**МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ**
**СВЕТИ НИКОЛЕ**
**РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

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

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

# СТРАТЕГИИ И ТРЕНДОВИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

**СТУДЕНТ:** ЗВОНКО КАШИРСКИ
**БРОЈ НА ИНДЕКС: M21349**
**МЕНТОР:** ПРОФ. Д-Р САМОИЛ МАЛЧЕСКИ

**СВЕТИ НИКОЛЕ, 2025**

# АПСТРАКТ

Во денешното динамично деловно опкружување, управувањето со човечките ресурси игра клучна улога во успехот на организациите. Овој магистерски труд ги истражува клучните стратегии и трендови во областа на управувањето со човечките ресурси. Едно од клучните прашања со кои се соочува оваа област е привлекувањето и задржувањето на вработените. Клучни стратегии кои се проблематизирани во трудот се стекнување и регрутирање таленти, систем на наградување, