

> *„Работна компетентност е збир на однесувања, знаења, мисловни процеси и/или ставови кои веројатно ќе се одразат во извршувањето на работата што ги*

исполнува дефинираните елементарни, основни и напредни нивоа на стандарди.“ (War и Conner, 1992)

Од горенаведените дефиниции, можеме да заклучиме дека компетенциите претставуваат збир на знаења, способности, вештини, особини на личноста, вредности, емоции, мотивации, начини на размислување, кои ни кажуваат што можеме да направиме, што знаеме како да направиме и каков е нашиот однос. Компетентност е докажана способност за примена на знаење, вештини и ставови за постигнување резултати кои се видливи и мерливи и чиј напредок може да се набљудува. Компетенциите се супериорен концепт во однос на вештините, способностите и вредностите.

Слика 1. Архитектонски модел на компетентност



Извор: Создадено и уредено од авторот според Branimir Šverko, Ljudski potencijali; Usmjeravnje, odabir i osposobljavanje, Zagreb, 2012

Создавањето вредност во една организација се базира на солидна база на средства, или ресурси, од кои се создаваат способности во организацијата. Успешното управување со способностите и организациските ресурси создава нови производи, процеси и други активности, што директно влијае на зголемувањето на конкурентноста.

Слика 2: Пирамида за создавање вредност



Извор: Работа на авторот базирана на Byers, T.H., Dorf, R.C., Nelson, A.J., Tehnološko poduzetništo, od ideje do tvrtke, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb, 2015

Компетенции преку барањата на системот за управување со квалитет

ISO 9001:2015, ISO 9004:2008

ISO 9001:2015

Според ISO 9001:2015, компетентноста спаѓа во областа на поддршка заедно со ресурси, свест, комуникација и документи.

7. Поддршка

7.1. Ресурси

7.1.1. Општо

Организацијата треба да ги утврди и обезбеди ресурсите потребни за воспоставување, имплементација, одржување и континуирано подобрување на системот за управување со квалитет.

Организацијата треба да ги земе предвид:

а) можностите и ограничувањата на постојните внатрешни ресурси;

б) што треба да се добие од надворешни добавувачи.

7.1.2. Луѓе

Организацијата треба да ги утврди и обезбеди луѓето потребни за ефективна имплементација на системот за управување со квалитет, како и за функционирање и управување со нејзините процеси.

7.1.3. Инфраструктура

Организацијата треба да ја утврди, обезбеди и одржува инфраструктурата потребна за функционирање на процесите и постигнување на сообразност на производите и услугите.

ЗАБЕЛЕШКА Инфраструктурата може да вклучува:

а) згради и поврзани комунални услуги;

б) опрема, вклучувајќи хардвер и софтвер;

в) транспортни ресурси;

г) информациски и комуникациски технологии.

7.1.4. Средина за функционирање на процесите

Организацијата треба да ја утврди, обезбеди и одржува средината потребна за функционирање на процесите и постигнување на сообразност на производите и услугите.

ЗАБЕЛЕШКА Соодветна средина може да биде комбинација од човечки и физички фактори како што се:

а) социјални (на пр. недискриминаторски, смирувачки);

б) психолошки (на пр. намалување на стресот, емоционална заштита);

в) физички (на пр. температура, влажност, осветлување, хигиена).

Овие фактори може значително да варираат во зависност од производот и услугата што се обезбедуваат.

7.1.5. Ресурси за мониторинг и мерење

7.1.5.1. Општо

Кога мониторингот или мерењето се користи за да се потврди усогласеноста на производите или услугите со барањата, организацијата мора да ги утврди и обезбеди ресурсите потребни за постигнување на сигурни резултати.

Организацијата мора да обезбеди дека ресурсите што треба да се набаваат се:

а) соодветни за специфични видови активности за мониторинг и мерење што се преземаат;

б) одржувани за да се обезбеди континуирана соодветност за нивната намена.

Организацијата мора да чува соодветни документи како доказ за соодветноста на ресурсите за мониторинг и мерење.

7.1.5.2. Постапка за мерење

Кога постапката за мерење е барање или се смета од организацијата за суштински дел од обезбедувањето доверба во валидноста на резултатот од мерењето, тогаш опремата за мерење мора да биде:

а) калибрирана или верификувана, или и двете, во одредени интервали, или пред употреба, според стандардите за мерење што се дел од меѓународните или националните стандарди за мерење, а кога такви стандарди не постојат, основата за употреба на калибрација или верификација мора да се чува како документ;

б) идентификувана со цел да се утврди нејзиниот процес;

в) заштитени од прилагодување, оштетување или распаѓање што би влијаело негативно врз статусот на калибрација и подоцна врз резултатите од мерењето.

Организацијата мора да утврди дали валидноста на претходните резултати од мерењето е негативно засегната од мерна опрема за која е утврдено дека е несоодветна за нејзината намена и мора да преземе соодветни мерки доколку е потребно.

7.1.6. Знаење за организацијата

Организацијата мора да го утврди знаењето што е потребно за функционирање на нејзините процеси и за постигнување на усогласеност на производите и услугите.

Ова знаење мора да се одржува и да се стави на располагање во потребната мера.

Кога се справува со променливите потреби и трендови, организацијата мора да го земе предвид постојното знаење и да утврди како ќе ги стекне сите потребни дополнителни знаења и потребни ажурирани информации.

ЗАБЕЛЕШКА 1 Организациското знаење е знаење што е специфично за организацијата; се стекнува преку искуство. Тоа се информациите што се користат и споделуваат за да се постигнат целите на организацијата.

ЗАБЕЛЕШКА 2 Знаењето на организацијата може да се базира на:

а) внатрешни извори (на пр. знаење стекнато од искуство, лекции научени од неуспеси и успешни проекти, резултати од подобрувања во процесите, производите и услугите);

б) надворешни извори (на пр. стандарди, конференции, собирање знаење од клиенти).

7.2. Организациска компетентност

Организацијата треба да утврди:

а) потребната компетентност на лицето или лицата што ја извршуваат работата под нејзина контрола што влијае на извршувањето на задачата и ефективноста на системот за управување со квалитет;

б) да обезбеди дека овие лица се компетентни врз основа на соодветно образование, обука или искуство;

в) каде што е применливо, да преземе мерки за стекнување на потребната компетентност и да ја оцени ефективноста на преземените мерки;

г) да ги задржи соодветните документи како доказ за компетентност.

ЗАБЕЛЕШКА Применливите мерки може да вклучуваат, на пример, обезбедување обука, менторство, прераспределба на моментално вработени лица или вработување и ангажирање на компетентни лица.

7.3. Свесност

Организацијата треба да обезбеди лицата што работат под контрола на организацијата да бидат свесни за:

а) политиката за квалитет;

б) релевантните цели за квалитет

в) нивниот придонес кон ефективноста на системот за управување со квалитет, вклучувајќи ги и придобивките од подобрените перформанси.

г) Последиците од неусогласеноста со барањата на системот за управување со квалитет.

7.4. Комуникација

Организацијата треба да ја утврди внатрешната и надворешната комуникација релевантна за системот за управување со квалитет, вклучувајќи:

а) Што ќе се комуницира;

б) Кога ќе се комуницира;

в) Со кого ќе се комуницира;

г) Како ќе се комуницира;

д) Кој ќе комуницира.

7.5. Документација

7.5.1. Општо

Системот за управување со квалитет на организацијата треба да вклучува:

а) документи потребни според овој Меѓународен стандард;

б) документи кои организацијата ги утврдува како неопходни за ефикасноста на системот за управување со квалитет.

ЗАБЕЛЕШКА: Обемот на документацијата за системот за управување со квалитет може да варира од организација до организација поради:

- големината на организацијата, природата на нејзините активности, процеси, производи и услуги;

- сложеноста на процесите и нивните интеракции;

- компетентноста на поединците.

7.5.2. Креирање и ажурирање

При креирање и ажурирање на документ, организацијата треба да обезбеди:

а) идентификација и опис (на пр. наслов, датум, автор, референтен број):

б) формат (на пр. јазик, верзија на софтвер, графички приказ) и медиум (на пр. хартиен, електронски):

в) преглед и одобрување на соодветноста и адекватноста.

7.5.3. Управување со документи

7.5.3.1. Документите што ги бара системот за управување со квалитет и овој меѓународен стандард мора да се управуваат за да се обезбеди дека се:

а) достапни и соодветни за употреба, каде и кога е потребно;

б) соодветно заштитени (на пр. од губење на доверливоста, несоодветна употреба или губење на интегритетот).

7.5.3.2. За управување со евиденција, организацијата мора да се вклучи во следните активности, според потребата:

а) со дистрибуција, пристап, пронаоѓање и употреба;

б) складирање и зачувување, вклучително и зачувување на читливоста;

в) контрола на промените

г) складирање и отстранување.

Документите од надворешно потекло за кои организацијата утврдила дека се неопходни за планирањето и работењето на системот за управување со квалитет треба соодветно да се идентификуваат и контролираат.

Документите што се чуваат како доказ за сообразност треба да бидат заштитени од непредвидени промени.

ЗАБЕЛЕШКА: Пристапот може да вклучува одлука во врска со дозвола за прегледување документи или дозвола и овластување за прегледување и менување документи:

- промовирање на тимска работа и поттикнување на синергија меѓу луѓето;

- ставање на информации, знаење и искуство достапни за сите во организацијата.

6.3.2 Компетентност на луѓето

За да се обезбеди потребната компетентност, организацијата мора да воспостави и одржува „план за развој на луѓето“ и поврзани процеси; тие треба да ѝ помогнат на организацијата во идентификувањето, развојот и подобрувањето на компетентноста на своите луѓе преку следниве чекори:

- идентификување на професионалната и личната компетентност што ќе ѝ биде потребна на организацијата на краток и долг рок, во согласност со нејзината мисија, визија, стратегија, политики и цели,

- идентификување на компетентноста што моментално постои во организацијата, како и разликите помеѓу она што е достапно и моментално потребно и она што ќе ѝ биде потребно во иднина;

- примена на мерки за подобрување и/или стекнување компетентност за отстранување на разликите;

- преглед и евалуација на ефективноста на преземените мерки за постигнување на потребните компетенции ;

- одржување на стекнатата компетентност.

ISO 9004:2008

Според ISO 9004:2008, компетентноста на луѓето е дел од областа на управување со ресурси, која вклучува финансиски ресурси, луѓе во организацијата, добавувачи и партнери, инфраструктура, работна средина, знаење, информации, технологија и природни ресурси. Компетентноста на луѓето се појавува во делот што го опишува управувањето со луѓе и вклучувањето и мотивацијата на луѓето.

6.3 Луѓе во организацијата

6.3.1 Управување со луѓе

Луѓето се значаен ресурс за организацијата и нивното целосно вклучување ја зголемува способноста на организацијата да создава вредност за засегнатите страни. Врвниот менаџмент треба, преку своето лидерство, да создаде и одржува заедничка визија, споделени вредности и внатрешна средина во која луѓето можат целосно да бидат вклучени во постигнувањето на целите на организацијата.

Бидејќи луѓето се највредниот и најкритичен ресурс, потребно е да се обезбеди дека работната средина поттикнува личен развој, учење, пренос на знаење и тимска работа. Управувањето со луѓе треба да се применува на планиран, транспарентен, етички и општествено одговорен пристап. Организацијата треба да се осигура дека луѓето ја разбираат важноста на нивниот придонес и нивната улога.

Организацијата треба да воспостави процеси што им овозможуваат на луѓето да:

- ги имплементираат стратешките цели на организацијата и да ги обработуваат целите во индивидуални работни цели и да воспостават планови за нивно постигнување;

- идентификуваат ограничувања за сопствените перформанси;

- преземаат одговорност за решавање проблеми;

- ги оценуваат личните способности во однос на индивидуалните работни цели;

- активно бараат можности за зголемување на нивната компетентност и искуство.

6.3.3 Вклучување и мотивирање на луѓето

Организацијата треба да ги мотивира луѓето да го разберат значењето и важноста на нивните одговорности и активности во однос на создавањето и испораката на вредност за корисниците и другите засегнати страни.

За да се подобри вклученоста и мотивацијата на своите луѓе, организацијата треба да разгледа активности како што се:

- развивање процеси за споделување знаење и користење на компетенциите на луѓето, како што се проекти за собирање идеи за подобрувања;

- воведување систем на соодветно признание и награди за луѓето, врз основа на индивидуални евалуации на достигнувањата;

- воспоставување систем за квалификациски вештини и планирање на кариерата, за промовирање на личниот развој;

- континуирано разгледување на нивоата на задоволство и потребите и очекувањата на луѓето и обезбедување можности за менторство.

2.1.1. Знаење

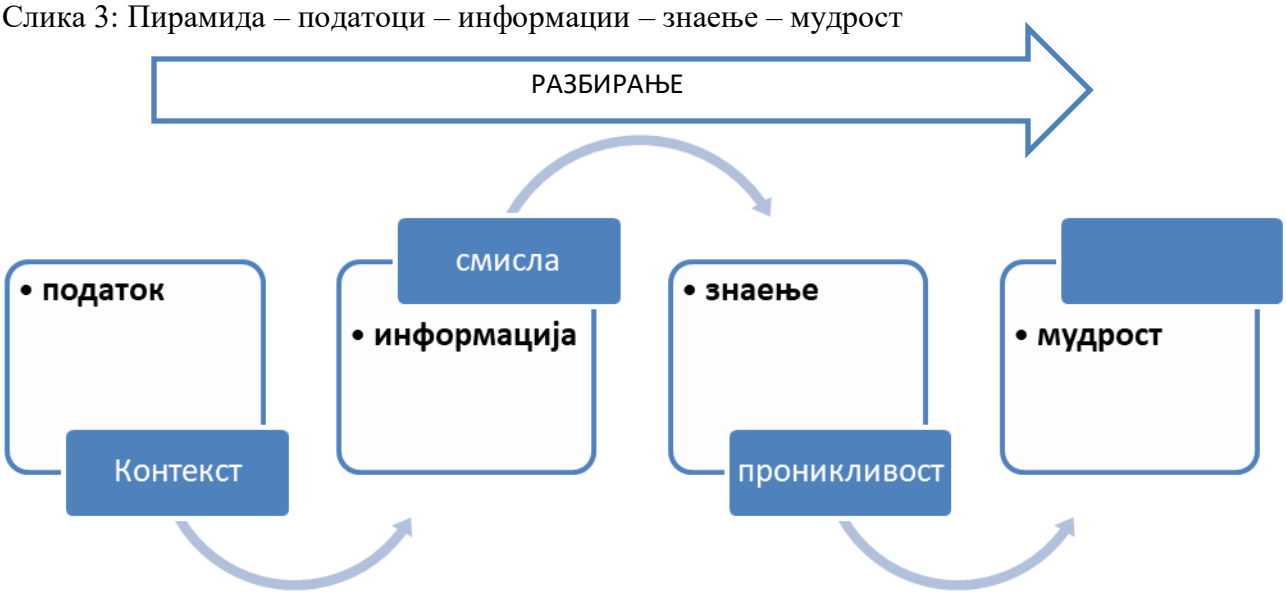
„Самиот термин знаење може да се дефинира како нематеријален ресурс, слика за реалноста изразена од имагинацијата на една личност додека го набљудува светот околу себе: простор, предмети, односи и настани во таа реалност. Се состои од интуиција, збир на идеи, искуство, вештини и учење и има потенцијал да создаде нова вредност.“ (Ljubetić, 2005) „Знаењето е вистинското богатство на една организација и, како и секое друго богатство, мора ефикасно да се управува. Знаењето може да постои во различни видови и форми и да служи за различни цели. Се смета за проширена информација во која знаењето е „вградено“ во специфичен контекст. Затоа, поголем предизвик е да се манипулира и управува со него во систематска смисла отколку информациите.“ (Galuppe, 2000)

„Знаењето, меѓу другото, содржи патенти, процеси, технологии, способности, вештини и искуства на работниците, информации за клиентите, пазарите и добавувачите. Тоа е создадено во специфичен контекст и не може да се набљудува одделно од него, поврзано е со луѓе, па дури и несвесно.“ (North, 2008) Знаењето е резултат на учењето. Тоа е збир на организирани информации што ги поседува поединецот. Знаењето често се поврзува, но исто така се заменува со термините податоци и информации. Податоците се збир на знаци или симболи што се користат за евидентирање на факти, служат како форма на мерење и даваат објективна слика за некој настан. Информациите се создаваат врз основа на анализа на податоци. Информациите имаат значење или цел, а нивната цел е да го информираат примателот.

Шестте карактеристики што го разликуваат знаењето од информацијата се:

- Знаењето е човечка активност.
- Тоа е резултат на размислување.
- Се создава во сегашниот момент.
- Циркулира низ општеството на неколку начини.
- Му припаѓа на општеството.
- Новото знаење се создава во границите на старото (Knežević, Bursać, Pavlović, 2012).

Слика 3: Пирамида – податоци – информации – знаење – мудрост



Извор:Varga, M., Upravljanje podacima, Zagreb: Element., 2012

Постојат два главни вида знаење:

- Премолчено (неизговорено);
- Експлицитно знаење.

Премолченото знаење се нарекува и неизговорено, затворено или лично знаење или знаење засновано на искуство. Тоа е во сопственост на лицето кое го има знаењето. Многу е тешко да се артикулира и претвори во зборови, текст или цртежи. Тешко е да се пренесе од личност на личност бидејќи не може да се запише во формална форма на документ или

компјутерски запис. Таквото знаење е тешко да се копира. Тоа е најважниот извор на конкурентска предност за една компанија и се карактеризира со вредност, реткост и неможност за имитирање. Експлицитното знаење е спротивно на премолченото знаење. Се изразува со зборови и броеви, т.е. е формализирано знаење. Може да се пренесе на други и корисникот може да го повтори. Се чува во книги, се добива преку образовниот процес и лесно се наоѓа и користи.

2.1.2. Вештини

Вештина генерално означува научен или стекнат дел од однесувањето. Концептот на вештина затоа се разликува од концептот на способност, кој се смета за предуслов за постигнување на вештини. Вештина е способност на поединецот брзо и прецизно да извршува низа систематски организирани операции или групи на организации за полесно и поуспешно извршување на задача. (Šverko, 2012)

Вештина може да се разбере како висок степен на постигнато процедурално знаење. Таа се манифестира во брзото и прецизно извршување на сложена низа научени дејства. (Šverko, 2012). Поединецот користи различни вештини за да демонстрира компетентност. Стекнувањето нови вештини зависи од фреквенцијата на примена на овие компетенции и обемот на претходно стекнати други вештини, знаења и искуства. Важно е континуирано да се стекнуваат нови вештини и компетенции преку социјализација, но и преку активности од секојдневниот живот, со цел да се избегнат проблеми во социјализацијата на поединецот. Мотивацијата и волјата се внатрешни предуслови кои значително влијаат врз стекнувањето на вештините.

Вештините играат многу важна улога во планирањето и развојот на кариерата, т.е. тие се важни при изборот на насока на студии или професија, потоа при вработувањето, но и во животот воопшто. Вештините можат да бидат тврди и меки. Тврдите вештини се дел од технолошкото/професионалното знаење и се стекнуваат преку учење во редовниот образовен систем во рамките на професијата. Меките вештини се нови вештини што се појавуваат поради развојот на технологиите, глобализацијата и целокупниот општествен

развој и други фактори. Таквите вештини вклучуваат, на пример, решавање проблеми, поставување цели, управување со стрес. Ова се вештини што мора да се научат.

Табела 1: Споредба на поимите компетентност и вештина

Поим компетентност	Поим вештина
Ги содржи поимите знаење и вештини	Го содржи поимот знаење.
Опишува способност што не е директно проверлива, туку може да се оцени само за време на имплементацијата (апликацијата).	Го опишува нивото на ефикасност, во однос на точноста и брзината на извршување на одредена задача.
Вклучува формално, неформално и информално учење.	Барањата за вештини се менуваат многу брзо.
Варира во зависност од временскиот фактор.	Варира во зависност од временскиот фактор.
Искуството е составен дел од концептот на „компетентен“	Стекнувањето нова вештина претпоставува стекнување на одредена претходна способност и/или вештина.
Тие можат да ги поседува поединец, група или организација.	
Се стекнува преку учење базирано на проблеми.	
Ориентирано е кон поединецот и неговата личност, карактер.	

Извор. Arnold & Schüßler, 2001

2.1.3. Способности

Способностите се фундаментални човечки карактеристики што го одредуваат нивото на успех во која било активност. Тие можат да бидат интелектуални (на пр., способност за пресметка, леснотија на вербално разбирање, способност за запомнување на различни содржини, брзина на перцепција), психомоторни (на пр., брзина на реакција, координација

на движењата) или сензорни (на пр., острина на вид, дискриминација на бои, тактилна чувствителност. (Šverko, 2012)

Способностите се ресурси кои се невидливи и вклучуваат знаење, искуство и квалификации на вработените и организациски рутини. Способностите можат да бидат стратешки, функционални и оперативни. Тие се невидлив ресурс и зависат од знаењето и потсетуваат на процесот на учење и мора постојано да се одржуваат за да се спречи нивно намалување или исчезнување со текот на времето. Тие можат да бидат извор на конкурентски предности, што зависи од вештините за рутинско користење на способностите. Способностите се ограничени од внатрешната и надворешната средина на организацијата. (Den Hond, 1996)

Способностите се потенцијални динамички системи кои овозможуваат успешно извршување на активностите во сите области на работа и активност. Ова се карактеристики кои, како веќе развиени, стекнати способности, го одредуваат нивото на успех во извршувањето на активноста. Способноста е предуслов за постигнување на вештини. Една од фундаментални услови за учење. Способностите се поделени на:

- Примарни (фундаментални);
- Специфични (посебно).

Примарните способности го одредуваат нивото на успех во голем број различни активности. Специфичните способности се способности од кои зависи постигнувањето во некои потесни активности. Менталната способност (интелигенцијата) е примарен општ фактор што лежи во основата на сите интелектуални операции, додека кај посебните видови активности успехот зависи од специфични фактори. Некои од специфичните интелектуални способности се:

- Способност за расудување;
- Анализа и синтеза;
- Памтење;
- Разбирање зборови;
- Употреба на концепти и симболи;

- Апстрактно размислување и брзина на размислување;
- Препознавање сличности;
- Разбирање на просторни односи;
- Разбирање на односите меѓу големини и количини.

Ако имаме волја да стекнеме нови знаења и вештини, но ги немаме способностите како предуслов за горенаведеното, ќе ни биде тешко да успееме во извршувањето на одредена активност.

2.2. Конкурентност

Конкуренцијата е деловен однос во кој две страни се натпреваруваат за да освојат клиенти. На ниво на микро-анализа, или организациско ниво, конкурентноста се дефинира како способност за производство на производ или услуга, со даден квалитет, по дадена цена и во дадено време, што значи задоволување на потребите на клиентите поефикасно и поефективно од конкуренцијата. Тоа е способност за натпреварување со конкурентите, од која организацијата мора да биде попродуктивна и подобра. (Buntak, Drožđek, Rašan, 2015) Основата на опстанокот на една организација лежи во нејзината конкурентност, со која таа се натпреварува со своите конкуренти на пазарот. Конкурентноста се однесува на успехот на извршувањето на деловните активности во однос на конкурентите. Конкурентноста се определува од надворешни и внатрешни фактори на организацијата. Таа е функција на најмалку две групи варијабли кои директно влијаат на позиционирањето на организацијата на пазарот:

- Првата група варијабли се оние на кои организацијата не може да влијае, а тоа се поволните национални, локални и индустриски услови во кои се наоѓа и се развива организацијата;
- Втората група е резултат на директни напори на клучните луѓе во организацијата, дури и низ генерациите, за постигнување подобри резултати од директните конкуренти на пазарот. (Tipurić, 1999, стр. 2.)

Градењето на конкурентноста на една организација е основна задача на менаџментот во една организација и се спроведува смислено преку развиена стратегија. Стратегијата е план за избор на пазарна арена, начин на натпреварување на таа арена и форма на задоволство на клиентите, како и план на активности насочени кон постигнување конкурентски предности. (Rahimić & Podrug, 2013, стр. 278.)

Конкурентската предност е одлучувачки фактор во стратешките акции на компанијата, а нејзиното поседување е основа за разликување на успешните од неуспешните деловни организации. Компаниите кои се значително подобри од нивните конкуренти имаат конкурентска предност, а компанијата која има конкурентска предност постигнува натпросечни деловни резултати и е способна да ја контролира сопствената судбина. (Bahtijarević – Šiber, Sikavica, 2001, стр. 226 – 227)

Конкурентноста на работната сила е многу важна за постигнување конкурентност. Образовната структура, експертизата и способностите за извршување деловни активности се важни за конкурентноста на работната сила. Со инвестирање во образование, но и во истражување и развој, се постигнува поголема конкурентност, што влијае и на развојот на земјата. Ова им олеснува на луѓето да ги следат и да се адаптираат на промените во технологијата, полесно им е да ги разберат потребите и желбите на потрошувачите или да создаваат иновативни производи и услуги. Основата на опстанокот на една организација на пазарот лежи во конкурентноста на организацијата со која се соочува со своите конкуренти на пазарот. За да ја победиме конкуренцијата на пазарот, мора да понудиме нешто ново, нешто различно, да понудиме ист квалитет, но по пониска цена, да понудиме иста цена за подобар квалитет. Целта на секоја организација е да постигне конкурентска предност на пазарот во споредба со другите организации. Конкурентската предност покажува колку една организација е подобра од друга организација во нешто. Тоа е однос што зависи од надворешната и внатрешната средина на организацијата.

Конкурентска предност постои ако се исполнети три услови:

- Клиентите перцепираат постојана разлика во важните карактеристики помеѓу производот или услугата на организацијата и нејзините конкуренти;

- Разликата е директна последица на јазот во можностите помеѓу организацијата и нејзините конкуренти;
- Оваа разлика и јаз може да се очекува во иднина (Coyne, 1986).

Како да се натпреварува и како да се постигне значајна и одржлива конкурентска предност во однос на конкурентите е фундаментално прашање на кое одговараат деловните стратегии. Најпознатиот одговор на него го дава Porter во неговиот концепт на генерички стратегии. Според него, конкурентската предност е посебна, фундаментална вредност што компанијата е во состојба да ја создаде за своите клиенти, која ги надминува трошоците што компанијата ги има за нејзино создавање. (Bahtijarević – Šiber, 1999)

Michael E. Porter создаде модел на „петте конкурентски сили“ што се состои од бариери за влез за нови конкуренти, моќ на купувачи, моќ на добавувачи, соперништво на постојните конкуренти и замени. За да ја објасни ефективноста и перформансите на една организација, тој користел категории на индустриска организација како што се пазарна моќ, профитабилност, бариери за влез и излез.

Слика 4: 5 Сили на Porter



Извор. http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_02.pdf, пристапено 22.09.2025.

Бариерите за влез на нови конкуренти за една организација значат закани од нови конкуренти кои влегуваат на пазарот. Колку е полесно да се влезе на одреден пазар, толку е поголема конкуренцијата.

Влезот на нови конкуренти зависи од владината политика, економиите на обем, препознавањето на брендот. Моќта на купувачите зависи од бројот и големината на купувачите.

Преговарачката моќ на купувачите се зголемува со бројот на купувачи, односно се зголемува влијанието на купувачите врз производителите, дистрибутерите и малопродажните синџири.

Моќта на добавувачите е поголема колку е поголема зависноста на компанијата од производите на добавувачите. Ако има неколку добавувачи за одреден производ, производителот има можност да избере и со тоа ја намалува моќта на поединечниот добавувач. Преговарачката моќ на добавувачите зависи од бројот на добавувачи, можностите на добавувачите и зависноста на купувачите од заменските производи.

Пазарни супститути претставуваат заменски производи, намалувајќи ја цената на производот, со што го нарушуваат пазарот.

Ривалството на постојните конкуренти е всушност ривалство меѓу конкурентите. Тоа е под влијание на овие четири сили. Зависи од бројот и големината на конкурентите, фиксните трошоци, препознавањето на брендот и диференцијацијата на производот. Анализата на петте сили на Porter дава слика за моменталната состојба на организацијата. Врз основа на неа, се избира генеричката стратегија што најдобро одговара на моменталната состојба со цел да се постигне конкурентност на организацијата на пазарот.

Три генерички конкурентски стратегии на Porter :

1. Стратегија за лидерство во трошоците;
2. Стратегија за диференцијација;
3. Стратегија за фокусирање.

Табела 2: Генерички стратении на Porter

Конкурентска покриеност	*Повисок цел*	**1. ЛИДЕРСТВО ВО ТРОШОЦИ**	**2. ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА**
	Потесна цел	**3.А. ФОКУС НА ТРОШОЦИ**	**3.Б. ФОКУС НА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА**
		Ниски трошоци	*Диференцијација*
		Конкурентска предност	

Извор. Bahtijarević Šiber, F., Golden mrketing, Zagreb, 1999

Стратегијата за лидерство во трошоците се базира на најниските трошоци. Целта на организацијата што спроведува таква стратегија е да постигне најниски просечни трошоци во индустријата. Ова обично бара големи почетни инвестиции, па дури и загуби во првиот период на работење. Најчесто, станува збор за стандардизирани, масовно произведени производи. Цените на ваквите производи обично се пониски од конкуренцијата. Не е потребен огромен маркетиншки напор за да се продаде производ. Основата на успехот на оваа стратегија е организацијата, како и големината на пазарниот удел. Стратегијата за диференцијација се базира на перцепцијата на клиентите, а не на вистинската разлика помеѓу конкурентите. Разликата се постигнува со разлики во цената (пониските цени подобро го задоволуваат клиентот), разлики во постигнатиот технолошки развој, во производствените активности што влијаат на формата, сигурноста на производот и разлики во маркетиншките и продажните активности. Производите на кои се спроведува оваа стратегија се од различни модели и опции. Човечките ресурси, маркетингот и технологијата ја формираат основата на стратегијата. Стратегијата за фокус има две можности: лидерство во трошоците во сегментот и диференцијација во сегментот. Целта на таквата стратегија е да се искористи разликата помеѓу сегментот и целата индустрија. Најверојатниот исход е во индустриите каде што има многу различни сегменти на производство.

Елементите на конкурентност се:

1. човечки елемент (едноставна работа, посложена работа и знаење како додадена вредност);

2. организациски елемент;
3. елемент на лидерство (Delač, 2010).

Конкурентските предности и лидерството во индустријата се тешки за стекнување, но исто така се долготрајни. Меѓународниот успех се постигнува само во некои гранки, а честопати организациите кои се глобални лидери се наоѓаат во истата земја или регион како филмската индустрија во Лос Анџелес, „Силиконската долина“ во близина на Сан Франциско, автомобилската индустрија во Германија. Портеровиот дијамант на конкурентски предности предвидува дека една земја има најповолни перспективи за успех во индустриите во кои дијамантите на националните конкурентски предности се најповолни. Во сржта на концептот се иновациите и промените, како и промените и создавањето конкурентски предности. Тие се резултат на деловните активности, односно способноста за ангажирање на деловна интелигенција. Клучниот елемент е технологијата, а националниот систем за иновации е основа за постигнување успех. (Kotlica, 2005, стр. 52). Дијамантот е динамичен систем кој се состои од четири детерминанти и два дополнителни фактори. Факторите што ги одредуваат националните предности се:

- факторски услови како што се човечки и материјални ресурси, инфраструктура;
- услови на побарувачка што го вклучуваат обемот и видот на побарувачката или потребите на клиентите;
- поврзани и поддржувачки индустрии или конкуренти на пазарот
- стратегија, структура и соперништво што ја поттикнуваат иновацијата.

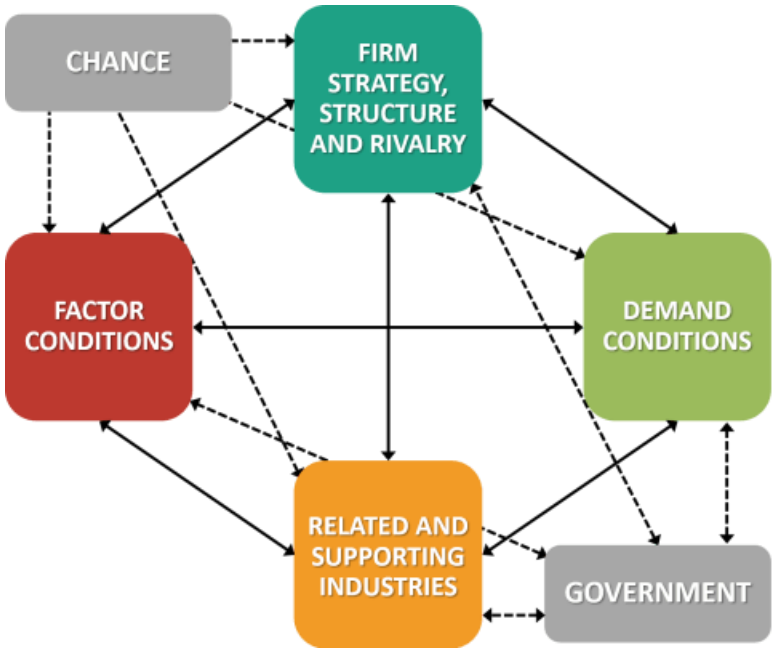
Слабоста на кој било фактор има негативен ефект врз подобрувањето на целата индустрија.

Покрај одлучувачките фактори, уште два дополнителни фактори имаат индиректно влијание врз конкурентската предност:

можности и случајности – случајни пронајдоци, војни, кризи, зголемување на побарувачката, политика;

држава-позитивна и негативна, преку субвенции, образование и побарувачка. (Rahimić & Podrug, 2013, стр. 287-289).

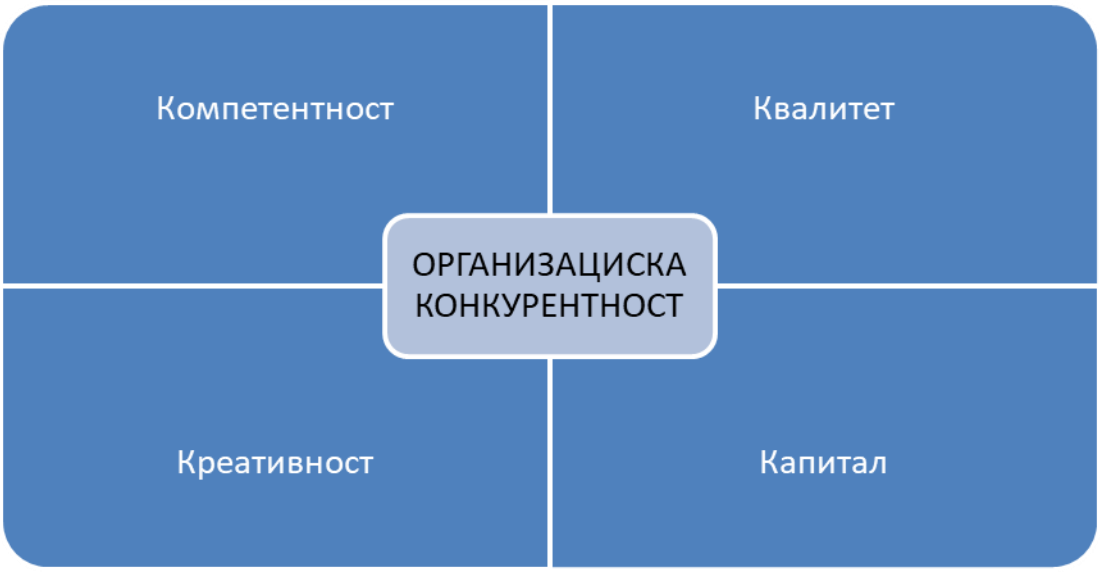
Слика 5: Модел на Porter на дијамантска конкурентност



Извор. Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press, 1998

Конкурентноста на организацијата се состои од компетентноста на организацијата, управувањето со квалитетот, креативноста и капиталот.

Слика 6: Структура на конкурентност



Извор. Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press, 1998

Организациска компетентност

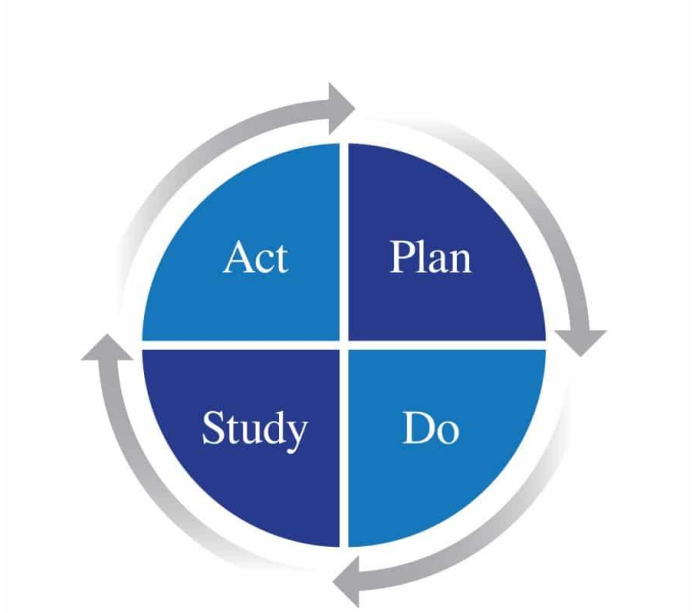
Организациската компетентност е компетентност на поединецот во примената на знаењето и вештините и способноста на организацијата, како способност на процесите, системите и организациите да реализираат производ или услуга според барањата поставени за тој производ или услуга. Организациската компетентност се однесува на менаџерската вештина за развој, одржување, обновување и користење на ресурсите, особено способностите во однос на постигнување на натпросечни перформанси. Компетентноста нагласува што треба да направи менаџментот за да постигне профит, додека способностите нагласуваат како организацијата развива способности што стануваат организациски ресурси и какво е нивното место во организациската структура. Организациската компетентност ја намалува случајноста или неизвесноста во процесот на управување во неизвесна динамична средина. Заедно со документацијата и управливоста, таа стана една од трите клучни менаџерски карактеристики за постигнување одржлив успех според концептот на систем за управување со квалитет. (Buntak, Adelsberger, & Adelsberger, 2011, стр. 35.)

Квалитет

Квалитетот на производите и услугите е фундаментална карактеристика на конкурентноста. За да се постигне конкурентска предност, деловните организации мора постојано да се стремат кон подобрување на своите производи и услуги. Секако, покрај квалитетот како основен услов за конкурентност, деловните организации мора да исполнуваат и други карактеристики како што се навремена испорака, иновација, пазарна репутација и прифатлива цена. Секоја од овие карактеристики има своја тежина, и само клиентот може да ги утврди правилните односи меѓу нив, да ги оцени и да утврди која му е најважна. (Ožanić, 2006) Некои дефиниции за квалитет: P. van Dongelaar: „Само производот е квалитетен ако, со минимални трошоци во животниот циклус, максимално придонесува за целта и здравјето на луѓето вклучени во неговото производство, дистрибуција, употреба, одржување и рециклирање, и со минимални трошоци за сите ресурси, и со прифатливо влијание врз општеството и животната средина.“ R. Andrejčić: „Квалитетот е интеграција на работата и интеграција на одговорноста.“ Joseph Moses Juran: „Погоден за употреба. Погоден е дефиниран од клиентот.“ ISO 9001:2015:

„Квалитетот е степенот до кој збир на вродени карактеристики ги задоволува барањата.“ ISO 9001:2015: „Управувањето со квалитетот е воспоставување политика за квалитет и цели за квалитет, планирање, контрола, обезбедување и подобрување на квалитетот.“ Управувањето со квалитетот во согласност со стандардот ISO 9001 е основа за ефикасно функционирање на една организација. ISO 9001:2015 ги претставува барањата за систем за управување со квалитет кои се базираат на процесен пристап кој го вклучува Деминговиот круг. Процесниот пристап се базира на премисата дека за една организација ефикасно да функционира, потребно е да се одредат нејзините меѓусебно поврзани активности или процеси. Секоја организација има одреден број на поврзани процеси чија имплементација е важна за квалитетот на производот или услугата. Процесниот пристап кон организациското управување се базира на континуирано подобрување на работните способности на организацијата. William Edwards Deming го претстави процесот на управување со квалитет како круг, таканаречен Деминговиот круг, кој се состои од четири фази: планирање, имплементација, верификација и дејствување, кои постојано се повторуваат и овозможуваат континуирано и постепено подобрување.

Слика 7: Демингов круг



Извор. https://deming.org/explore/pdsa/, датум на посета 23.09.2025

Во првата фаза, фазата на планирање, се евидентира моменталната состојба. Се собираат податоци и информации за да се помогне во идентификувањето на проблемите. Се утврдуваат целите и процесите потребни за исполнување на барањата на клиентите и организацискатa политика. Во оваа фаза се избира проблемот што ќе се обиде да се подобри. Кога ќе се избере проблем, се дефинира една или повеќе цели што треба да се постигнат преку процесот на подобрување. Многу е важно организацијата точно да знае што сака, кога и на кој начин ќе ја постигне поставената цел и како ќе провери дали целите се постигнати. Во втората фаза, фазата на имплементација, планот се спроведува во пракса. Активностите што се одвиваат во организацијата можат да се спроведуваат на производ, документација, процес или на целиот систем. Целта е да се постигнат целите што беа дефинирани во првата фаза, со оптимално користење на ресурсите. Во третата фаза се проверува колку добро постигнатиот резултат одговара на планираните цели. Проверката се спроведува врз основа на критериумите утврдени за време на планирањето. Се споредува состојбата на процесот пред имплементацијата на целите и состојбата на процесот по имплементацијата. Од споредбата произлегуваат два можни резултати: дека резултатите што сме имале намера да ги постигнеме преку имплементација не се постигнати или дека резултатите што сме имале намера да ги постигнеме преку имплементација се постигнати. Ако целите не се постигнати, тогаш се разгледува причината за неуспехот. Во четвртата, последна фаза, целото решение на проблемот се имплементира во системот. Ако се утврди дека постигнатите резултати се успешни, тогаш е потребно да се стандардизира новиот метод или работна постапка и да се воведе на луѓето на кои се однесува. Ако се утврди дека постигнатите резултати не се успешни, тогаш е потребно да се анализира и ревидира планот за подобрување или да се напушти проектот.

Капитал

Капиталот е вредноста на средствата што претприемачот ги инвестира во претприемачки потфат со цел да постигне највисок можен профит преку успешен бизнис. Капиталот е услов за вршење економска активност.

Долгови/обврски што произлегуваат од недостаток на сопствен капитал, со цел проширување и подобрување на активноста. Физичкиот и финансискиот капитал (физичка

работа на вработените, опрема) порано беа главна вредност на една организација, но денес, сè поголемо значење се дава на нематеријалниот капитал, т.е. луѓето, нивното знаење и компетенции. Денес, овој капитал создава значително поголема нова вредност во споредба со традиционалните. Знаењето на вработените, нивното искуство, идеи, иновации и мотивација за работа имаат позитивен ефект врз производството и имиџот на организацијата, врз односите со клиентите и врските со партнерите.

Интелектуалниот капитал може да се подели на:

- човечки капитал;
- структурен (организациски) капитал;
- релациски (потрошувачки) капитал;
- интелектуална сопственост. (Buntak, 2010)

Теоријата за интелектуален капитал се базира на човечки, структурен и релациски капитал, а четвртиот фундаментален аспект е интелектуалната сопственост, која произлезе од структурниот капитал поради неговата сè поголема важност. (Buntak, 2010) Интелектуалниот капитал е всушност способност на организацијата да го трансформира индивидуалното знаење во организациско знаење, кое има трајна вредност за неа. (Sikvica, 2011) Човечкиот капитал или луѓето се највредниот ресурс на секоја организација. Човечкиот капитал ги претставува знаењето, вештините, способностите, искуствата, интелигенцијата, мотивацијата, подготвеноста за тимска работа, подготвеноста за преземање ризици и соработката на вработените кои ги користат во процесот. J. Welch ја нагласува важноста на луѓето за организацијата: „Ако не размислувате цело време како да го направите секој поединец важен, немате шанса.“ (Sikvica, 2011) Структурниот или организацискиот капитал ја претставува способноста на организацијата да го користи потенцијалот на своите вработени. Најчесто се користи преку информацискиот систем, софтверот, вештините и искуството што организацијата ги вградува во процесите и системите. Релацискиот (потрошувачки) капитал се состои од клиенти и добавувачи и ги вклучува сите односи и врски што постојат со клиенти, добавувачи и деловни партнери. Интелектуална сопственост е секоја креативна реализација на идеја што е плод на човечки мисловен процес. Таа е поделена на две категории: индустриска сопственост (патенти, трговски марки) и авторски права (музички дела).

Креативност

Според Ed McCabeu, креативноста е еден од последните преостанати законски начини за стекнување нефер предност пред конкуренцијата. (Howkins, 2001) Креативноста е способност за создавање нови идеи. Се манифестира преку оригиналност и соодветност. Се заснова на поврзување на две или повеќе познати идеи на таков начин што се постигнува нешто ново, нешто што претходно било непознато. Карактеристиките на креативноста се:

- инвентивност;
- ефективност;
- ефикасност;
- уникатност;
- авангарда.

Инвентивноста е применета креативност или способност за примена на нови идеи. Ефективноста е величина што покажува колку е ефикасна или корисна новата идеја за една организација. Ефикасноста покажува дали имплементацијата на идејата го прави вистинското нешто на вистинскиот начин или дали имплементацијата се спроведува на брз и квалитетен начин. Организациите што имаат карактеристика на уникатност значат дека се посебни, необични и се издвојуваат од другите организации. Авангардата е карактеристика што укажува на напредок на една организација или организација што води, односно е пред останатите. Резултатот од креативноста е иновацијата, која е клучна за раст и развој на пазарот, или конкурентност. Секоја иновација обично претставува нешто ново, позитивно и целно. Глобализацијата имаше големо влијание врз создавањето иновации. Интензивната конкуренција и постојаните промени ги принудија организациите да се адаптираат и да напредуваат, да бидат креативни. Организациите придонесуваат за креативноста на вработените преку мотивирање на вработените за работа, квалитетот на човечките ресурси, охрабрување на нови идеи и организациска култура која постојано се подобрува. Иновациите како такви имаат голем придонес за секоја организација. Со создавање нови производи, функции и карактеристики, се создава поголема сигурност на производот, се зголемува продуктивноста на работата, се подобрува квалитетот на производот и се постигнува конкурентска предност.

2.3. Организациско знаење

Организациското знаење, кое вклучува деловни рутини, вештини или know-how, е потврдено како највредниот капитал на една компанија. Споделувањето знаење меѓу вработените, со потрошувачите и деловните партнери има огромен потенцијал за профитабилност во подобрувањето на услугата за клиентите и зголемувањето на соработката во рамките на компанијата, како и квалитетот на односите со деловните партнери. Како резултат на тоа, се појави и процвета полето на управување со знаење. (Barnes, 2002.) Организациското учење, како што наведува B. Guns, е многу пошироко и посложено од индивидуалното учење. Разликата помеѓу индивидуалното учење и организациското учење е во тоа што знаењето што поединецот го стекнува преку организациско учење не се чува за себе, туку се применува во корист на неговата организација. (Sikavica, 2011)

Организациското знаење е фундаментално средство со кое компанијата создава иновации, се прилагодува на промените во околината, ги искористува пазарните можности и на тој начин создава конкурентска предност. Со такво знаење, многу е важно лицето да може брзо да ги комбинира вештините, компетенциите и ресурсите на целата компанија со цел да се прилагоди на промените во надворешната средина. Исто така е важно во учењето, раководството на организацијата да го поттикнува учењето, организациската структура да овозможува нови сознанија и иновации и околината да ги поддржува сите овие активности. Во организациското учење, културата на организацијата е еден од главните фактори.

Културата во општа смисла ги одразува значењата и разбирањата што обично се припишуваат на ситуации и решенија што се применети на вообичаени проблеми, а организациската култура се однесува на системот на размислување што го споделуваат членовите и што ја разликува една организација од другите. Без постоењето на организациска култура, постоењето на самата организација и нејзиното работење би биле загрозени бидејќи таа всушност насочува што треба да биде. Добрата организациска култура јасно ги дефинира мисијата, визијата и целите што лидерот ги корегира низ целата организација.

Табела 3: Насоки за дизајнирање организациска култура што поттикнува организациско учење

Услови	Насоки
Препознавање и прифаќање на разликите	Разликите се клучни бидејќи создаваат енергија и мотивација. Без разлики, веројатно ќе се појави летаргија и неангажираност, а преовладувачките модели и рамки веројатно ќе останат непроменети. Тензиите создаваат непријатност и веројатно ќе доведат до барање нови решенија. Различните мислења, особено меѓу моќните менаџери, се подеднакво моќни сили за промена. Важноста на „ѓаволските адвокати“ и хетерогените менаџерски тимови.
Обезбедување навремена повратна информација	Со склопување на циклусот на учење во краток период и поврзување со ревидирани и ажурирани информации, организациите можат брзо да ги асимилираат операциите, побрзо да ги споредуваат предвидените и реалните однесувања и полесно да ги идентификуваат проблемите. Посложените системи се уште подобри и создаваат непотребни притисоци бидејќи е тешко да се негираат фактите.
Стимулирање на нови идеи	Повратните информации имаат ограничување што се првенствено корективни. Поради горенаведената причина, потребно е да се создадат нови сознанија.
Толерирање грешки и пропусти	Психолошки безбедните средини што поттикнуваат преземање ризици без страв од последици се императив. Културата и стимулациите играат клучна улога.

Извор. Garvin, D. (2000). Learning in Action: A Guide to Putting Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business Review Press, str- 34-39.

2.3.1. Управување со знаењето

Управувањето со знаење е намерен и систематски пристап за да се обезбеди целосно искористување на организациската база на податоци, поврзано со потенцијалот на индивидуалните вештини, компетенции, размислување, иновации и идеи за создавање ефикасна и поефективна организација. (Kimiz, 2005, стр. 2) Управувањето со знаење е систематски и организациски определен процес за стекнување, организирање и пренесување на знаењето на вработените, така што другите вработени можат да го користат ова знаење и да бидат поефикасни и попродуктивни во својата работа. (Pervaiz, 2002)

Управувањето со знаење е ултиматум за денешните компании да постигнат конкурентска предност. Вклучува луѓе, технологија и организациска култура кои се меѓусебно поврзани. Неговата цел е оптимално да се користи постојното знаење и понатаму да се развива и применува во нови производи и деловни процеси. Управувањето со знаење има задача да собира знаење со цел да се постигне развој на бизнисот, да се обезбеди дека знаењето е оптимално искористено, да се обезбеди дека организацијата и секој од нејзините соработници се способни и спремни да учат и да се овозможи знаењето понатаму да се развива и усвојува. Клучни фактори кои влијаат на управувањето со знаење се:

1. Инфраструктура за управување со знаење;
2. Заинтересирани страни за управување со знаење;
3. Организациска култура;
4. Информатичка технологија;
5. Мерење на корисноста од управувањето со знаење. (Vidović, 2008)

Инфраструктурата за управување со знаење се однесува на начините на кои организацијата ја користи технологијата, ги дефинира работните процеси и го поттикнува развојот на мрежа на вработени. Многу е важно организациската структура да биде соодветна. Заинтересираните страни за управување со знаење се поврзани со инфраструктурата за управување со знаење и можат да се поделат во три групи: работници со знаење, менаџери на проекти и директор за управување со знаење, кој е

најодговорната личност во процесот на управување со знаење. Организацијата мора да ја разгледа организациската култура, односно мора да утврди дали организацијата е ориентирана кон знаење и дали организацијата има таканаречена „култура на знаење“. Информатичката технологија се базира на компјутери и служи за олеснување на активности како што се складирање и собирање знаење. Мерењето на корисноста од управувањето со знаење се состои од континуирано разгледување и потврдување на улогата што ја игра управувањето со знаење во одредена организација. Овој фактор е најмалку развиен.

Слика 8: Преклопување на човечки, организациски и технолошки фактори



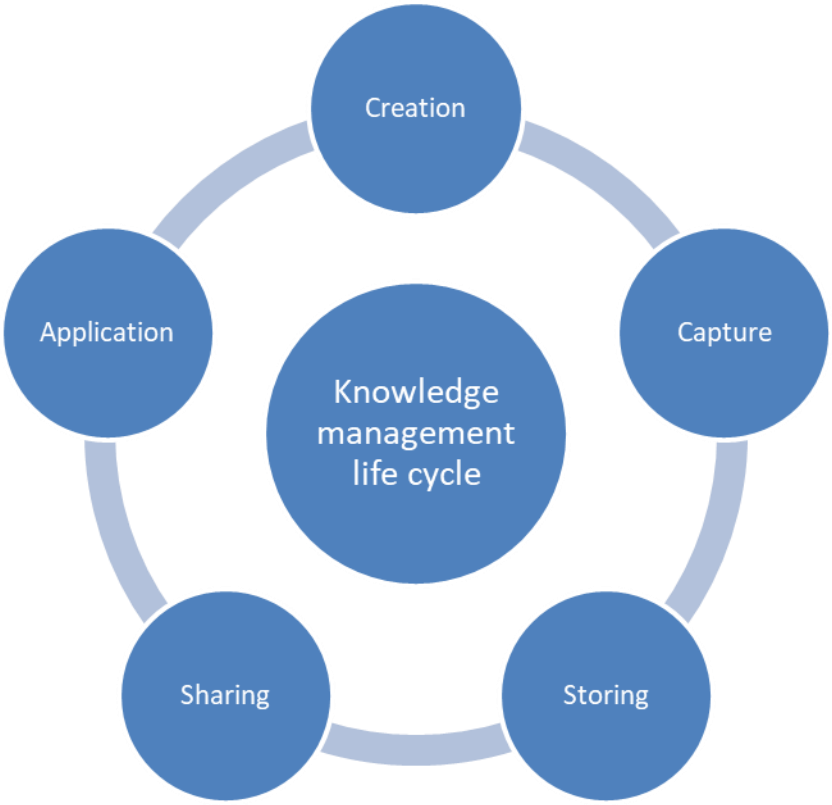
Извор. E.M.,Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hal

Процесот на управување со знаење поминува низ серија фази кои го формираат неговиот животен циклус.

Според авторот Pentti Sydanmaanlakka (2002, стр), тој се состои од пет фази и вклучува:

1. Создавање на знаење (Creation);
2. Стекнување на знаење (Capture);
3. Складирање на знаење (Storing);
4. Споделување на знаење со други (Sharing);
5. Примена на знаење (Application).

Слика 9: Животен циклус на управување со знаење



Извор. Sydanmaanlakka, P., An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management, Capstone, Oksford, 2002

2.4. Организациска компетентност

Зборот организација потекнува од грчкиот збор organon, што значи алатка, инструмент, уред, уред или музички инструмент. Од грчкиот збор organon, преку латинскиот organum, влезе во сите јазици во светот како меѓународно прифатен термин организација. (Sikavica, 2011) Организацијата е процес или резултат на процес; средство за постигнување цели; систем од меѓусебно поврзани поединци; две или повеќе лица кои работат заедно; специфичен општествен ентитет; систем на свесно координирани човечки активности; отворен систем кој комуницира со околината; збир на различни улоги: заедница со релативно препознатливи граници; свесна човечка активност и свесно здружување на луѓе

за постигнување цели. (Sikavica & Hernaus, 2011) Организациската компетентност е интеграција на индивидуалната компетентност и техничките, технолошките и организациските способности кои мора соодветно и навремено да одговорат на сложените предизвици што доаѓаат од динамичната околина на организацијата. Особено, вреди да се напомене влијанието на интелектуалниот (невидлив) капитал, кој во голема мера ја опфаќа компетентноста на вработените, како и технолошките и организациските способности на организацијата, и е поделен на човечки, организациски (структурни), релациона и интелектуална сопственост (Buntak, 2012).

Компетентноста на една организација е составена од вработените кои ги применуваат своите знаења и вештини и способноста на организацијата да произведува производ или услуга според барањата поставени за тој производ или услуга. Исто така, менаџерската улога е многу важна во организациската компетентност, бидејќи таа мора да ги користи своите вештини за развој, одржување, обновување и користење на ресурсите. Без луѓе, организацијата не би можела да функционира. Затоа, компетенциите на вработените се исто така важни во организациската компетентност.

Компетенциите на вработените се збир на знаења, вештини, ставови и други лични карактеристики кои во голема мера влијаат на нечија работа. Тие се блиску до ефикасноста и можат да се мерат со користење на општо прифатени стандарди. Компонентите вклучуваат вештини, ставови, однесувања, знаење, личност и искуство. Ова се способности за успешно извршување на одредена задача, активност или функција. Со систематизација на работните места, организацијата треба да ги пропише потребните компетенции, како што се потребното образование, стекнатите знаења, способности и вештини и особини на личноста за одредено работно место (Buntak, 2012).

2.4.1. Општа теорија

Клучот за демонстрирање на организациска компетентност е примената на општата теорија на системи, според која Boulding ги поделил системите на девет нивоа.

Поделбата на системите на Boulding:

1. Системи на статистичка структура
2. Едноставни динамички системи
3. Контролни механизми
4. Самоодржливи структури
5. Генетски заедници
6. Големи заедници
7. Човек
8. Социјални заедници
9. Трансцендентални системи (Žaja, 1993.)

Седмото ниво на поделба на општата теорија на системи го сочинуваат луѓето. Луѓето како системи имаат својство на самосвест. Луѓето свесно го управуваат своето однесување и свесно се прилагодуваат на промените што се случуваат во нивната околина. Осмото ниво на поделба на општата теорија на системи го сочинуваат општествените заедници. Овие системи имаат основно својство на самоорганизација, што им овозможува да се прилагодат на широк спектар на промени во околината. Овие системи можат да ги менуваат своите цели, структура и однесување. Деловен систем е мезоекономски систем чија цел е да функционира, одредена економска категорија, или критериумите за негово функционирање се економски категории, и кој, при постигнувањето на својата цел, мора постојано да ги усогласува своите внатрешни услови со условите на својата околина. (Buntak, 2012.) Систем за управување со квалитет подразбира сертифициран систем за управување со квалитет, како и интегриран систем за управување чија крајна цел е деловната извонредност, односно одржливиот успех на организацијата во функција на задоволување на сите засегнати страни. Секоја организација во процесот на докажување дали е во согласност со барањата на стандардот ISO 9001 сигурно ќе треба да ја докаже документацијата, управливоста и компетентноста на организацијата, кои се клучни карактеристики за управување со квалитетот. Организацијата е динамичен деловен систем во кој се случува процес кој се менува со текот на времето во зависност од околината. Компетентноста на организацијата се означува со Ko = {Kljk, S, a, r}. Таа ги вклучува компетентноста на вработените (Kljk), можностите на организацијата, кои можат да бидат технички, технолошки и организациски (S), потоа атрибутите, својствата на системот (a) и односите што ги претставуваат врските меѓу елементите на системот (r).

2.4.2. Елементи на организациска компетентност

Организациската компетентност се состои од следниве елементи:

- Компетентност за човечки ресурси
- Технолошка компетентност
- Техничка компетентност
- Структурна компетентност.

Компетентноста за човечки ресурси ги претставува различните знаења, вештини, проценки, способности и искуство на вработените што ги користат во деловниот процес. Таа исто така вклучува мотивација, тимска работа, ризик, подготвеност за соработка, прилагодување кон организацијата и доверба во организацијата. Човечкиот капитал е највредниот капитал на секоја организација. Тој е клучен фактор во постигнувањето на деловните цели и деловните активности. За да се постигнат овие цели, потребни се луѓе, кои се најважниот, но и најскапиот ресурс на организацијата. Постојат различни дефиниции за поимот човечки капитал. Еве некои од нив:

> *P.H.Sullivan го дефинира човечкиот (интелектуален) капитал како знаење кое се претвора во профит. (Vujić, 2005, стр. 46.)*
>
> *K.E.Sveiby го дефинира човечкиот капитал како „уметност“ на создавање вредност користејќи ги нематеријалните средства на компанијата. (Vujić, 2005)*
>
> *P. Romer, автор на Новата или ендогената теорија за раст, тврди дека двигателот на економскиот раст не се средствата или владините мерки, туку компаниите кои се натпреваруваат користејќи ја својата извонредност произведена од нивниот ангажиран човечки капитал. (Vujić, 2005)*
>
> *D. Sundać го гледа човечкиот капитал како знаење што постои во компанијата и служи за создавање и постигнување на продуктивност на трудот. (Vujić, 2005)*

Технолошката компетентност подразбира внатрешна организациска способност за разбирање, користење и искористување на релевантната технологија. Тие ѝ овозможуваат на организацијата да биде пионер на пазарот преку развој на нови производи или употреба на нови производствени процеси. (Ritter & Gemünden, 2004) Многу научници веруваат

дека технолошките компетенции се способностите на организацијата во ефективното користење на технолошкото знаење и учење со цел развој и подобрување на производите, услугите и процесите. Според нив, тие се збир на активности и однесувања изградени за откривање и обликување на можностите и заканите, за мерење на можностите и управување со конкурентноста преку подобрување, комбинирање, заштита и, каде што е потребно, реконфигурација на организациските видливи и невидливи ресурси. Во овој случај, динамичните способности се оние што служат за создавање или обновување на организациските способности, а особено технолошките способности на организацијата. (Acur, Kandemir, De Weerd-Nederho, & Song, 2010) Технолошката компетентност е дел од организациската компетентност што подразбира внатрешна способност на организацијата да разбира, користи и искористува релевантни технологии. Се состои од технологија, производи и услуги што произлегуваат од оваа технологија и управување со знаење во форма на интелектуален капитал складиран во луѓе и интелектуална сопственост. Способноста за управување со технолошки ресурси и управување со различни видови средства (видливи и невидливи) како што е технолошкото знаење значително влијае на конкурентската предност на една организација. Денес, технолошките компетенции се многу важни. Тие влијаат на зголемувањето на продуктивноста на вработените, ја зголемуваат конкурентноста на организацијата, обезбедуваат можност за производство на иновативни производи и влијаат на подобрувањето на квалитетот на производот. Технолошката компетентност подразбира внатрешна организациска способност за разбирање, користење и експлоатација на релевантна технологија.

Техничката компетентност се однесува на техниката или средствата за работа, таа претставува знаење и вештини за ефективно и ефикасно користење на ресурсите и методите на работа на средствата за работа. Техниката е активност насочена кон производство на материјални добра и со тоа олеснување на човечкиот живот. Таа вклучува комбинација од различни процедури што ги користиме во производството на разни производи. Технологијата овозможува имплементација на овие процедури.

Структурната компетентност се дефинира како способност и знаење на една организација, со која организацијата, преку организација на работата и создавање оптимална организациска структура, се прилагодува на промените и влијанијата на

факторите со цел да ги постигне своите цели. (Buntak, 2012.) Структурната компетентност е последниот елемент на организациската компетентност. Структурата го претставува најважниот елемент на организацијата. Таа зборува за поделба на задачите, односите меѓу поединечните нивоа и видовите задачи. Таа се менува во зависност од промените што се случуваат во организацијата. Овие промени се случуваат речиси секојдневно. Структурата на организацијата, како и нејзините елементи, се менуваат под влијание на организациските фактори кои мора да бидат усогласени со формата на организациската структура. Организациските фактори можат да бидат внатрешни и надворешни. Внатрешните фактори се под контрола на организацијата, додека организацијата не може да дејствува врз основа на надворешни фактори, туку мора да се прилагоди на нив. Структурната компетентност се дефинира како организациско знаење и вештини што ѝ овозможуваат на организацијата да се прилагоди на промените и влијанијата од околината, преку организација на работата и создавање оптимална организациска структура, со цел да се постигнат организациските цели.

2.4.3. Однос помеѓу интелектуалниот капитал и организациската компетентност

Во раните 1990-ти, како што пазарната вредност на организациите значително растеше над вредноста на материјалните и финансиските средства, се појави концептот на интелектуален капитал. Водечки научник во оваа област е Thomas A. Stewart. Според него, интелектуалниот капитал е збир на знаења, вештини и способности на вработените, од истражувачки тимови до физички работници. Тие наоѓаат многу различни начини за подобрување на ефикасноста на организацијата. За него, интелектуалниот капитал е соработка на заедничко учење помеѓу организацијата и клиентите, од која се создава врска што обезбедува долгорочна успешна соработка.

Интелектуалниот капитал се создава, развива и одржува преку управување со знаење. Интелектуален значи дека неговиот извор е човечкото знаење. Постојат два вида знаење:

- Материјално знаење (eng. Explicitknowledge) - патенти, корпоративни стандарди, планови, бази на податоци, планови, прирачници, компјутерски програми, лиценци, деловни правила;

- Нематеријално - скриено знаење (eng. tacit knowledge) - се наоѓа во умовите на луѓето: искуство, визија, решавање проблеми, лидерство, способност за дејствување, култура, знаење (Buntak, 2011)

Интелектуалниот капитал е производ на систематско учење што ги опфаќа способностите, вештините, искуството, креативноста, иновативноста, културата и мотивацијата на вработените; тој е движечка сила и генератор на човечки капитал и други вредности во деловниот систем.

Интелектуалниот капитал е „интелигентна компанија“ што произведува идеи, иновации, програми, проекти, информации, потфати, стратегии, знаење, увиди, теории, разни закони и принципи. (Vujić, 2005)

Интелектуалниот капитал е поделен на:

- човечки капитал;
- структурен (организациски) капитал;
- релациски (потрошувачки) капитал;
- интелектуална сопственост. (Buntak, 2010)

Човечкиот капитал ги претставува знаењата, вештините, способностите и искуствата на луѓето што ги користат во процесот. Структурниот или организацискиот капитал ја претставува способноста на организацијата да го користи потенцијалот на своите вработени. Најчесто се користи преку информациски системи, софтвер, вештини и искуство што организацијата ги вклучува во процесите и системите.

Релациски (потрошувачки) капитал се состои од клиенти и добавувачи и ги вклучува сите односи и врски што постојат со клиенти, добавувачи и деловни партнери. Интелектуалната сопственост е секоја креативна реализација на идеја што е плод на човечки процес на размислување. Таа е поделена на две категории: индустриска сопственост (патенти, трговски марки) и авторски права (музички дела).

2.4.4. Влијанието на интелектуалниот капитал и организациската компетентност врз одржливата конкурентност

Интелектуалниот капитал и организациската компетентност се меѓусебно поврзани и влијаат едни на други. Затоа, начинот на кој се управуваат, или квалитетот со кој се управува со организацијата, е многу важен бидејќи сето ова има влијание врз конкурентноста на организацијата. Секоја организација треба да се развива и да инвестира во својот интелектуален капитал.

Слика 10 ја прикажува меѓусебната поврзаност помеѓу интелектуалниот капитал и организациската компетентност во градењето и одржувањето на конкурентската предност.

Слика 10: Интеракција на интелектуалниот капитал, организациската компетентност и конкурентноста

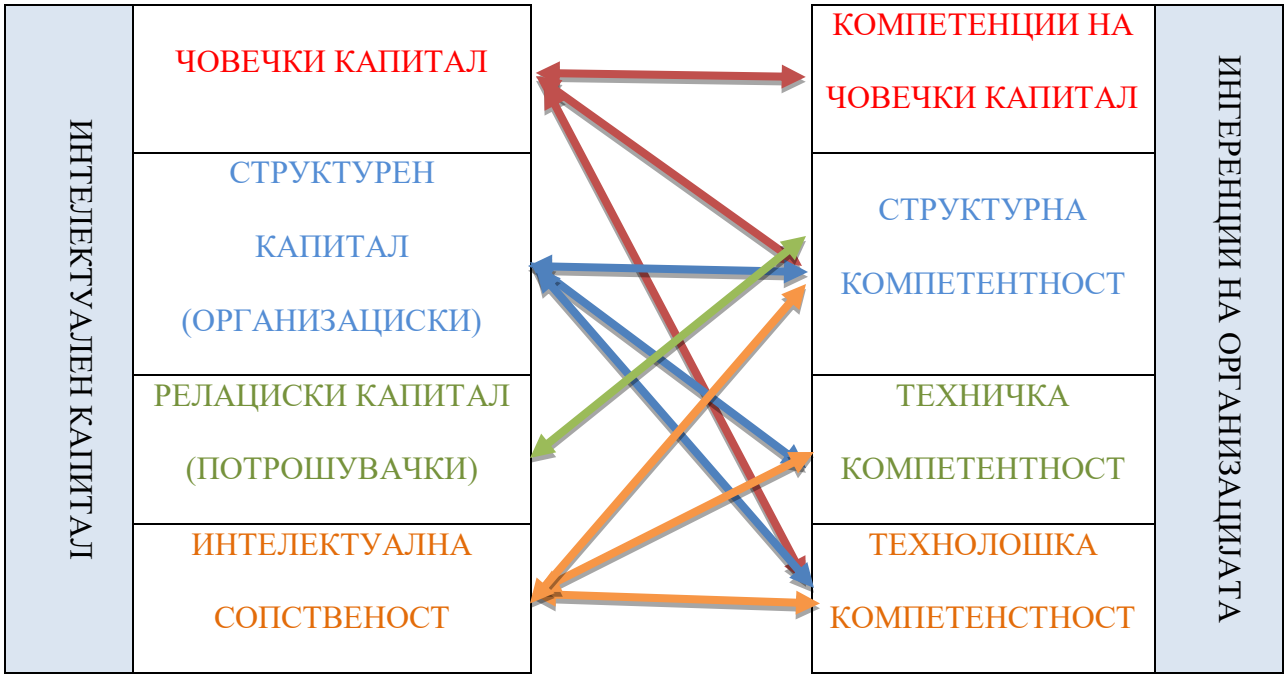


Извор. Krešimir, B. (2012.). Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom. 13. međunaroidni simpozij o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost(str. 399.-415.). Solin: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.

Слика 11 ја прикажува врската помеѓу интелектуалниот капитал и организациската компетентност. Врската се одвива на неколку нивоа. Постои директна врска помеѓу човечкиот капитал во областа на интелектуалниот капитал и компетенциите на човечкиот

капитал на организацијата, потоа помеѓу структурниот капитал и организациската способност, како и помеѓу интелектуалната сопственост и технолошката способност.

Слика 11: Шематски приказ на односот помеѓу интелектуалниот капитал и организациската компетентност



Извор. Krešimir Buntak, Zdenko Adelsberger, Ana Trajković, Dejan Adelsberger:Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, 2017.

3. КОМПЕТЕНТНОСТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

3.1. Дефиниција и важност на управувањето со човечки ресурси

За да се дефинира и разбере концептот на управување со човечки ресурси, важно е да се направи разлика помеѓу два различни концепта во литературата, човечки ресурси и човечки потенцијал. Човечките ресурси се однесуваат на физичката и интелектуалната сила, вештини и компетенции што вработените веќе ги поседуваат, а кои организацијата ги користи за да ги постигне организациските цели. Од друга страна, човечкиот потенцијал се однесува на потенцијалот што го имаат вработените, а кој организацијата мора да го препознае и развие со цел да ја зголеми конкурентноста на организацијата. На македонски јазик, терминот човечки потенцијал ги комбинира карактеристиките и на човечкиот потенцијал и на човечките ресурси.

Развојот на човечките ресурси во една организација има најмалку четири различни значења, имено:

- менаџерска функција
- посебна деловна (оперативна) функција на организацијата
- специфична филозофија на управување
- научна дисциплина. (Bahtijarević – Šiber, F., 1999)

Менаџерската функција се состои од две групи задачи. Првата се однесува на развојот на човечките ресурси како менаџерска функција, додека втората се однесува на насочувањето и управувањето со човечките ресурси како деловна функција на организацијата. Специфичната деловна (оперативна) функција на организацијата во развојот на човечките ресурси се состои од низа процеси и организациски форми. Процесите се разработени за предвидување на потребите од човечки ресурси, стекнување и селекција, мотивација и наградување, едукација и развој на управувањето со човечки ресурси.

Функцијата за развој на човечки ресурси може да се подели на три структури:

- Менаџери - сопственици - само глобална стратегија;
- Менаџери - кои се одговорни за резултатите на компанијата, вклучувајќи го и менаџерот одговорен за развој на човечки ресурси;
- Експерти и професионални служби, а особено специјалисти за специфични процеси на развој на човечки ресурси. (Jurina, 2008)

Специфичната филозофија на менаџментот во развојот на човечки ресурси ги гледа луѓето како најважен ресурс и клуч за постигнување конкурентска предност, односно станува збор за филозофија која се фокусира на успехот на една организација во која луѓето имаат централно место. Научната дисциплина за развој на човечки ресурси е област на истражување и организација на знаењето која се фокусира на разбирање, предвидување, менување и развивање на човековото однесување и потенцијал во општествените институции или организации. Човечките ресурси се луѓе кои се вработени во компанијата или сите оние кои претставуваат потенцијални вработени во компанијата. Човечките ресурси претставуваат жив фактор на ресурсите на компанијата и како такви се значително различни од материјалните и нематеријалните средства на компанијата кои се прикажани во финансискиот биланс на состојба. (Belak, 2014)

На македонски јазик, терминот „човечки ресурси“ обично се користи како синоним за „човечки ресурси“. Се однесува на персоналот на една организација или на целата работна сила на една земја. Сепак, овој термин не се однесува само на бројот и демографската структура на персоналот, туку и на нивниот работен потенцијал, кој зависи од интелектуалните и другите карактеристики на поединците. Според тоа, психолошкиот речник на Американското психолошко здружение наведува дека човечките ресурси се состојат од „поединци и групи чие знаење, вештини, способности и други карактеристики ѝ овозможуваат на организацијата да ги постигне своите цели“. (Šverko, 2012)

Денес, се смета дека човечкиот фактор, или човечките ресурси, се најважниот ресурс на секоја компанија. Компаниите се одликуваат со своите човечки ресурси, што им дава конкурентска предност. Човечките ресурси се главен извор на создавање вредност преку знаењето и вештините што ги поседуваат луѓето, што значи дека токму луѓето прават сè што компанијата планира и се стреми да постигне и реализира. Тие ги движат сите други ресурси во организацијата, па затоа е важно тие да бидат добро управувани и

координирани со цел да се искористи потенцијалот на организацијата за понатамошно функционирање и развој. Целите на организацијата мора да бидат усогласени и компатибилни со целите на управувањето со човечки ресурси. Важноста на управувањето со човечки ресурси во рамките на една организација е значајна и за вработените и за организацијата. Вработените доаѓаат во организацијата, каде што го поминуваат своето време и напредуваат во рамките на организацијата. Кога ја напуштаат организацијата, тие заминуваат како директна последица на управувањето со човечки ресурси. Управувањето со човечки ресурси е важно и за организацискиот менаџмент, бидејќи може да влијае на можноста за вработување, привлечноста на организацијата на пазарот на трудот, системот за компензација и наградување, системот за унапредување, нивото на комуникација во рамките на организацијата и други фактори кои се клучни за продуктивната работа на вработените во организацијата.

Управувањето со човечки ресурси во Македонија се појави во 1947 година во форма на кадровски одделенија во домашните компании. Тие се занимаваа со евидентирање на стажот, социјалното и здравственото осигурување. Во 1956 година, кадровските евиденции беа проширени за да вклучат пензиско осигурување, професионална обука, безбедност при работа и работни односи. Во 1965 година, кадровскиот оддел се појави како функција во организацискиот менаџмент. Во 1990 година беа воведени одделенија за управување со човечки ресурси.

Табела 4: Основни разлики помеѓу персоналната функцијата на функцијата на човечките ресурси

Значење	**Персонална функција**	**Функцијата на човечките ресурси**
Деловна филозофија	Луѓе - средства, фактор на производство	Луѓе - капитал, ресурс за развој
Пристап	Технички - административен	Развоен - динамички
Менаџерска филозофија	Средство за постигнување на цел	Темел на стратешката преднсот

Деловен пристап	Трошок кој треба да се минимизира	Најбитна инвестиција во развој
Природа на активноста	Парцијална, функционална	Холистичка, интегративна
Начин на дејствување	Стандардизиран, колективизиран	Разновиден, индивидуален
Ориентација	Краткорочна	Долгорочна
Фокус на активност	Евидентирање, планирање, програмирање, контрола	Стратешки човечки ресурси, регрутирање и селекција, развој и едукација, мотивација
Место на активностите	Персонална единица	Менаџери и оддел за човечки ресурси
Одговорност	Персонална единица	Менаџмент
Цел	Минимизирање на трошоци	Максимизирање на потенцијалот и неговата употреба, зголемување на целокупните и организациските перформанси и флексибилност

Извор. Bahtijarević - Šiber, F.: Menagment ljudskih potencijala – Zagreb: Golden marketing, 1999

Управувањето со човечки ресурси е процес на вработување, обука, евалуација и наградување на вработените, при што се грижи за работните односи, здравјето и безбедноста на работниците и приоритетните прашања. (Dessler, 12-то издание, стр. 30.) Една од основните цели на една организација во современото деловно опкружување е создавање конкурентска предност. Изворите на конкурентска предност можат да бидат бројни, од диверзификација на производи и услуги, преку ценовни и трошковни предности, до предностите што се манифестираат во употребата на најновите технологии во процесот на производство. Сепак, еден од основните извори на конкурентска предност

на современите успешни организации се состои во правилниот избор и мотивација на вработените, што ја прави организацијата организација на професионални, мотивирани и продуктивни луѓе, од кои секој е на вистинското работно место во вистинско време. (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015)

Задачата на управувањето со човечки ресурси е да открие, развие и мобилизира човечки ресурси за да ги постигне целите на организацијата. Исто така, една од задачите е да се надминат потенцијалните тешкотии, кои би можеле да произлезат поради изразената личност на поединецот, користејќи индивидуален пристап.

3.2. Управување со човечки ресурси

Лидерството се смета за единствена вистинска функција на менаџментот, а сите други функции се сметаат за составен дел од менаџерската работа, кои, во зависност од големината на организацијата, се извршуваат во рамките на соодветните организациски единици. Затоа, лидерството е најважниот аспект на менаџментот и неговата суштина лежи во следењето, во подготвеноста на луѓето да следат и да се придржуваат кон сè што лидерот наредил или рекол. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004) Човечките ресурси се важен ресурс, а нивното управување е една од клучните задачи на организациите и институциите. Бидејќи човечките ресурси се по својата природа, специфичен ресурс (за разлика од материјалните, финансиските и другите ресурси), управувањето со човечките ресурси е затоа специфична активност. Затоа, постои цела низа специфики на управувањето со човечки ресурси во однос на другите организациски активности и функции. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Управувањето со човечки ресурси се смета за една од најважните функции на менаџментот и неговиот фокус е на личноста како жив елемент на организацијата, додека контролата, како последна во низата менаџерски функции, го интегрира целиот процес на управување и без контролната функција, управувањето би станало неефикасно. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004) Управувањето со човечки ресурси е научна дисциплина управувана од менаџер. Ги вклучува сите активности насочени кон обезбедување

соодветна структура и број на вработени, нивно знаење, вештини, интереси, мотивација и други форми на однесување што се неопходни за постигнување на целите на организацијата. Управувањето со човечки ресурси го гледа својот клуч за успех во луѓето, кои се најважниот ресурс на организацијата. Тие се користат за постигнување конкурентност и успех на пазарот. Целта на управувањето со човечки ресурси е највисок можен поврат на инвестираните средства во обезбедување квалитетен човечки капитал и минимизирање на финансиските трошоци и ризици. Менаџерите се луѓе кои ги користат своите способности, професионални вештини и знаење во донесувањето одлуки со цел комуникација, влијание и водење на другите кон постигнување на организациските цели. Менаџерите планираат, организираат, координираат и насочуваат и контролираат целокупните ресурси на организацијата и се одговорни за постигнатите резултати, реализацијата на целите и ефикасното и успешно користење на ресурсите. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2001)

Менаџерот претставува врска помеѓу луѓето и компанијата и ги извршува своите функции во рамките на одделот за управување со човечки ресурси со цел да се постигне интегритет на системот, да се постигнат целите на компанијата и задоволството на вработените. Целта на менаџерот е да обезбеди квалитетни луѓе преку мотивирање и инвестирање во нивното образование и развој.

Некои од основните функции на човечките ресурси се:

- Анализа или дизајн на работни места;
- Планирање на развој на човечки ресурси;
- Регрутирање и селекција на вработени;
- Едукација на вработените;
- Мотивирање на луѓето за работа;
- Поттикнување на перформансите на работа;
- Информирање на човечките ресурси на организацијата.

Според D. A. De Cenzoa и S. P. Robbins, управувањето со човечки ресурси се состои од четири функции. Вработувањето започнува со планирање, а вклучува и регрутирање, селекција и социјализација на вработените. Развојот вклучува обука на вработените,

развој на менаџерите и развој на кариерата на вработените. Мотивацијата вклучува извршување на задачите, задоволство од работата, техники за поттикнување на перформансите и важноста на врската помеѓу перформансите, наградите и дисциплината. Задржувањето на луѓето во организацијата се занимава со обезбедување такви услови за работа во кои вработените остануваат лојални на организацијата. (Sikavica, 2011) Секоја од овие функции содржи низа процедури кои се неопходни за спроведување на функцијата за човечки ресурси.

Табела 5. Можна распределба на задачите при управување со човечки ресурси

Оддел за човечки ресурси	Менаџери
Прибавување и селекција	
1. Обезбедува извори на квалификувани кандидати од пазарот на трудот 2. Спроведува тестирање, интервјуа 3. Ги препорачува најдобрите кандидати на раководителите на организациските единици 4. Организира прелиминарно запознавање и информации за компанијата, системот за наградување, бенефициите итн. за новите вработени 5. Има податоци за потенцијалот и успехот на секој вработен 6. Анализира информации од интервјуата, дијагностицира причини и проблеми и подготвува програми за нивно елиминирање	1. Ги утврдуваат потребите и барањата во врска со квалификациите и карактеристиките на извршителот за одредени работни места 2. Ги интервјуираат и избираат меѓу препорачаните кандидати 3. Ги запознаваат вработените со одделот и работното место 4. Ги обучуваат и обучуваат на работа според планот и програмата претходно развиени со одделот за човечки ресурси 5. Следат, развиваат и оценуваат работните перформанси на вработениот 6. Спроведуваат интервју за излез; ги утврдуваат причините за напуштање
Обука и образование	
1. Истражува и подготвува стратегија, цели, потреби и планови за обука. 2. Му помага на врвниот менаџмент да развие целосен пристап и план за развој на менаџментот што ги задоволува организациските потреби. 3. Советува и помага на организациските единици во планирањето, организирањето и спроведувањето на програми за обука и едукација за вработените и менаџерите.	1. Ги утврдуваат образовните потреби на нивните единици. 2. Активно применуваат менаџерски развој според целокупниот план. 3. Користат експерти за образование од единицата за човечки ресурси за да развијат посебни програми за обука потребни на единицата и да изберат кандидати. 4. Дневно ги обучуваат и образуваат соработниците

4. Подготовка на методи и образовни помагала во согласност со најновите истражувања и сознанија за забрзување на учењето и преносот на знаење. 5. Обучува менаџери на одделенија и единици во вештини за обука со цел поуспешно спроведување на обуката на работното место. 6. Организира семинари и запознавање на менаџерите со различни видови обуки.	за да ги постигнат работните стандарди; го следат и оценуваат нивниот напредок и предлагаат области за подобрување. 5. Ги преземаат одговорностите за спроведување обуки во некои области во нивната единица за развој на потенцијалот на вработените. 6. Врз основа на евалуацијата на резултатите од претходната обука, одлучуваат за идната обука.
Работни односи	
1. Дијагностицира причини за проблеми на работа, предвидува проблеми и развива превентивни мерки со менаџерите за стабилизирање и градење доверба во односите. 2. Спроведува истражувања при подготовка на договори за вработување; интегрира надворешни податоци и внатрешни потреби. 3. Делува како портпарол или советник на менаџментот во однос на организациските претставници во процесот на преговори со синдикатот или со адвокатот на компанијата за технички прашања. 4. Организира обука за менаџери на сите нивоа за толкување и спроведување на договорите. 5. Утврдува факти и ги советува менаџерите во случаи на жалби и жалби; толкува договори, политики, преседани кога е потребно. 6. Одржува постојан и директен контакт со синдикалните претставници на организациско, локално, национално и меѓународно ниво.	1. Воспоставување секојдневни односи на меѓусебно почитување и доверба со претставниците на синдикатот. 2. Информирање и советување на претставниците на компанијата за потребните измени во договорот за подобрување на производството и перформансите на единицата. 3. Присуство и помош во преговорите поврзани со проблемите на нивната единица; објаснување на специфични проблеми и обезбедување стручни совети. 4. Доследно применување на условите од договорот за вработување; постојана консултација со експертите за работни односи од единицата за човечки ресурси. 5. Донесување конечни одлуки во врска со жалбите и приговорите по внимателно истражување и консултација со експерти. 6. Одржување директен и постојан контакт со претставникот на синдикатот и сите вработени во нивната единица со цел воспоставување и одржување добри меѓусебни односи.

Извор. Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

За постигнување на организациските цели, потребна е помош од организациската единица за човечки ресурси. Нивната задача е да им обезбедат стручна помош и програми на менаџерите за успешно управување со човечки ресурси.

Слика 12: Улогата на функцијата за човечки ресурси во однос на менаџерите



Извор. Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

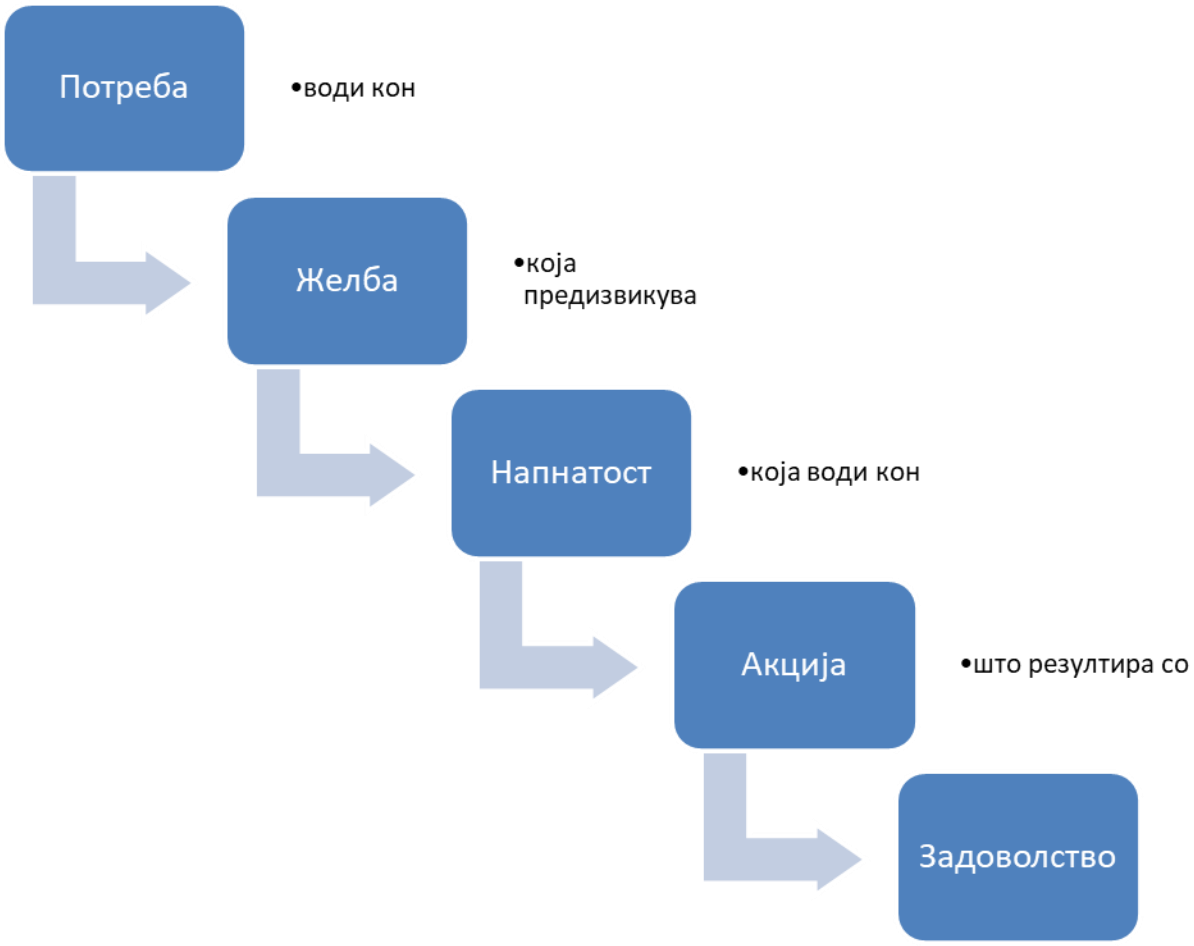
3.2.1. Мотивација на вработените

Една од основните функции на управувањето со човечки ресурси е да ги мотивира вработените да работат. Мотивацијата се однесува на однесување насочено кон одредена цел. Луѓето се мотивирани да направат нешто ако сметаат дека вреди нивниот труд. (Armstrong, 2001) Мотивацијата се манифестира во најопшта смисла како секое влијание што предизвикува, насочува и одржува целно однесување кај луѓето. Таа се реализира со вклучување на целиот синџир на реакции - од чувството на потреби што предизвикуваат

желба за исполнување на овие потреби, во спротивно постои тензија што предизвикува дејствија, а потоа до задоволство како резултат на овој процес. (Buble, 2000, стр. 493)

Слика 13 прикажува низа од елементи на мотивација, во кои потребите се основата од која се раѓаат желбите што поттикнуваат дејствување.

Слика 13: Верижна низа на елементи на мотивација



Извор. Jurina, M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Baltazar Adam Krčelić, Zprešić, 2011

Еден од најважните фактори во управувањето со човечки ресурси е мотивацијата на вработените. Менаџментот има задача да ги мотивира вработените и да ги води во постигнувањето на поставените цели на организацијата. Често се поставува прашањето како да се мотивираат вработените и на тој начин да се придонесе за подобро функционирање на компанијата. Постојат фактори кои влијаат на мотивацијата за работа и

можеме да ги наречеме мотиватори. Мотиваторите се работи што го поттикнуваат поединецот да дејствува или средства со кои една потреба може да се нагласи како поважна од друга. Менаџерите мора да ги знаат сите мотиватори што им се достапни и да знаат како да ги применат или комбинираат на соодветен начин.

Фактори кои влијаат на мотивацијата за работа се следниве:

- индивидуални карактеристики што вклучуваат потреби, вредности, ставови и интереси (мотивација со пари, сигурност на работното место итн.);
- карактеристики на работното место што вклучуваат сложеност, автономија, барања итн.;
- организациски карактеристики што вклучуваат правила и процедури, политика за персонал, практики за управување и системи за наградување.

Индивидуалните карактеристики на вработените вклучуваат перцепции, очекувања, вредности, ставови, потреби, преференции и демографски и социјални карактеристики. Деловните карактеристики вклучуваат вештини потребни за работното место, разновидност, интерес, автономија и повратни информации за резултатите. Организациските карактеристики ја вклучуваат непосредната работна средина, т.е. колеги, менаџери, стил на лидерство и услови за работа, како и организациски практики што вклучуваат политики за наградување, индивидуални награди, организациска култура и клима.

3.3. Мерење на управувањето со човечки ресурси

Организациите го мерат човечкиот капитал (квалитетот и квантитетот на човечките ресурси) за да измерат за што е одговорно управувањето со човечки ресурси, што всушност постигнало. Затоа, дијагнозата на перформансите на управувањето со човечки ресурси претставува критична информација за организацијата. Покрај тоа, мерењето на перформансите на управувањето со човечки ресурси ги обезбедува следните придобивки: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006)

- Проценката помага да се утврди дали управувањето со човечки ресурси ги постигнува своите цели и ефикасно го користи својот буџет.
- Проценката е сигнал до другите менаџери дека управувањето со човечки ресурси се грижи за организацијата како целина и се стреми да ги поддржи операциите, производството, маркетингот и другите функции на компанијата.
- Информациите за заштедите на трошоци и придобивките се корисни и служат како доказ за внатрешните клиенти дека практиките за човечки ресурси навистина придонесуваат за организацијата.

Главно се користат два пристапа за мерење на перформансите на практиките за управување со човечки ресурси, имено пристапот на ревизија и аналитичкиот пристап.

Пристапот на ревизија се фокусира на испитување на различни резултати од функционалните области на управувањето со човечки ресурси, каде што мерењето на клучните индикатори и задоволството на клиентите е вообичаено. За таа цел, најчесто користените индикатори се: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006

- просечен број денови потребни за пополнување на слободно работно место;
- процент на привремени вработени;
- влијание на експерти во вкупната работна сила;
- процент на вработени кои учествуваат во програми за обука;
- коефициент на унапредување во однос на бројот на вработени;
- број на добитници на престижни награди;
- процент на исплати за боледување во однос на вкупната плата;
- образовна структура на вработените;
- возрасна структура на вработените итн.

Пристапот кон ревизијата се базира на собирање податоци, складирање и анализа на наведените клучни индикатори. Многу организации редовно ги анкетираат своите вработени како начин за проценка на нивните практики за човечки ресурси. Проблемот со проценката од перспектива на вработените е што тие често реагираат од сопствена перспектива (на пр., незадоволство од платата), а не од перспектива на користа на

компанијата. Како резултат на тоа, многу компании се префрлија на анкетирање на врвни менаџери како подобар начин за проценка на ефикасноста на човечки ресурси. Линиските менаџери на највисоко ниво можат да видат како системите и практиките влијаат врз вработените и целокупните перформанси на компанијата од стратешка перспектива. Ова може да биде корисно и за утврдување колку добро перцепциите на вработените во човечки ресурси за ефикасноста на нивната функција се совпаѓаат со оние на нивните колеги.

На пример, една американска студија на 14 компании покажа дека менаџерите за човечки ресурси и линиските менаџери се согласуваат за релативната ефикасност на човечките ресурси во обезбедувањето услуги како што се регрутирање и обука, но не се согласуваат за целокупното ниво на ефикасност. Покрај тоа, линиските менаџери во оваа студија ги оценија човечките ресурси како значително помалку ефикасни во однос на нивниот вистински придонес кон целокупната ефикасност на компанијата. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006)

Аналитичкиот пристап има повеќ барања од ревизорскиот пристап бидејќи бара прецизна употреба на статистика и финансии, а се фокусира на: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006)

- утврдување дали посакуваниот ефект е постигнат со воведување на програма или пракса;
- проценка на финансиски трошоци;
- придобивки што произлегле од практиката за човечки ресурси.

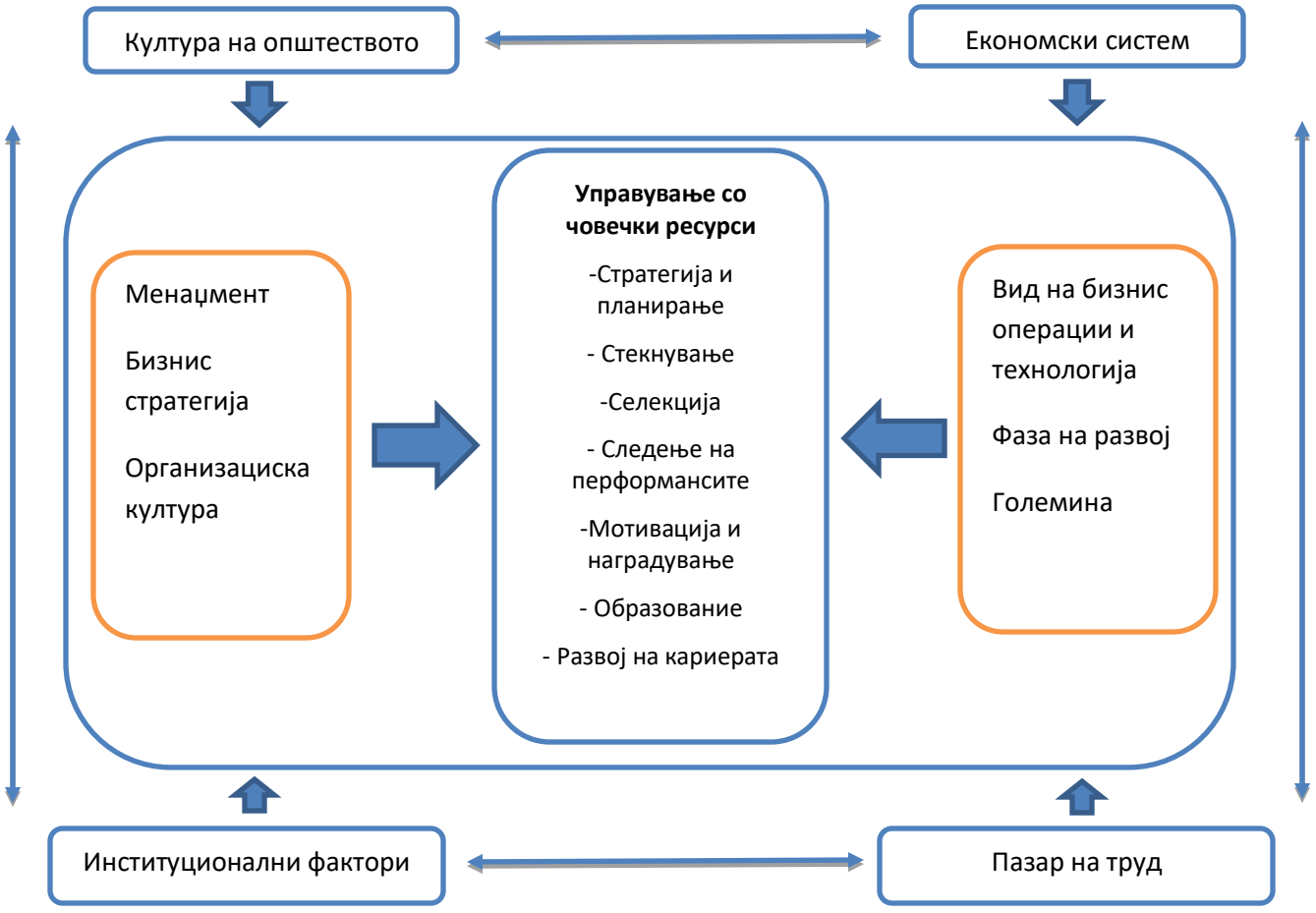
Утврдувањето на посакуваниот ефект го испитува влијанието на програмата врз учењето, однесувањето и резултатите на вработените. Задачата е да се утврди дали програмата функционира на посакуваниот начин. Проценката на финансиските трошоци ги одредува финансиските вредности на програмата за обука што ги земаат предвид сите трошоци поврзани со програмата. Анализирањето на придобивките што произлегле од практиката за човечки ресурси го проценува финансиското влијание врз однесувањето на вработените (на пр., работни перформанси, отсуство од работа).

3.4. Фактори на управување со компетентност на човечки ресурси

Факторите што влијаат на управувањето со човечки ресурси можат да се поделат на општи и специфични.

Општите фактори можат да се наречат и надворешни фактори бидејќи влијаат на организацијата однадвор, односно организацијата не може да влијае врз нив. Општите фактори влијаат врз структурата и активностите на организацијата и се надвор од контролата на менаџментот. Специфичните фактори можат да се наречат и внатрешни фактори бидејќи се поврзани со самата организација, се наоѓаат во рамките на организацијата и можат да бидат под влијание.

Слика 14: Фактори што влијаат врз управувањето со човечки ресурси



Извор. Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

3.4.1. Општи фактори

Општите фактори влијаат на организацијата, нејзината структура, активностите и стилот на управување. Тие се наоѓаат надвор од организацијата и се надвор од директната контрола на менаџментот.

Општите или надворешните фактори можат да се поделат на:

- економски систем;
- институционални фактори;
- пазар на трудот;
- култура на општеството. (Bahtijarević - Šiber, 1999)

Економски систем

Економскиот систем е еден од најважните фактори во управувањето со човечките ресурси. Тој го одредува општиот пристап кон деловните ресурси, особено пристапот кон луѓето, положбата и правата на вработените, а со тоа и пристапот и практиката на управување со човечките ресурси. Се претпоставува дека за развој на пристапот кон човечките ресурси, пазарниот систем е основа на економијата, чии фундаментални детерминанти се приватната сопственост, слободното претприемништво и претприемништвото, а пазарот како критериум за успех. Пазарниот систем го прави економскиот успех и конкурентската способност на компанијата услов за опстанок. Ги принудува компаниите да имаат различен пристап кон сите ресурси, правејќи ги, објективно, човечките ресурси важен економски и развоен ресурс. (Bahtijarević - Šiber, 1999)

Меѓу економските фактори што влијаат на управувањето со човечките ресурси, важни се стратегијата за економски развој и економската политика што влијаат на условите на работењето и однесувањето на компаниите, потоа структурата на економијата и со тоа потребата од луѓе, специфични професии, вештини и способности. Стратегијата за економски развој директно влијае на потребата од човечки ресурси, видот и нивото на потребно знаење и луѓе, движењата на пазарот на трудот и образованието на луѓето.

Институционални фактори

Институционалните фактори се однесуваат на низа закони што регулираат различни аспекти на работењето, од конституирањето на различни форми на комерцијални и други компании и нивните меѓусебни односи, до внатрешните односи, положбата и правата на работодавачите и вработените, трудовото право итн., и претставуваат важна рамка за различни форми на организациско однесување и нивните последици. Трудовото законодавство е особено важно за управувањето со човечки ресурси, поставувајќи специфични барања и правила на однесување во областа на вработувањето и работните односи, правата на вработените, работните места, безбедноста и здравјето, одредени форми на надомест (прекувремена работа, работа на празници, ноќна работа итн.) и други. (Bahtijarević - Šiber, 1999, стр. 78)

Правната рамка на една земја значително влијае врз практиката на управување со човечки ресурси и цела низа активности поврзани со вработувањето, платите и бенефициите, безбедноста на вработените и безбедноста на работното место. Трудовото законодавство треба да создаде систем што ги опфаќа и заштитува сите релевантни аспекти на работните права и односи. Луѓето треба да имаат еднакви права кога станува збор за вработување, еднаква плата за еднаква работа без оглед на полот, право на приватност при вработување и интервјуирање, а луѓето кои се „различни од нас“ не треба да бидат дискриминирани при вработување.

Пазар на труд

Пазарот е место каде што се среќаваат понудата и побарувачката и ја утврдуваат цената на трудот. Пазарот како целина, а особено пазарот на трудот, е многу важен, влијателен фактор во голем сегмент од она што се случува во сферата на управувањето со човечки ресурси во организациите поврзани со стекнување и обезбедување квалитетни луѓе, нивна селекција, образование и развој, видови на работен ангажман или договори и инвестирање во луѓе воопшто. Современиот светски пазар се карактеризира со интензивна конкуренција во две фундаментални области: 1. конкуренција за потрошувачи (на пазарот на производи и услуги), 2. конкуренција за таленти и експерти, или луѓе (на пазарот на трудот). (Bahtijarević - Šiber, 1999)

Важен фактор на пазарот на трудот е понудата на работна сила, што често е поврзано со состојбата и трендовите на образованието и демографските трендови. Во многу развиени земји, постои недостаток на потребната работна сила во однос на побарувачката, односно постои недостаток на експерти. Во нашата земја има висока невработеност, што доведува до страв од губење на работата и чувство дека секој работник лесно може да се замени со нов.

Култура на општеството

Културата се однесува на споделени карактеристики како што се јазикот, религијата и вредностите што ги разликуваат членовите на една група луѓе од другите. Културата, во областа на менаџментот, има најголемо влијание врз управувањето со човечки ресурси. Културата е општ модел на однесување поврзан со вредности и верувања што се развиваат со текот на времето, односно низа клучни вредности, верувања, разбирања и норми што се заеднички за членовите на едно општество или организација. (Bahtijarević - Šiber, 1999)

Културата на едно општество и нејзиното влијание врз општиот менаџмент и управувањето со човечки ресурси, меѓусебната комуникација и разбирање, начинот на однесување и водење бизнис итн., неодамна стана главна тема на истражувачки интерес. Концептите на културна разновидност, управување со културна разновидност, стануваат дел од секојдневниот практичен, а не само научен, речник на менаџментот. Управувањето со разновидноста станува важен деловен проблем и сè поважен фактор во постигнувањето на конкурентската позиција на компанијата. (Bahtijarević - Šiber, 1999)

Културата на едно општество има одлучувачко влијание врз пристапот кон управувањето со човечки ресурси. Таа влијае врз образованието и личниот развој, односно врз човечкиот капитал што го има едно општество. Таа е поврзана со економскиот систем и развојот. Таа влијае врз менаџерот и неговото однесување кон неговите соработници; таа одредува како тие ги перцепираат другите луѓе и групи, како решаваат проблеми, како ги водат и контролираат вработените. Културата, исто така, влијае врз начинот на кој организациите се организираат, комуницираат и координираат.

3.4.2. Специфични фактори

Специфични или внатрешни фактори влијаат врз содржината и начинот на извршување на управувањето со човечки ресурси во самата организација. Организацијата може да влијае врз нив.

Според Bahtijarević - Šiber, најважни се: (1999)

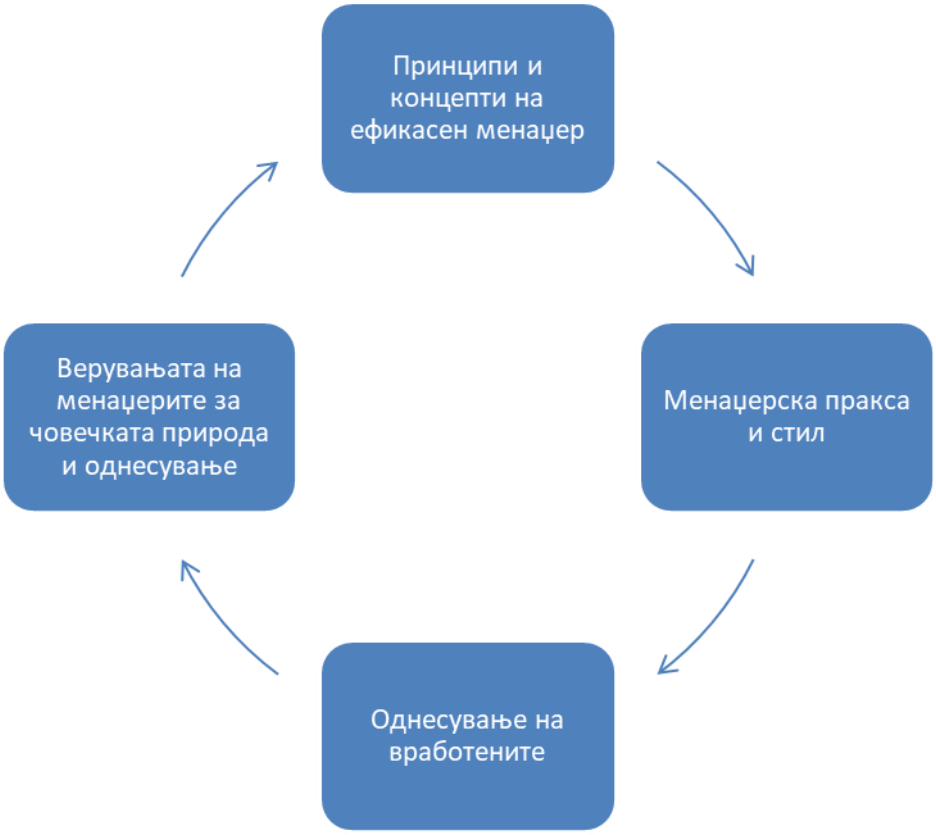
- менаџмент;
- големина на организацијата;
- деловна стратегија;
- вид на активност и технолошка опрема;
- фази на развој на организацијата;
- организациска култура.

Менаџмент

Менаџментот е деловна функција управувана од менаџер. Тоа влијае на деловно однесување на организацијата, изборот на стратегија и распределбата на ресурсите. Влијанието на менаџментот врз функцијата и активноста на човечките ресурси може да се анализира преку општата филозофија на менаџментот и управувањето со целосен квалитет. Менаџерската филозофија и ориентација, разбирањето на важноста на луѓето за развојот на бизнисот, општиот став кон луѓето играат клучна улога во развојот на активностите и функциите на човечките ресурси во организациите.

Менаџерите ги базираат своите активности врз она што го мислат за однесувањето и важноста на вработените. На овој начин, тие развиваат стратегии и активности за постигнување на индивидуални и организациски цели, распределба на ресурсите и наградите. Така, тие влијаат на мотивацијата на вработените за работа и интересот за работа, работната ангажираност, успехот на работа, приврзаноста и лојалноста кон организацијата.

Слика 15: Ефекти од верувањата на менаџментот



Извор. Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

Многу е важно за менаџментот на човечки ресурси да има доверба во способноста на луѓето, во нивниот интерес да се вклучат во активности што се неопходни за постигнување на организациските цели. Во новата економија, довербата станува императив. Довербата меѓу менаџерите и вработените отвора нови патишта за придонес и одговорност. (Bahtijarević - Šiber, 1999) Вкупното управување со квалитетот е филозофија на посветеност и посветеност на целата организација кон континуирано подобрување во сите области. (Bahtijarević - Šiber, 1999) Управувањето со квалитетот се карактеризира со едукација, експертиза, креативност, тимска работа, мотивација, одговорност и соработка, извонредност. Неговата цел е да се зголеми задоволството на клиентите, да се намалат трошоците и најдобро да се искористи потенцијалот на сите вработени. Тоа бара промени

во начинот на размислување и на менаџерите и на вработените и го менува ставот кон работата; се заснова на тимска работа и максимален развој на вработените.

Големина на организацијата

Колку е поголема организацијата, толку е поголема професионалната и организациската инфраструктура. Во таква организација, задачите се посложени, потребни се поголеми потреби и постои поголема можност за инвестирање во неа. Од друга страна, помалата организација има помала поделба на трудот, но таквата организација бара посеопфатна едукација на сопствениците и менаџерите, како и поголемо потпирање на стручна помош од специјализирани надворешни институции. Во секоја организација, без оглед на големината, има проблеми со луѓето. Во секоја организација, луѓето треба да бидат избрани, нивните перформанси да се следат, мотивираат и наградуваат. Единствената разлика е кој го прави тоа и како.

Видови активности и технолошка опрема на работа

Колку е посложена и потешка активноста, толку е пософистицирано и поразвиено управувањето со човечки ресурси, а позначаен е проблемот со стекнување, селекција и развој, а поголема е и инвестицијата во луѓе. (Бахтијаревиќ Шибер, 1999, стр. 107) Видот на активноста ја одредува природата на доминантните проблеми и содржината на функцијата на човечки ресурси. На пример, во текстилната индустрија, областа на човечките ресурси е сосема различна од онаа во електронската индустрија.

Во првата индустрија има нискоквалификувана работна сила, недостасуваат експерти поради лоши услови и плати, а претежно работат жени. Во втората, проблемот е да се привлечат и задржат квалитетни луѓе и да им се обезбедат услови за континуиран развој на експертиза, обука и иновации. Активноста е значајно поврзана со технолошката опрема, односно технологијата. Таа ги одредува потребите за човечки ресурси, бара повеќе знаење и образование, креативност, континуирана обука и развој, систем на мотивација и награди.

Фази на организациски развој

Организацијата, како и луѓето, има свој животен циклус и поминува низ различни фази на развој. Тие поставуваат различни барања пред менаџментот, се менуваат различни приоритети во однос на човечките ресурси, целите и активностите на нивниот менаџмент.

Табела 6. Врската помеѓу фазите на организациски развој и управувањето со човечки ресурси

ФУНКЦИИ НА МЧР	ФАЗИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ			
	НАСТАНУВАЊЕ	РАСТ	ЗРЕЛОСТ	ОПАЃАЊЕ
ПРИБАВУВАЊЕ СЕЛЕКЦИЈА РАСМЕСТУВАЊЕ	Привлекување на најдобрите експерти и таленти	Обезбедување на соодветен број и структура на квалификувани луѓе, развивање и управување со внатрешниот пазар на трудот	Планирање одреденљ флуктуација за да се минимизираат отпуштањата и да се обезбеди пристигнување на нови луѓе.	Планирање и спроведување на намалување на работната сила и преместувања
КОМПЕНЗАЦИИ И БЕНЕФИЦИИ	Плаќање плати повисоки од „пазарните“ за привлекување на потребните експерти	Усогласување со пазарот, но и со внатрешните односи, воспоставување формална структура за компензација	Контрола на компензацијата	Силна контрола на трошоците
ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИ	Утврдување на идните барања за знаење и вештини и започнување со воспоставување кариерни скали	Изградба на ефикасен менаџерски тим преку развој на менаџментот и организациски развој	Одржување на флексибилноста и вештините на стареечката работна сила	Преквалификација и обезбедување совети и помош во врска со кариери, трансфери итн.
РАБОТНИ И	Воспоставување основна филозофија	Одржување добри односи со	Контрола на трошоците за	Подобрување на продуктивноста и

ОПШТИ ОДНОСИ ПОМЕЃУ ВРАБОТЕНИ	на работа и меѓучовечки односи и организација	работниците, висок морал и мотивација за работа	труд, подобрување на продуктивноста и одржување добри односи со работниците	постигнување флексибилност во работните правила, преговарање за политики за вработување за прилагодување кон потребите на бизнисот

Извор. Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

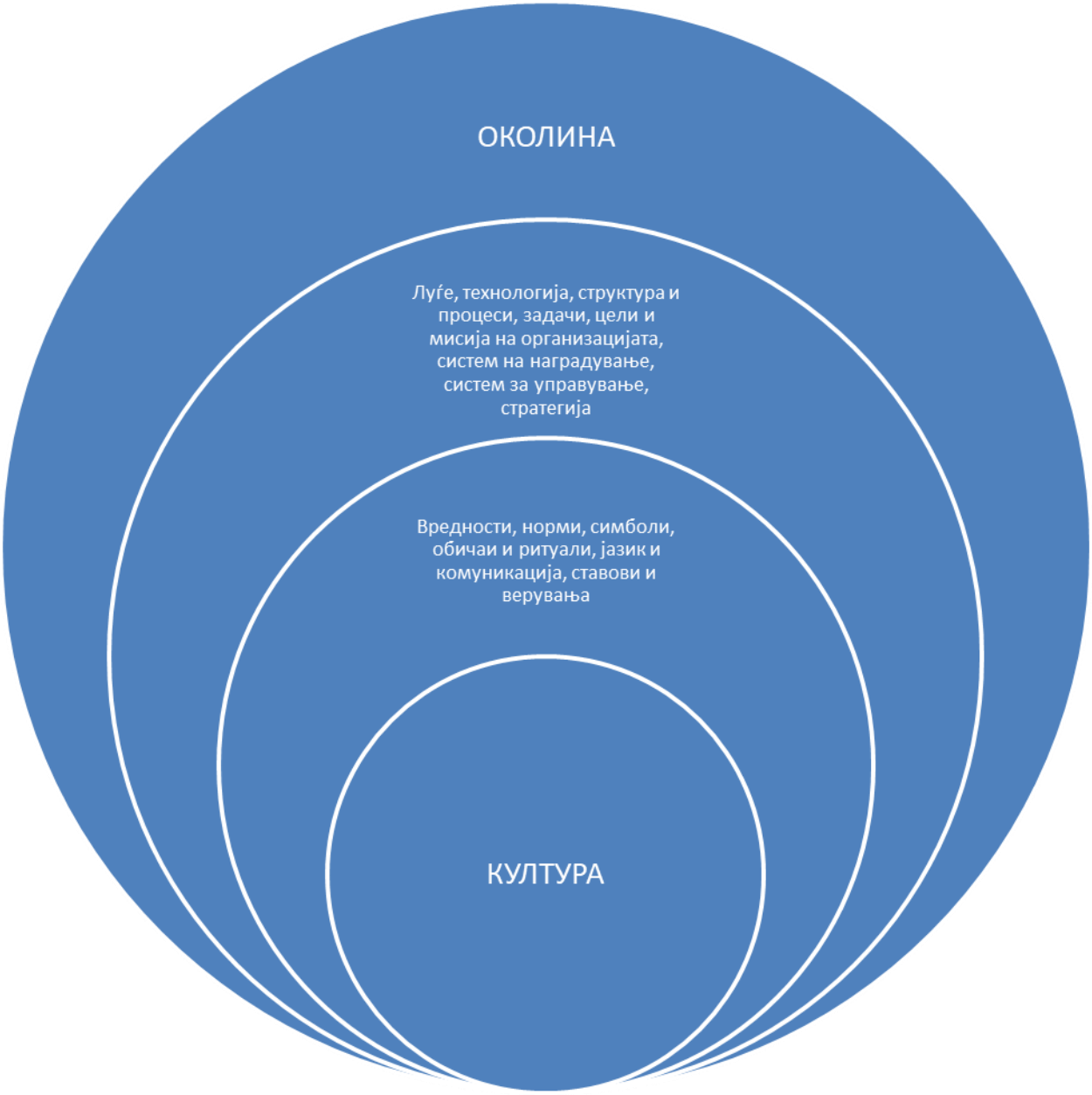
Од претходната табела може да се заклучи дека функцијата на човечки ресурси се развива како што се развива организацијата. Како што расте организацијата, се зголемуваат материјалните можности за поголеми инвестиции во луѓе (повисоки плати, образование), а за разни задачи во таа област се вработуваат поголем број експерти. Во фазата на зрелост, потребата од нови луѓе се намалува, пазарот на трудот е поголем, а се јавува и потребата за развој на образованието и унапредување на организацијата. Во фазата на опаѓање, се планира и спроведува намалување на работната сила и се договара политика за прилагодување на вработувањето кон потребите на бизнисот.

Организациска култура

Организациската култура е шема на основни претпоставки што одредена група ги создала, открила или развила во своето учење за надминување на проблемите на надворешна адаптација или внатрешна интеграција, и кои покажале дека функционираат добро и дека можат да се сметаат за валидни и да се пренесат на новите членови како правилен начин на перцепција, размислување и чувство за овие проблеми. (Bahtijarević - Šiber, 1999) Вредностите што се основа на организациската култура се на пример, јазикот и жаргонот, ритуалите, изгледот на канцеларијата и опремата, начинот на облекување кај персоналот и друго. Постои двонасочна врска помеѓу културата и управувањето со човечки ресурси, што значи дека практиките и програмите за човечки ресурси влијаат на организациската култура. Општо се верува дека мешавината на политиките за управување со човечки

ресурси е и важна детерминанта и засилувач на природата на организацискатa култура. (Bahtijarević - Šiber, 1999)

Слика 16: Концептуален модел на организациска култура



Извор. Bahtijarević - Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

3.5. Клучни параметри за управување со компетентноста на човечките ресурси

Врз основа на секундарно истражување спроведено во трудот на тема претходни истражувања за управување со компетентност на човечки ресурси, добиени се параметри што се користат за управување со компетентност на човечки ресурси. Постојат многу параметри што влијаат на управувањето со компетентност на човечки ресурси, но најголемо внимание посветив на карактеристиките што мора да ги има секој идеален вработен.

Цел: За квалитетно управување со компетентноста на организацијата, а тоа значи успешно управување со организацијата, важно е да се дефинира одредено ниво на наведената карактеристика што мора да ја има идеалниот вработен. За да се постигне оваа цел, важно е да се дефинираат клучните карактеристики.

Според тоа, ќе се спроведе студија во која испитаниците ќе оценат одредено ниво на наведената карактеристика што мора да ја има идеалниот вработен, според нивното знаење и разбирање.

3.6. Big Five (Петте големи параметри)

Петте големи фактори ја покажуваат врската помеѓу петте големи димензии на личноста, ја дефинираат човечката личност и ги претставуваат индивидуалните разлики. Петте димензии на личноста се емоционална стабилност, екстраверзија, совесност, согласност и отвореност кон искуства. Основач на Петте големи фактори е Lewis Goldberg, кој, врз основа на моделот на личност со пет центри на JM Digman, го проширил моделот на највисокото ниво во организацијата. Тестот за личност со Петте големи фактори дава поголем увид во начинот на кој реагираме во различни ситуации.

Професионалните експерти и психолозите ги користат овие информации во тестот за кариера на личноста за да ја проценат вработеноста и кандидатите. Човечките ресурси често ја користат димензијата на личноста со Петте големи фактори за да помогнат во

поставувањето на вработените на работното место. Ова е затоа што овие димензии се сметаат за фундаментални особини што ја сочинуваат целата личност на поединецот. Секоја од петте широки димензии на моделот со пет фактори е составена од неколку компоненти од понизок ред што ги претставуваат основните карактеристики на поединците (John и Srivastava, 1999).

Димензијата на личноста, емоционалната стабилност, се нарекува и невротизам. Оваа димензија се однесува на емоционалната стабилност и степенот на негативни емоции. Поединците кои спаѓаат во невротичната категорија имаат тенденција да бидат посклони кон расположеност и емоционална реактивност. Составена е од емоционална реактивност, раздразливост и несигурност. Екстраверзијата се фокусира на дружељубивоста, произлегува од интеракциите со другите. Се карактеризира со позитивна емоционалност и како компоненти содржи дружељубивост, иницијатива, амбиција и асертивност. Совесноста вклучува организација, методологија, темелност и упорност. Луѓето кои имаат висок степен на совесност се сигурни и брзи. Вклучува компоненти како што се потребата за контрола (наспроти импулсивноста), претпазливост, сигурност, одговорност и тенденција за напорна работа и постигнување.

Согласноста вклучува љубезност, нежност, сочувство, доверба, чесност, соработка и тенденција за помагање. Отвореноста кон искуствата претставува мешавина од различни компоненти на функционирањето на личноста, вклучувајќи, на пример, интелигенција, увид, креативност, љубопитност, имагинација, дарежливост и некои аспекти на културата, лични ставови, преференции и ориентации. Ги користев Големите пет фактори во моето истражување и за да го разберам значењето на одредена карактеристика, беше потребно да се набљудува карактеристиката во споредба со нејзиниот спротивна двојка.

Табела 7. Карактеристики со спротивставена двојка

	Карактеристика	Карактеристика
Емоционална стабилност	стабилен	нервозен
	смирен	загрижен
	самоуверен	депресивен
	опуштен	несигурен
Екстраверзија	друштвен	срамежлив
	комуникативен	повлечен
	активен	тивок
	самоуверен	затворен
Свесност	вреден	импулсивен
	одговорен	неодговорен
	организиран	безгрижен
	амбициозен	неефикасен
Удобност	топол	ладен
	внимателен	непристоен
	поверлив	критичар
	кооперативен	сомничав
Отвореност за искуство	креативен	неимагинативен
	оригинален	конвенционален
	интелегентен	ограничени способности
	љубипитен	незаинтересиран

Извор. Авторот по спроведено истражување

5 ИСТРАЖУВАЊЕ

5.1. Опис на анкетата

Анкетата се состои од вкупно шест прашања, кои се поделени во два дела. Првиот дел од прашањата се однесува на општи информации за организацијата и испитаникот, додека вториот дел ги оценува нивоата на наведените карактеристики што идеалниот вработен мора да ги поседува на скала од 1 до 9. Анкетата е спроведена на 318 испитаници. Податоците се собрани со користење на онлајн верзии на прашалникот. Учесниците беа поканети да учествуваат во истражувањето преку е-пошта. Учеството беше доброволно и анонимно. Првиот дел од анкетата се состои од прашања за областа во која работи организацијата, големината на организацијата, позицијата на испитаникот во организацијата и полот и возраста на испитаникот.

Графиконот 1 покажува дека најголемиот број испитаници, 37%, работат во услужните дејности и логистиката, по што следуваат преработувачката индустрија и индивидуалното и малопроизводството, додека најмалку работат во услугите на јавната администрација.

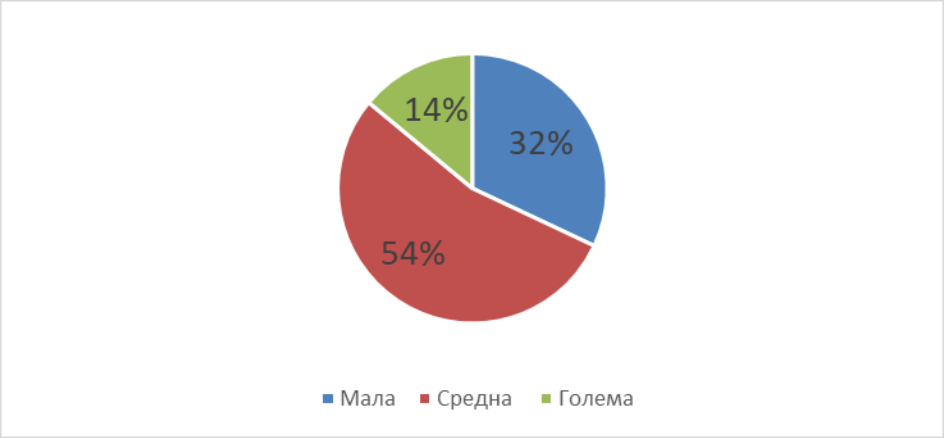
Графикон 1. Област во која работи организацијата



Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 2 покажува дека повеќе од половина од испитаниците, 54%, работат во средни организации, по што следат малите, додека најмалку работат во големи организации.

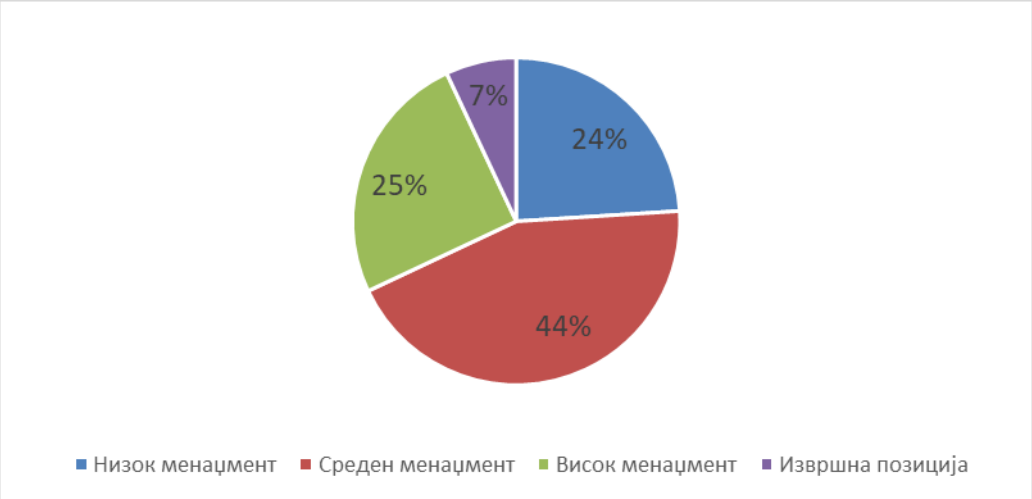
Графикон 2. Големина на организација



Извор. Сопствено истражување на авторот

Графикон 3 покажува дека мнозинството од испитаниците се на позиција на среден менаџмент, високиот и нискиот менаџмент заземаат еднаква позиција, додека само 7% од испитаниците имаат извршна позиција.

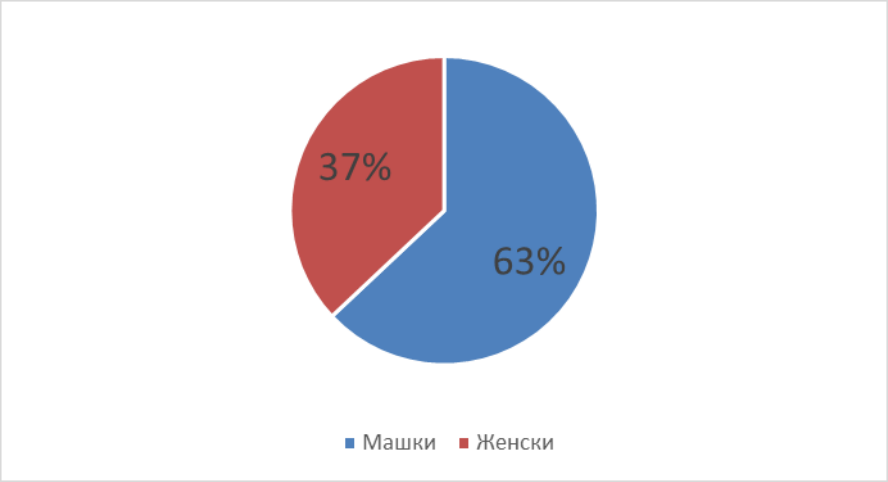
Графикон 3. Позиција на испитаниците во организацијата



Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 4 покажува дека имало повеќе машки испитаници отколку женски испитаници.

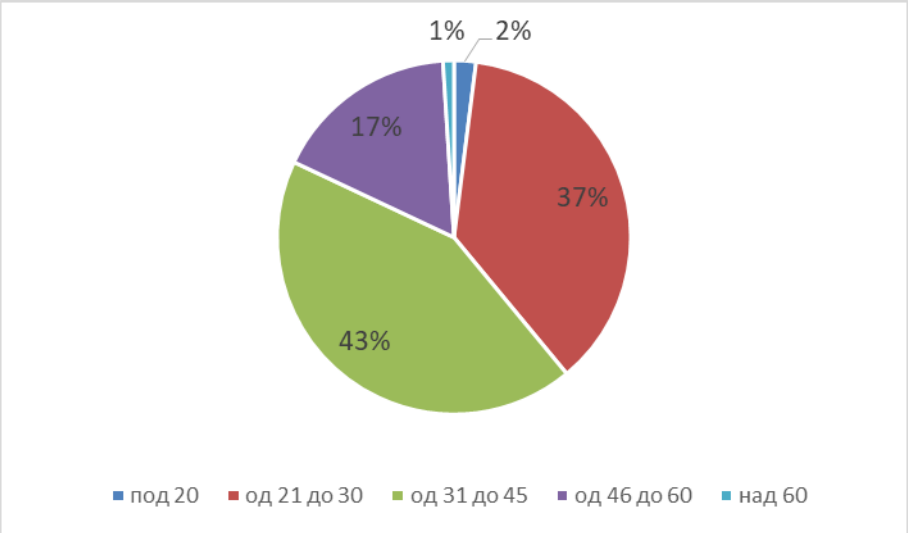
Графикон 4. Пол



Извор. Сопствено истражување на авторот

Графикон 5 покажува дека мнозинството испитаници се на возраст меѓу 31 и 45 години, по што следат 37% од испитаниците на возраст меѓу 21 и 30 години, 17% од испитаниците на возраст меѓу 46 и 60 години, додека најмалиот број се под 20 и над 60 години.

Графикон 5. Возраст на испитаници



Извор. Сопствено истражување на авторот

Во вториот дел од анкетата, испитаниците дефинираа одредено ниво на наведената карактеристика што идеалниот вработен мора да ја има на скала од 1 до 9. За да се разбере значењето на одредена карактеристика, беше потребно да се набљудува карактеристиката во споредба со нејзината спротивна двојка .

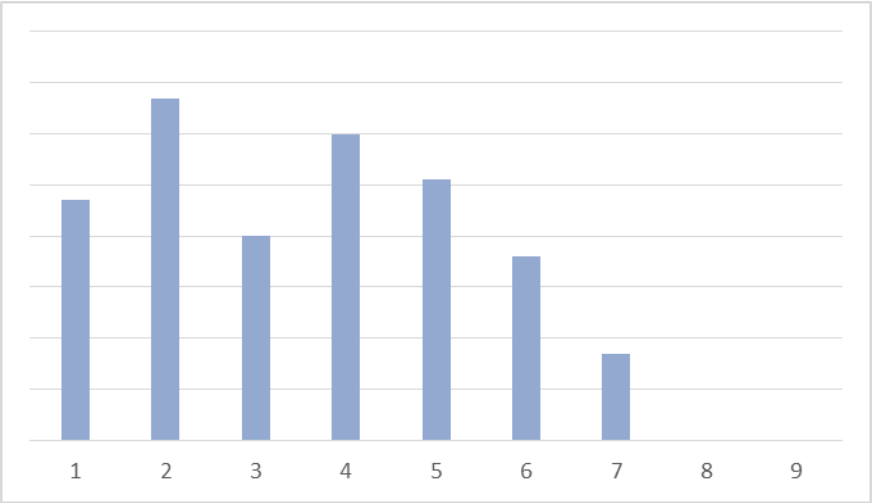
Нумеричките ознаки го имаат следново значење:

1. Верувам дека идеалниот вработен мора најмногу да ја има карактеристиката од левата страна.
2. Верувам дека идеалниот вработен мора доволно да ја има карактеристиката од левата страна.
3. Верувам дека идеалниот вработен му е потребна карактеристика од левата страна.
4. Верувам дека карактеристиката од левата страна е поважна од карактеристиката од десната страна.
5. Не можам да одлучам за важноста на одредувањето на карактеристиките од левата и десната страна.
6. Верувам дека карактеристиката од десната страна е поважна од карактеристиката од левата страна.
7. Верувам дека на идеалниот вработен му е потребна карактеристика од десната страна.
8. Верувам дека идеалниот вработен мора доволно да ја има карактеристиката од десната страна.
9. Верувам дека идеалниот вработен мора најмногу да ја има карактеристиката од десната страна.

Графикон 6 покажува дека мнозинството испитаници, 67 или 21,10%, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде стабилен во голема мера, 18,9% или 60 испитаници веруваат дека карактеристиката стабилност е поважна од карактеристиката нервоза, 16% или 51 испитаник не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките, 14,8% или 47 испитаници веруваат дека идеалниот вработен мора да биде стабилен во најголема можна мера, 12,6% или 40 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде стабилен, 11,3% или 36 испитаници веруваат дека карактеристиката нервоза е поважна од карактеристиката стабилност, 5,3% или 17 испитаници веруваат дека

идеалниот вработен треба да биде нервозен. Ниту еден од испитаниците не верува дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде нервозен во најголема можна и голема мера.

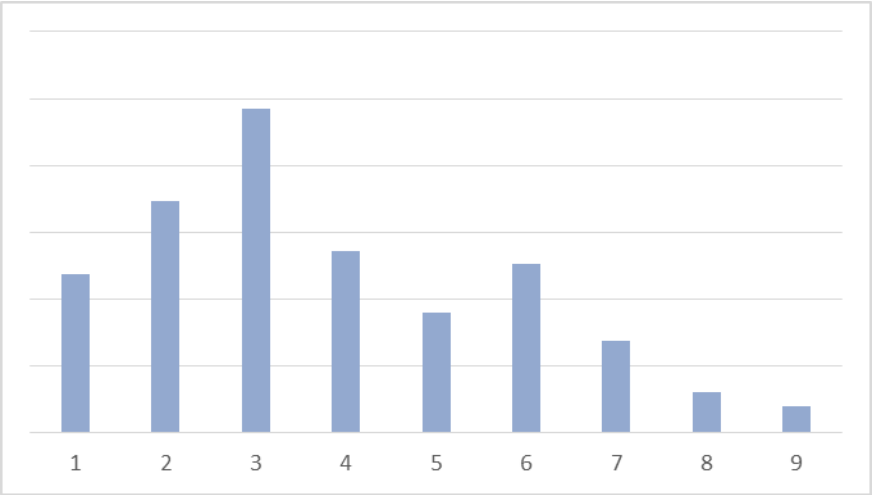
Графикон 6. Карактеристика стабилен - нервозен



Извор. Сопствено истражување на авторот

Графикон 7 покажува дека мнозинството испитаници, 77 или 24,20%, веруваат дека на идеалниот вработен му е потребна карактеристиката лево, односно дека мора да биде смирен, 55 испитаници или 17,3% веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде смирен во голема мера, 13,6% или 43 испитаници веруваат дека смиреноста е поважна од грижата, 12,6% или 40 испитаници веруваат дека грижата е поважна од карактеристиката смиреност, 11,9% или 38 испитаници веруваат дека идеалниот вработен мора да биде смирен во најголема можна мера, 9% или 30 испитаници не можат да одлучат за важноста на одредувањето на карактеристиките, 6,9% или 22 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде загрижен, 8 испитаници или 3% веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде загрижен во голема мера, 5 испитаници или 2% веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката грижа во најголема можна мера.

Графикон 7. Карактеристика смирен - загрижен



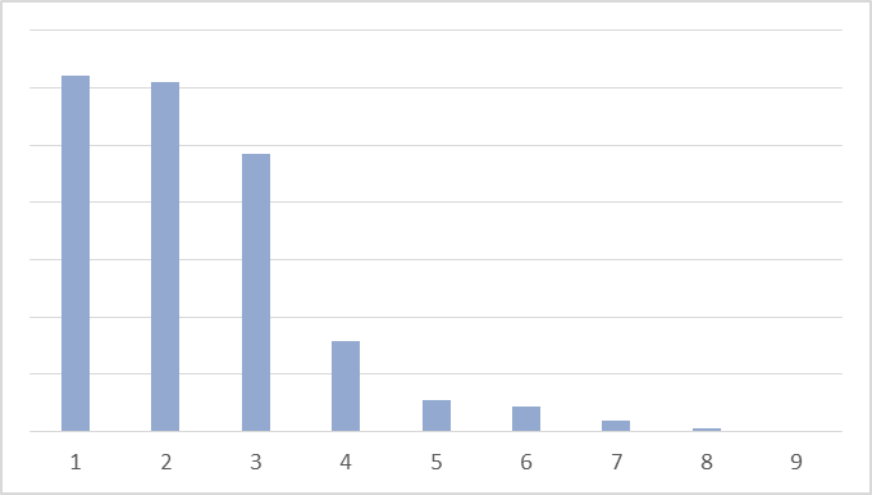
Извор. Сопствено истражување на авторот

Графикон 8 покажува дека мнозинството испитаници, 62 или 19,5%, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде многу самоуверен, 18,9% или 60 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде многу самоуверен, 18% или 57 испитаници веруваат дека карактеристиката самодоверба е поважна од карактеристиката депресија, 14,8% или 47 испитаници веруваат дека идеалниот вработен мора да биде многу самоуверен, 13,8% или 44 испитаници не можат да одлучат за важноста на карактеристиките, 11,9% или 38 испитаници веруваат дека депресијата е поважна од самодовербата, 2,2% или 7 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде депресивен, 0,9% или 3 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде многу депресивен, а ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката во најголема можна мера или дека мора да биде депресивен.

Графикон 9 покажува дека мнозинството испитаници, 71 или 22,30%, не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките, 20,1% или 64 испитаници веруваат дека опуштеноста е поважна од несигурноста, 17,9% или 57 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде опуштен, 13,5% или 43 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде опуштен во голема мера, 13,2% или 42 испитаници веруваат дека несигурноста е поважна од опуштеноста, 5,3% или 17

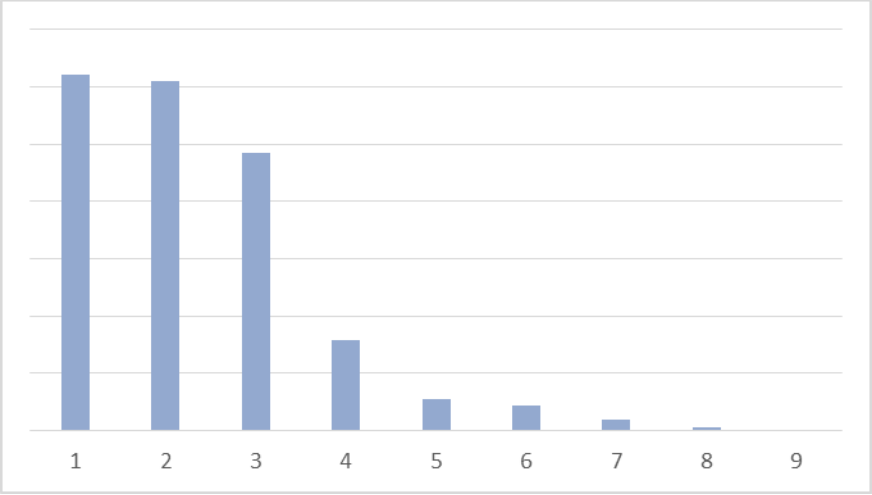
испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде несигурен, 5,2% или 16 испитаници веруваат дека идеалниот вработен мора да биде несигурен во најголема можна мера, 2,5% или 8 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде несигурен во голема мера, а ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката во најголема можна мера, односно дека мора да биде несигурен.

Графикон 8. Карактеристика самоуверен - депресивен



Извор. Сопствено истражување на авторот

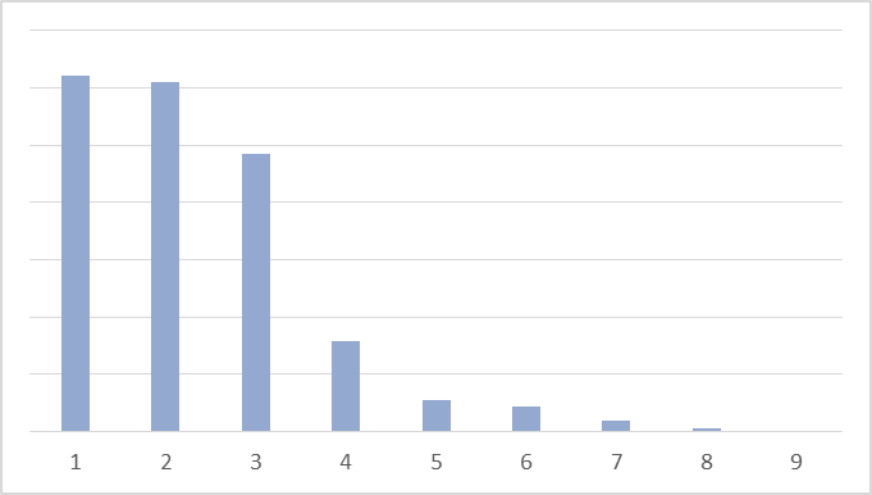
Графикон 9. Карактеристика опуштен – несигурен



Извор. Сопствено истражување на авторот

Графикон 10 покажува дека мнозинството испитаници, 123 или 38,7%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде друштвен. 22% или 70 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде друштвен во голема мера, 18,6% или 59 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде друштвен, 8,5% или 27 испитаници веруваат дека друштвеноста е поважна од срамежливоста, 4,4% или 14 испитаници не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките, 3,5% или 11 испитаници веруваат дека срамежливоста е поважна од друштвеноста, 2,5% или 8 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде срамежлив, 1,8% или 6 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде срамежлив во голема мера, а ниту еден од испитаниците не верува дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде срамежлив.

Графикон 10. Карактеристика друштвен – срамежлив

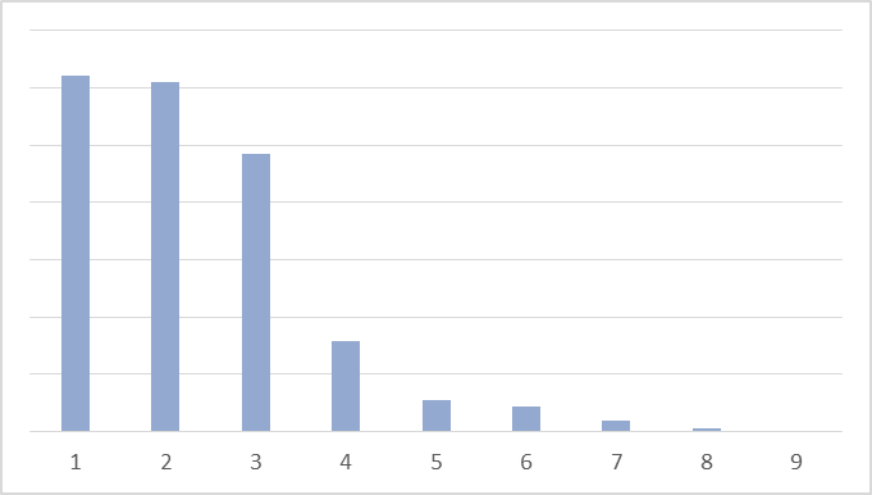


Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 11 покажува дека мнозинството испитаници, 111 или 34,8%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде комуникативен. 28% или 89 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде комуникативен во голема мера, 23,3% или 74 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде комуникативен,

8,2% или 26 испитаници веруваат дека комуникативноста е поважна од воздржаноста, 3,8% или 12 испитаници не можат да се одлучат за важноста на одредувањето меѓу нив, 1,3% или 4 испитаници веруваат дека воздржаноста е поважна од комуникативноста, 0,6% или 2 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде повлечен, а ниту еден од испитаниците не верува дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде повлечен во голема мера и дека мора да ја има карактеристиката од десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде повлечен.

Графикон 11. Карактеристика комуникативен - повлечен

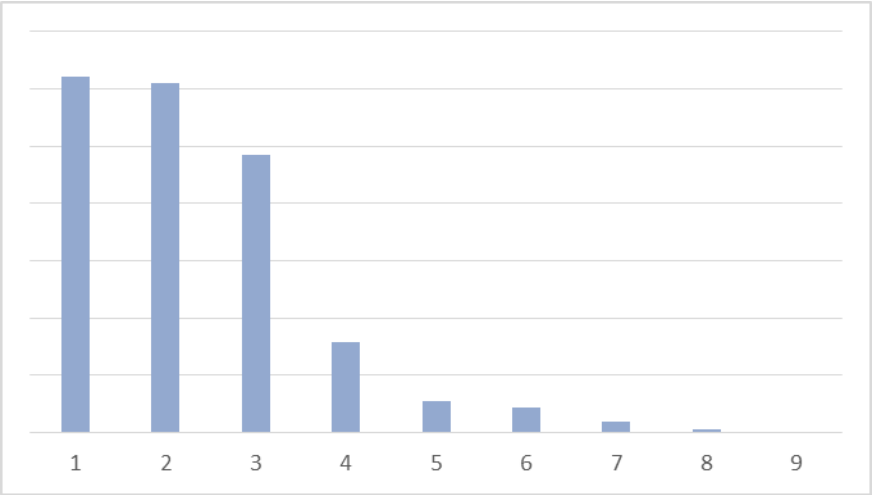


Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 12 покажува дека најголемиот број испитаници, 89 или 28%, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис има најмногу потреба од карактеристиката лево, односно дека мора да биде активен. 25,2% или 80 испитаници веруваат дека идеалниот вработен мора да биде активен во најголема можна мера, 24,2% или 77 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде активен, 16,6% или 53 испитаници веруваат дека карактеристиката активен е поважна од карактеристиката тивок, 4,1% или 13 испитаници не можат да одлучат за важноста на одредувањето на карактеристиките, 1,3% или 4 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде тивок, 0,6% или 2 испитаници веруваат дека карактеристиката тивок е поважна од карактеристиката активен, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба

да биде тивок во голема мера и дека мора да ја има карактеристиката десно, односно дека мора да биде тивок во најголема можна мера.

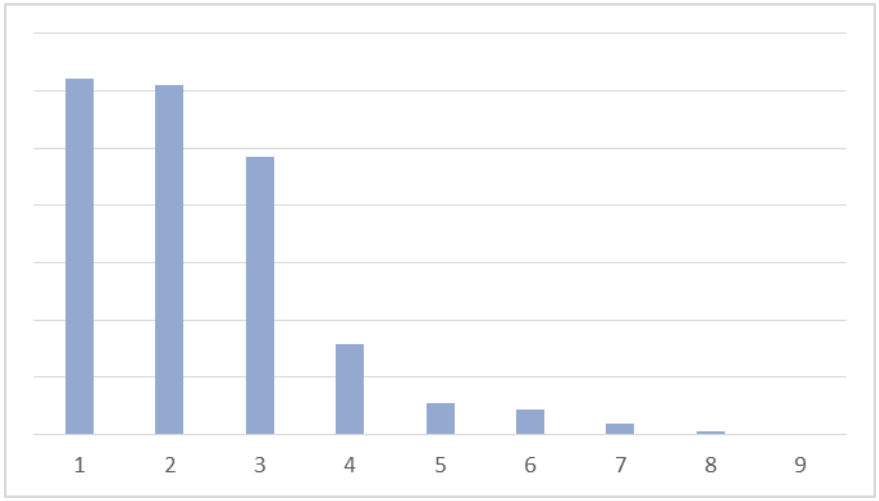
Графикон 12. Карактеристика активен – тивок



Извор. Сопствено истражување на авторот

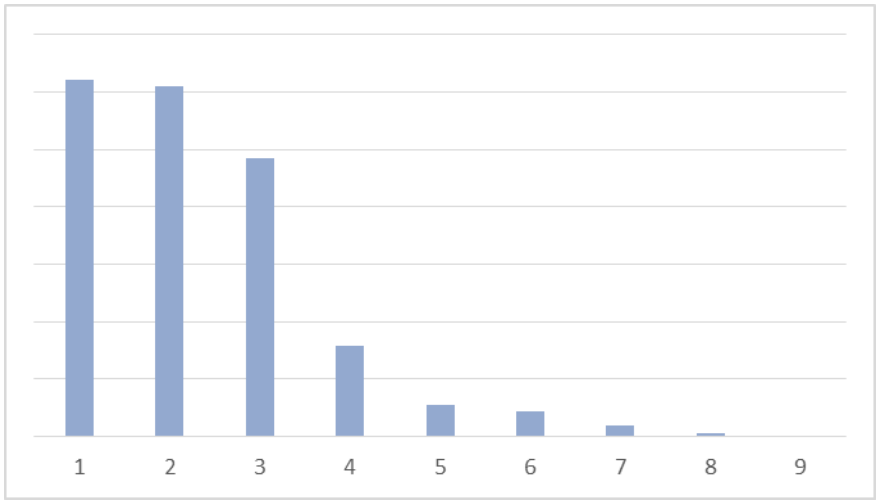
Графиконот 13 покажува дека најголемиот број испитаници, 78 или 24,5%, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис има потреба најмногу од карактеристиката од левата страна, односно дека мора да биде самоуверен. 24,2%, односно 77 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде самоуверен, 15,7%, односно 50 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен мора да биде самоуверен во најголема можна мера, 13,8%, односно 44 испитаници, веруваат дека самодовербата е поважна од интровертноста, 11,3%, односно 36 испитаници не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките, 5,3%, односно 17 испитаници, веруваат дека интровертноста е поважна од самодовербата, 2,8%, односно 9 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде интровертен, 2,2%, односно 7 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде интровертен во голема мера, а ниту еден од испитаниците не верува дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката во најголема можна мера, односно дека мора да биде интровертен.

Графикон 13. Карактеристика самоуверен – затворен



Извор. Сопствено истражување на авторот

Графикон 14. Карактеристика уреден - импулсивен



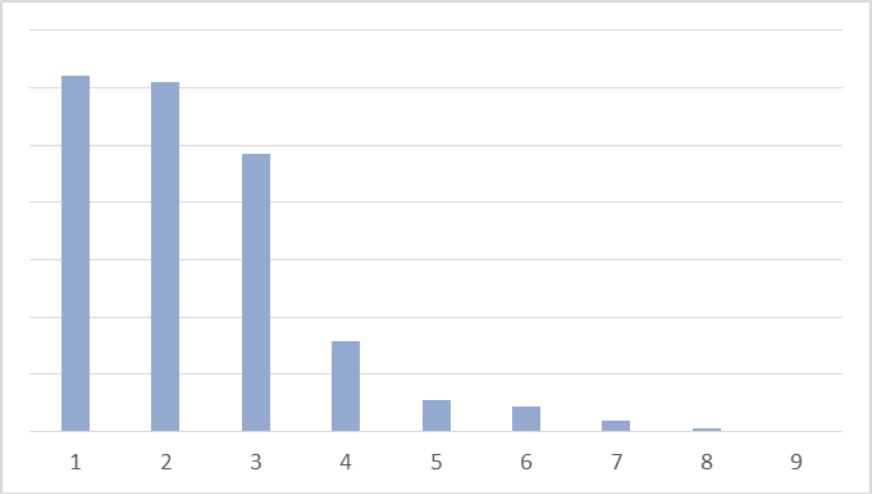
Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 14 покажува дека најголемиот број испитаници, 93 или 29,2%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде уреден. 24,8% или 79 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде уреден во голема мера, 20,4% или 65 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде уреден, 14,8% или 47 испитаници веруваат дека уредноста е поважна од импулсивноста, 6,6% или 21 испитаник

не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките, 3,5% или 11 испитаници веруваат дека импулсивноста е поважна од уредноста, 0,3% или 1 испитаник верува дека идеалниот вработен треба да биде импулсивен и треба да биде импулсивен во голема мера. Ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен треба да ја има карактеристиката од десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде импулсивен.

Графиконот 15 покажува дека мнозинството испитаници, 119 или 37,4%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде одговорен. 27,3% или 87 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде одговорен во голема мера, 15,1% веруваат дека идеалниот вработен треба да биде одговорен, 12,6% или 40 испитаници веруваат дека одговорноста е поважна од неодговорноста, 3,5% или 11 испитаници не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките, 2,2% или 7 испитаници веруваат дека неодговорноста е поважна од одговорноста, 1,6% или 5 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде неодговорен, 0,3% или 1 испитаник верува дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде неодговорен во голема мера, а ниту еден од испитаниците не верува дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде неодговорен.

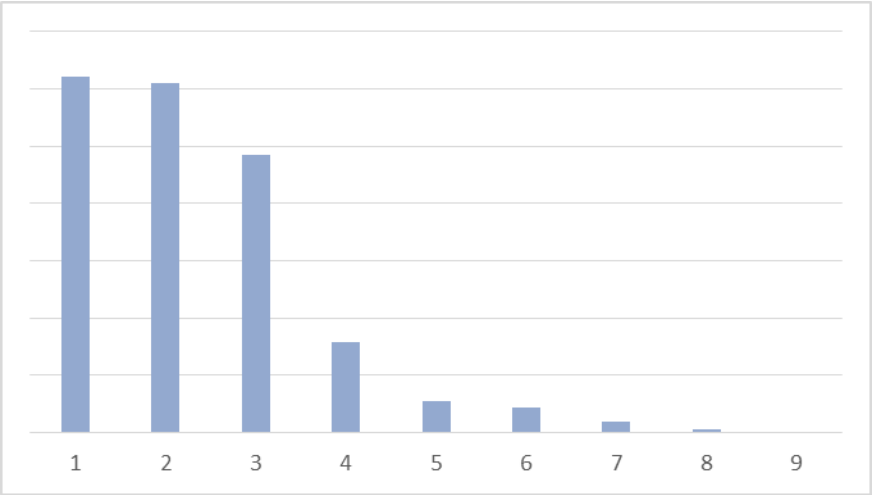
Графикон 15. Карактеристика одговорен – неодговорен



Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 16 покажува дека мнозинството испитаници, 131 или 41,2%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде организиран. 19,8% или 63 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде организиран во голема мера, 16% или 51 испитаник веруваат дека идеалниот вработен треба да биде организиран, 10,7% или 34 испитаници веруваат дека организацијата е поважна од негрижата, 5,3% или 17 испитаници не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките, 4,1% или 13 испитаници веруваат дека негрижата е поважна од организацијата, 2,8% или 9 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде невнимателен, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде невнимателен во голема мера и дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде невнимателен.

Графикон 16. Карактеристика организиран - невнимателен

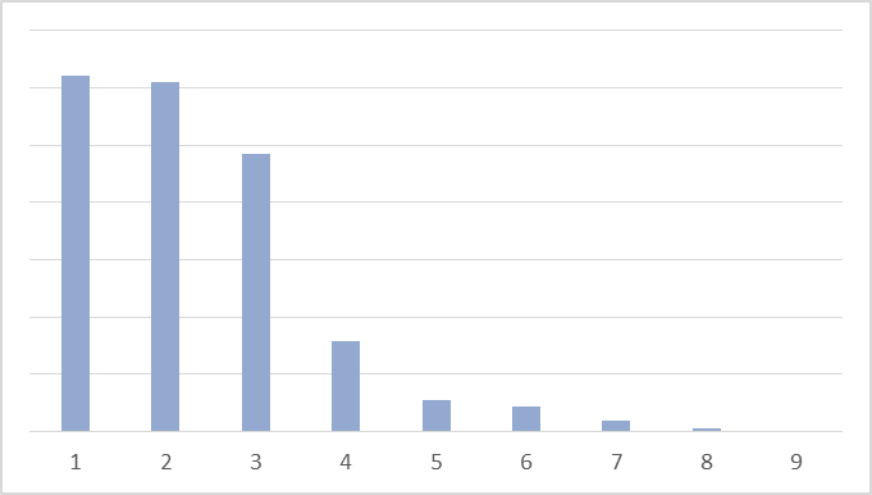


Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 17 покажува дека најголемиот број испитаници, 123 или 38,7%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде амбициозен. 22% или 70 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде амбициозен во голема мера, 18,6% или 59 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде амбициозен, 8,5% или 27 испитаници веруваат дека амбицијата е поважна од неефикасноста, 4,4% или 14

испитаника не можат да одлучат за важноста на карактеристиките, 3,5% или 11 испитаника верувааат дека неефикасноста е поважна од амбицијата, 2,5% или 8 испитаника веруваат дека идеалниот вработен треба да биде неефикасен, 1,8% или 6 испитаника веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде неефикасен во голема мера, а ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде неефикасен.

Графикон 17. Карактеристика амбициозен – неефикасен

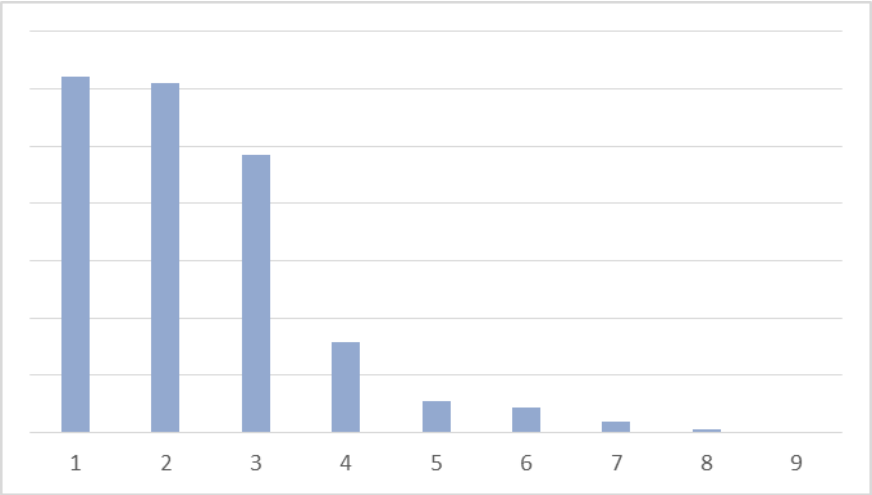


Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 18 покажува дека најголемиот број испитаници, 17,30%, веруваат дека идеалниот вработен има потреба од карактеристиката лево, односно дека мора да биде топол. Исто така, истиот број испитаници не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките. 16,7%, односно 53 испитаници, веруваат дека карактеристиката топло е поважна од карактеристичната студ, 14,2%, односно 45 испитаници, веруваат дека карактеристичната студ е поважна од карактеристичната топлина, 11%, односно 35 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде студен, 9,7%, односно 31 испитаник, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде топол во голема мера, 8,8%, односно 28 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде топол во најголема можна мера, 2,8%, односно 9 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде студен во голема мера, 2,2%,

односно 7 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде студен во најголема можна мера.

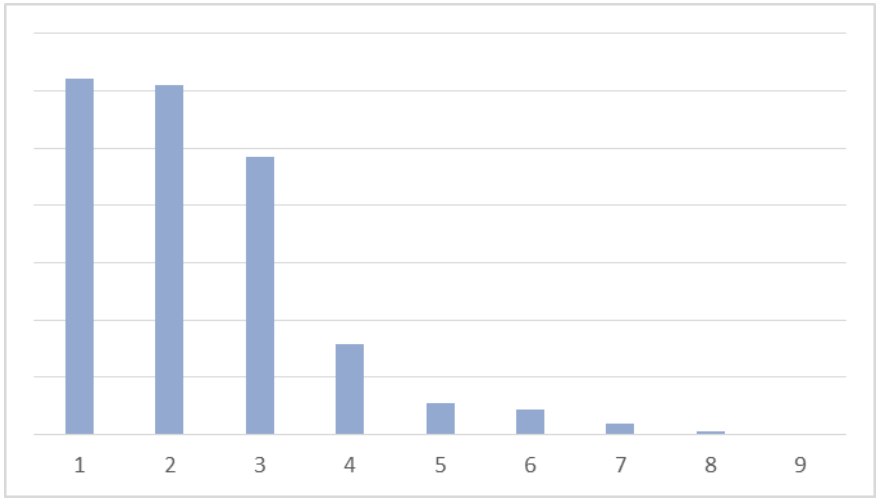
Графикон 18. Карактеристика топол - ладен



Извор. Сопствено истражување на авторот

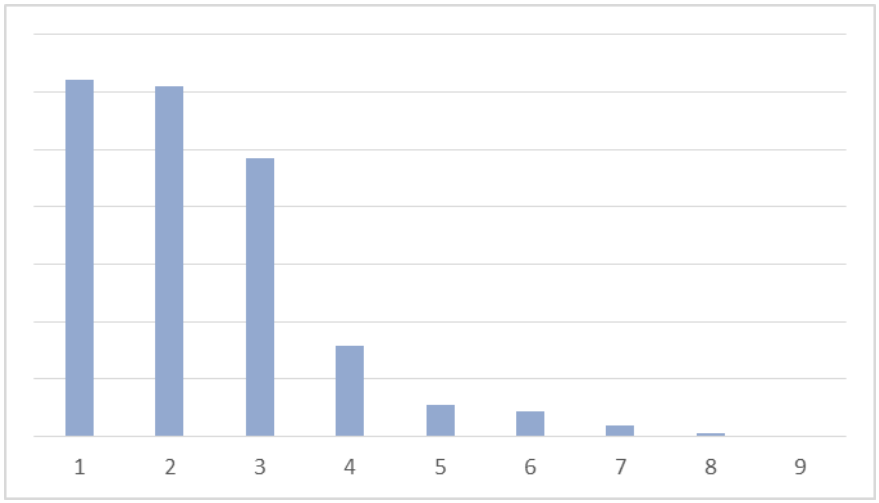
Графиконот 19 покажува дека најголемиот број испитаници, 105 или 33%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде внимателен. 23,9% или 76 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде внимателен во голема мера, 20,1% или 64 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде внимателен, 11,6% или 37 испитаници веруваат дека вниманието е поважно од грубоста, 5,7% или 18 испитаници не можат да одлучат за важноста на одредувањето на карактеристиките, 3,5% или 11 испитаници веруваат дека грубоста е поважна од внимателноста, 1,9% или 6 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде груб, 0,3% или 1 испитаник верува дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде груб во голема мера, а ниту еден од испитаниците не верува дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде груб.

Графикон 19. Карактеристика внимателен – непристоен



Извор. Сопствено истражување на авторот

Графикон 20. Карактеристика доверлив – критичен

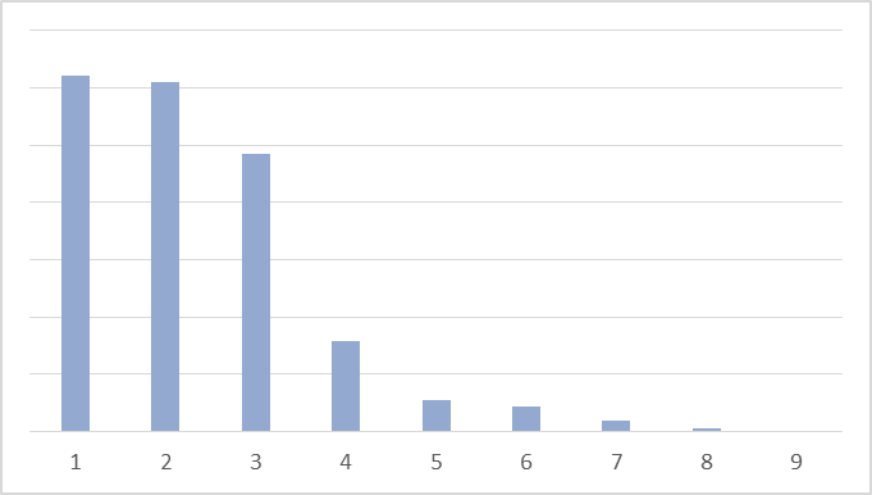


Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 20 покажува дека најголемиот број испитаници, 93 или 29,2%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде доверлив. 24,8% или 79 испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде доверлив во голема мера, 21,7% или 69 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде доверлив, 15,1% или 48 испитаника веруваат дека доверливоста е поважна од критичноста, 3,8% или 12

испитаника не можат да одлучат за важноста на карактеристиките, 3,5% или 11 испитаника верууваат дека критичноста е поважна од доверливоста, 0,9% или 3 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде критичен и дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде критичен во голема мера, а ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде критичен.

Графикон 21. Карактеристика соработлив – сомничав



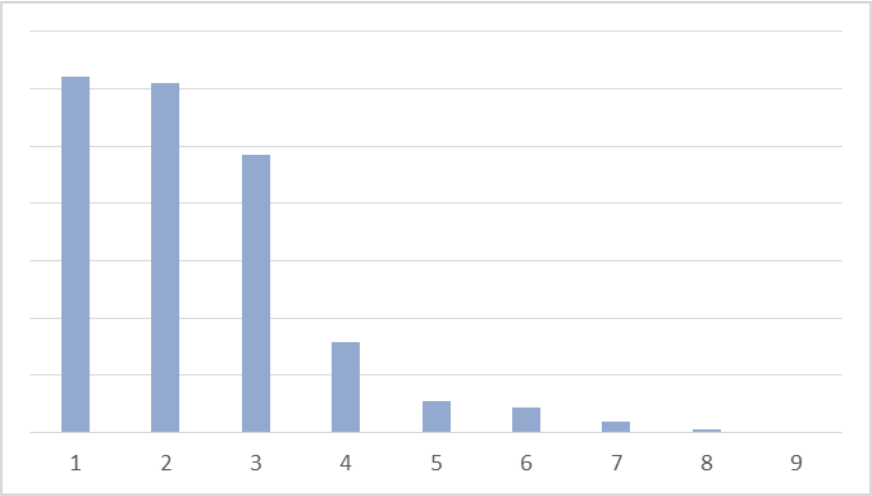
Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 21 покажува дека најголемиот број испитаници, 107 или 33,60%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката на левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде соработлив. 22,3%, односно 71 испитаник, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде соработлив во голема мера, 15,7%, односно 50 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде соработлив, 12,9%, односно 41 испитаник, веруваат дека соработливоста е поважна од сомничавоста, 7,9%, односно 25 испитаници не можат да се одлучат за важноста на одредувањето на карактеристиките, 4,7%, односно 15 испитаника, веруваат дека сомничавоста е поважна од соработливоста, 2,2%, односно 7 испитаника, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде соработлив, 0,6%, односно 2 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде соработлив во голема мера, а ниту

еден вработен не верува дека идеалниот вработен мора најмногу да ја има карактеристиката од десно, односно дека мора да биде сомничав.

Графиконот 22 покажува дека најголемиот број испитаници, 117 или 36,8%, сметаат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката на левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде креативен. 26,7%, односно 85 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде креативен во голема мера, 25,2%, односно 80 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде креативен, 6,6%, односно 21 испитаник, веруваат дека креативноста е поважна од неимагинативноста, 2,2%, односно 7 испитаници не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките, 1,6%, односно 5 испитаници, веруваат дека неимагинативноста е поважна од креативноста, 0,6%, односно 2 испитаника, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде неимагинативен, 0,3%, односно 1 испитаник, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде неимагинативен во голема мера, а ниту еден од испитаниците не верува дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од десно во најголем можен број, односно дека мора да биде неимагинативен.

Графикон 22. Карактеристика креативен – неимагинативен

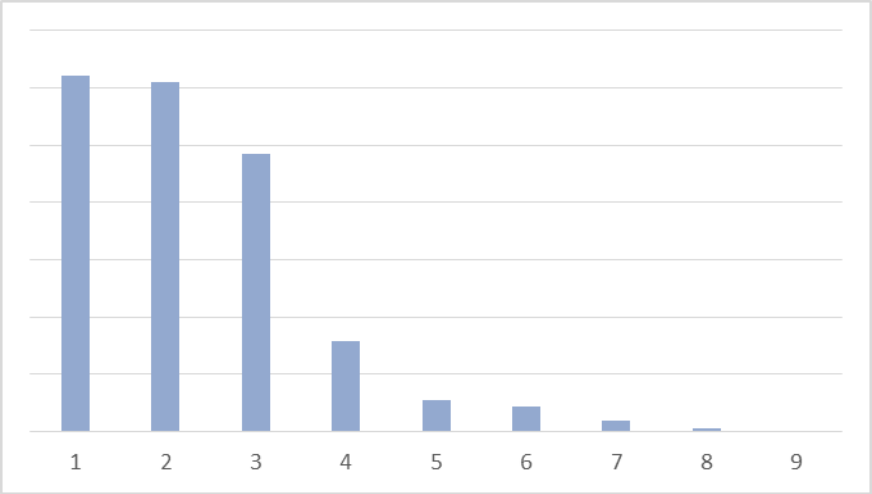


Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 23 покажува дека најголемиот број испитаници, 91 или 28,6%, сметаат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката на левата страна во најголема можна

мера, односно дека мора да биде оригинален. 23,3%, односно 74 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба најмногу да биде оригинален, 19,9%, односно 63 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде оригинален, 14,2%, односно 45 испитаници, веруваат дека оригиналноста е поважна од конвенционалноста, 7,5%, односно 24 испитаници не можат да се одлучат за важноста на карактеристиките, 4,4%, односно 14 испитаници, веруваат дека конвенционалноста е поважна од оригиналноста, 1,3%, односно 4 испитаника, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде конвенционален, 0,9%, односно 3 испитаника, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба најмногу да биде конвенционален, а ниту еден од испитаниците не верува дека идеалниот вработен мора најмногу да ја има карактеристиката од десната страна, односно дека мора да биде конвенционален.

Графикон 23. Карактеристика оригинален - конвенционален

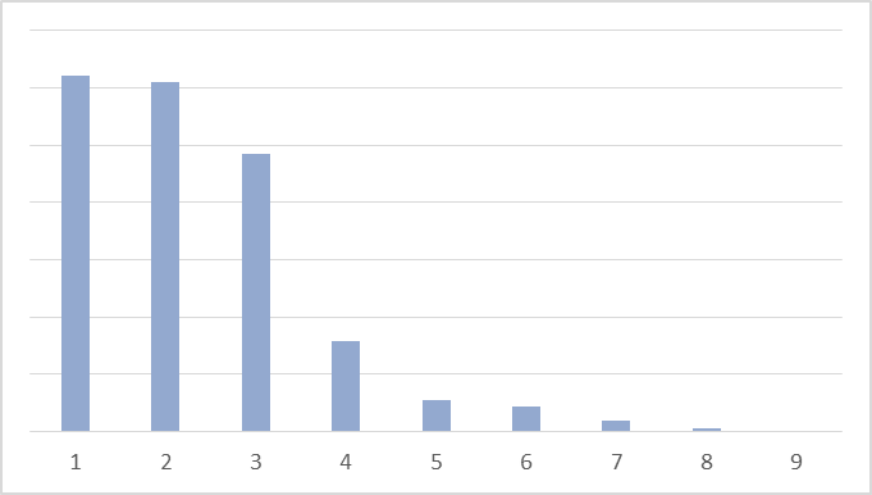


Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 24 покажува дека најголемиот број испитаници, 133 или 41,8%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде интелигентен. 37,4% или 119 испитаника веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да има голема количина на интелигенција, 8,8% или 28 испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде интелигентен, 4,4% или 14 испитаника веруваат дека интелигенцијата е поважна од карактеристиката ограничени можности, 3,1% или 10 испитаници не можат да се одлучат за важноста на

одредувањето на карактеристиките и веруваат дека карактеристиката ограничени можности е поважна од интелигенцијата, 1% од испитаниците веруваат дека идеалниот вработен треба да има ограничени можности, ниту еден испитаник не верува дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да има ограничени можности во голема мера и дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката од десната страна во најголема можна мера, односно дека мора да има ограничени можности.

Графикон 24. Карактеристика интелегентен – ограничени способности

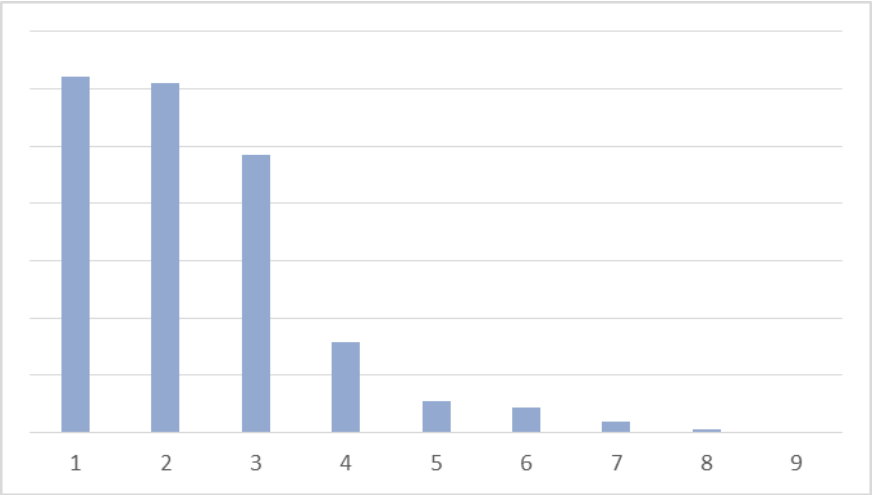


Извор. Сопствено истражување на авторот

Графиконот 25 покажува дека најголемиот број испитаници, 99 или 31,1%, веруваат дека идеалниот вработен мора да ја има карактеристиката на левата страна во најголема можна мера, односно дека мора да биде љубопитен. 30,5%, односно 97 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба многу да да биде љубопитен, 24,2%, односно 77 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде љубопитен, 7,9%, односно 25 испитаници, веруваат дека љубопитноста е поважна од незаинтересираноста, 2,8%, односно 9 испитаници не можат да одлучат за важноста на карактеристиките, 2,2%, односно 7 испитаници, веруваат дека незаинтересираноста е поважна од љубопитноста, 0,9%, односно 3 испитаници, веруваат дека идеалниот вработен треба да биде незаинтересиран, 0,3%, односно 1 испитаник, веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде многу незаинтересиран, а ниту еден од испитаниците не

верува дека идеалниот вработен мора најмногу да ја има карактеристиката од десно, односно дека мора да биде незаинтересиран.

Графикон 25. Карактеристика љубипитен – незаинтересиран



Извор. Сопствено истражување на авторот

Табелата јасно покажува дека карактеристиките што треба да ги има идеалниот вработен се наоѓаат на левата страна и дека во секоја споредба тие се попосакувани од карактеристиките на десната страна. Во димензијата на емоционална стабилност, добиени се следните резултати: повеќето испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде стабилен во голема мера, треба да биде смирен и треба да биде самоуверен во голема мера. За односот помеѓу карактеристиките опуштен и несигурен, повеќето испитаници не можат да одлучат за утврдување на важноста помеѓу карактеристиките. Во димензијата на екстровертност, повеќето испитаници веруваат дека идеалниот вработен за успешен бизнис треба да биде друштвен и комуникативен во голема мера и активен и самоуверен во голема мера. Во димензијата на совесност, повеќето испитаници веруваат дека идеалниот вработен мора да ги има карактеристиките на левата страна во голема мера, односно дека мора да биде уреден, одговорен, организиран и амбициозен, во однос на карактеристиките импулсивност, неодговорност, негрижа и неефикасност. Во димензијата на пријатност помеѓу карактеристиките топло и ладно, повеќето испитаници веруваат дека идеалниот вработен треба да биде топол, а ист број испитаници не можат да одлучат за утврдување на важноста помеѓу

карактеристиките. Во другите карактеристики, повеќето испитаници веруваат дека идеалниот вработен мора да биде што е можно повнимателен, доверлив и соработлив. Во димензијата на отвореност, повеќето испитаници веруваат дека идеалниот вработен мора да ги има што е можно повеќе карактеристиките од левата страна, односно мора да биде креативен, оригинален, интелигентен и љубопитен.

Табела 8. Резиме на резултатите од истражувањето

Карактеристика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Карактеристика
Стабилен		X								Нервозен
Смирен			X							Загрижен
Самоуверен		X								Депресивен
Опуштен					X					Несигурен
Друштвен	X									Срамежлив
Комуникативен	X									Повлечен
Активен		X								Тивок
Самоуверен		X								Затворен
Уреден	X									Импулсивен
Одговорен	X									Неодговорен
Организиран	X									Безгрижен
Амбициозен	X									Неефикасен
Топол			X		X					Ладен
Внимателен	X									Непристоен
Доверлив	X									Критичар
Кооперативен	X									Сомничав
Креативен	X									Неимагинативен
Оригинален	X									Конвенционален
Интелегентен	X									Ограничени способности
Љубипитен	X									Незаинтересиран

Извор. Сопствено истражување на авторот

6 ЗАКЛУЧОК

Човечките ресурси и организацијата се тесно поврзани и меѓусебно се взаемно влијаат. Човечките ресурси се основата врз која се гради стратегијата на организацијата. Важно е луѓето да бидат компетентни, односно способни, знаени, овластени и да знаат што прават за да се постигне организациска продуктивност и задоволство на клиентите. Компетентноста е фундаментална карактеристика што една личност мора да ја поседува при извршување на работата. Компетентноста вклучува знаење, кое може да се дефинира како нематеријален ресурс кој е многу важен за организацијата, потоа вештини кои укажуваат на генерално научен или стекнат дел од однесувањето и вклучува способности кои го одредуваат нивото на успех во секоја активност и се сметаат за предуслов за постигнување вештини. Организациите кои поседуваат компетенции полесно постигнуваат конкурентност, односно ги задоволуваат потребите на клиентите поефикасно и поефективно од нивните конкуренти. Конкурентноста на една организација е составена од компетентноста на организацијата, за која квалитетот на производите и услугите, што е основна карактеристика на конкурентноста, е многу важен, потоа капиталот, кој е услов за извршување на економски активности и креативноста со која се создаваат нови идеи.

Највредниот имот на една компанија се смета за организациско знаење, кое вклучува деловни рутини, вештини или know-how. Споделувањето на знаењето меѓу вработените, со потрошувачите и деловните партнери има огромен потенцијал за економичност во подобрувањето на услугите за клиентите. Организациската компетентност е интеграција на компетентноста за човечки ресурси, техничката, технолошката и структурната компетентност, која мора соодветно и навремено да одговори на сложените предизвици што произлегуваат од динамичната средина на организацијата. Компетентноста за човечки ресурси ги претставува различните знаења, вештини, проценки, способности и искуство на вработените што ги користат во деловниот процес.

Технолошката компетентност подразбира внатрешна организациска способност за разбирање, користење и искористување на релевантната технологија. Техничката компетентност се однесува на техниката или средствата за работа, претставува знаење и вештини за ефективно и ефикасно користење на ресурсите и методите на работа врз

средствата за работа, додека структурната компетентност се дефинира како способност и знаење на организацијата, со кои организацијата се прилагодува на промените и влијанијата на факторите со цел да ги постигне своите цели. За постигнување на целите, човечките ресурси се важен ресурс, а нивното управување е една од клучните задачи на организациите и институциите. Управувањето со човечки ресурси го вклучува процесот на вработување, обука, оценување и наградување на вработените. Една од фундаменталните функции на управувањето со човечки ресурси е да ги мотивира вработените да работат. Луѓето се мотивирани да направат нешто ако сметаат дека вреди нивниот труд. Управувањето со човечки ресурси е под влијание на фактори кои можат да се поделат на општи (надворешни) и специфични (внатрешни). Општите фактори како што се пазарот на трудот, економскиот систем, влијаат на структурата и активностите на организацијата и се надвор од контрола на менаџментот. Специфичните фактори се наоѓаат во рамките на организацијата и можат да бидат под влијание.

Тие вклучуваат, на пример, големината на организацијата, деловната стратегија, видот на активност и технолошката опрема на работа. Врз основа на секундарното истражување спроведено во трудот на тема претходни истражувања за управување со компетентност на човечки ресурси, добиени се параметри што се користат за управување со компетентност на човечки ресурси. Постојат многу параметри кои влијаат на управувањето со компетентност на човечки ресурси, како што се повеќејазичност, проценка на ризик, управување, креирање проекти, иновации, но најголемо внимание беше посветено на карактеристиките што мора да ги има секој идеален вработен. Користејќи ги петте големи фактори, кои се сметаат за фундаментални карактеристики што ја сочинуваат целата личност на поединецот, беше спроведена студија во која испитаниците оценија одредено ниво на гореспоменатата карактеристика што мора да ја има идеалниот вработен, според нивното знаење и разбирање. Според нив, секој идеален вработен мора да биде: друштвен, комуникативен, уреден, одговорен, организиран, амбициозен, внимателен, доверлив, соработлив, креативен, оригинален, интелигентен, љубопитен, стабилен, самоуверен и во голема мера активен, а мора да биде и смирен и топол. Единствените карактеристики за кои испитаниците не можеа да се одлучат за важноста беа опуштени и несигурни.

Користена литература

Книги:

1. Acur, N., Kandemir, D., De Weerd-Nederhof, P. & Song, M. (2010.).Exploring the impact of technological competence development on speed and NPD program performance.Journal of Product Innovation Management
2. Armstrong, M. (2003). Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. London
3. Award, E.M.,Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hal
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., (urednici), (2001.). Leksikon menedžmenta, Masmedia, Zagreb
5. Bahtijarević – Šiber, F.,(1999.), Menadžment ljudskih potencijala. Golden Marketing. Zagreb
6. Belak, V. (2014.). Manadžment u teoriji i praksi. Belak excellens. Zagreb
7. Boyatzis, R. (1982.) Competent manager : a model for effective performance. New York, John Wiley & Sons
8. Byers, T.H., Dorf, R.C., Nelson, A.J., (2015.). Tehnološko poduzetništo, od ideje do tvrtke, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb
9. Buble, M. (2000.). Menadžment. Ekonomski fakultet Split. Split
10. Dessler, G. Upravljanje ljudskim potencijalima. Međunarodno sveučilište Floride.12. izdanje
11. Garvin, D. (2000). Learning in Action: A Guide to Putting Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business Review Press
12. Kotlica, S. (2005.), Osnovi tehnološkog menadžmenta.Megatrend univerzitet primenjenih nauka. Beograd.
13. Kurtz, R. & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance:Modeling the world of work. In: Robertson, T., I., Callinan, M. & Bartram, D. (eds.), Organizational effectiveness: The role of psychology. Chichester: John Wiley

14. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006.). Menadžment ljudskih potencijala. Mate. Zagreb
15. North, K. (2008.) Upravljanje znanjem – vođenje poduzeća usmjereno prema znanju, Slap
16. Jurina,M. (2008.). Organizacija i menadžment. Zaprešić
17. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015.). Menadžment ljudskih potencijala uposlovnoj praksi. Plejada. Zagreb
18. Ožanić, M. (2006.). Gdje smo i kamo idemo.Tehnološki park, Zagreb
19. Porter, M.E. (1985.). Competitive advantage. The Free Press. New York
20. Rahimić Z.; Podrug, N. (2013.), Međunarodni menadžment. Ekonomski fakultet u Sarajevu.Sarajevo.
21. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Školska knjiga. Zagreb
22. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.). Manadžment. Teorija manadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia.Zagreb
23. Sydanmaanlakka, P., (2002.). An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management, Capstone, Oksford
24. Šverko, B. (2012.) Ljudski potencijali; Usmjeravnje, odabir i osposobljavanje, Zagreb
25. Tipurić, D. (1999.). Konkurentska sposobnost poduzeća. u D. Tipurić; D. Tipurić (Ur.), Konkurentska sposobnost poduzeća(str. 1-33). Sinergija. Zageb.
26. Varga, M., (2012.). Upravljanje podacima, Element, Zagreb
27. Vidović, (2008.) Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
28. Vujić, V. (2005).Menadžment ljudskog kapitala. Drugo izdanje. Sveučilište u Rijeci. Rijeka Ritter & Gemünden, 2004
29. Žaja, M. (1993.). Poslovni sustav. Školska knjiga. Zagreb

Други извори:

1. Bagarić Medve, V. (2012.): Komunikacijska kompetencija. Uvod u teorijske, empirijske i primijenjene aspekte komunikacijske kompetencije u stranome jeziku. Osijek: Filozofski fakultet

2. Bartolić, Z.,Prelas Kovačević, A. Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, (2011.)Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici,
3. Hrvatska gospodarska komora, Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom (2012.) Centar za razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Hrvatska, Vol. 2, No. 2
4. Institut za pedagogiju i andragogiju. Andragoške studije (2014.) broj 2, decembar 2013., str. 61.-78.,
5. Judrups, J.; Zandbergs, U.; Kazakovs, M. (2016.) Learning and competence management solution. Engineering for Rural Development, Latvia University of Agriculture, Scopus
6. Kiss, I., Rokov, N. (2016.) Investiranje u ljudski, kulturni i društveni kapital poticanjem fleksibilnih kompetencija edukatora kao strateški prioritet socijalnog i ekonomskog razvoja
7. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol 6, No. 2
8. Polenakovik L., Polenakovik R., "Status-quo of Macedonian Entrepreneurship Education System in 2016" in Scientific Monograph: Advances in Production and Industrial Engineering (Editors: Franc Cush, Valentina Gecevska), University of Maribor press, 2017
9. Krapić, N. (2005.) Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju
10. Lans, T.; Verhees, F.; Verstegen, J. (2016.) Human Resource Development Quarterly, 321-348 Social Competence in Small Firms—Fostering Workplace Learning and Performance
11. Meijerink, J.G.; Bondarouk, T.; Lepak, D.P.(2016.). Human Resource Management, 55(2):219-240 Wiley-Liss Inc. DOI: 10.1002/hrm.21719
12. Mejeryte-Narkeviciene,K.,Wozniewicz-Dobrzynska,M.(2015) Human Resource Management from the Perspective of Market Economy, Transformtions in business & economic, V.B. Fominiene, Vol. 14, No 2B (35B)

Зборници

1. Buntak, K. (2011.). Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivosti polovanja organizacije temeljeno na konceptu upravljanja kvalitetom. Zbornik radova 12. međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvalitetom do poslovne izvrsnosti"(375-388). Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.Osijek
2. Buntak, K. (2012.). Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom. Zbornik radova 13. međunarodni simpozij o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost (399.-415.). Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.Solin.
3. Buntak, K.;Adelsberger, Z.;Trajković, A.;Adelsberger, D. (2011.). Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost. XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta –uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost.Vrnjačka Banja
4. Buntak, K.;Drožđek, I.;Rašan, I. (2015.). The interdependence of structural competence, organizational maturity and competitiveness. U Z. Punoševac (Ur.), Proceedings III International conference Quality system conditions for successfull business and competitiveness(77-88). Association for quality and standardization of Serbia.Vrnjačka Banja.
5. Stracke, C.M. (2011.) Competences and skills in the digital age: Competence development, modelling, and standards for human resources development.Metadata and Semantic Research - 5th International Conference, Proceedings. Communications in Computer and Information Science, 2011, 240 CCIS:34-46
6. Vidović, M. (2008.) Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 278 – 279.

Список на слики

Слика 1. Архитектонски модел на компетентност

Слика 2: Пирамида за создавање вредност

Слика 3: Пирамида – податоци – информации – знаење – мудрост

Слика 4: 5 Сили на Porter

Слика 5: Модел на Porter на дијамантска конкурентност

Слика 6: Структура на конкурентност

Слика 7: Демингов круг

Слика 8: Преклопување на човечки, организациски и технолошки фактори

Слика 9: Животен циклус на управување со знаење

Слика 10: Интеракција на интелектуалниот капитал, организациската компетентност и конкурентноста

Слика 11: Шематски приказ на односот помеѓу интелектуалниот капитал и организациската компетентност

Слика 12: Улогата на функцијата за човечки ресурси во однос на менаџерите

Слика 13: Верижна низа на елементи на мотивација

Слика 14: Фактори што влијаат врз управувањето со човечки ресурси

Слика 15: Ефекти од верувањата на менаџментот

Слика 16: Концептуален модел на организациска култура

Список на табели

Табела 1: Споредба на концептите на компетентност и вештина

Табела 2: Генерички стратении на Porter

Табела 3: Насоки за дизајнирање организациска култура што поттикнува организациско учење

Табела 4: Основни разлики помеѓу персоналната функцијата на функцијата на човечките ресурси

Табела 5. Можна распределба на задачите при управување со човечки ресурси

Табела 6. Врската помеѓу фазите на организациски развој и управувањето со човечки ресурси

Табела 7. Карактеристики со спротивставена двојка

Табела 8. Резиме на резултатите од истражувањето

Список на графикони

Графикон 1. Област во која работи организацијата

Графикон 2. Големина на организација

Графикон 3. Позиција на испитаниците во организацијата

Графикон 4. Пол

Графикон 5. Возраст на испитаници

Графикон 6. Карактеристика стабилен – нервозен

Графикон 7. Карактеристика смирен – загрижен

Графикон 8. Карактеристика самоуверен - депресивен

Графикон 9. Карактеристика опуштен – несигурен

Графикон 10. Карактеристика друштвен – срамежлив

Графикон 11. Карактеристика комуникативен – повлечен

Графикон 12. Карактеристика активен – тивок

Графикон 13. Карактеристика самоуверен – затворен

Графикон 14. Карактеристика уреден – импулсивен

Графикон 15. Карактеристика одговорен – неодговорен

Графикон 16. Карактеристика организиран - невнимателен

Графикон 17. Карактеристика амбициозен – неефикасен

Графикон 18. Карактеристика топол - ладен

Графикон 19. карактеристика внимателен – непристоен

Графикон 20. Карактеристика доверлив – критичен

Графикон 21. Карактеристика соработлив – сомничав

Графикон 22. Карактеристика креативен – неимагинативен

Графикон 23. Карактеристика оригинален – конвенционален

Графикон 24. Карактеристика интелегентен – ограничени способности

Графикон 25. Карактеристика љубипитен – незаинтересиран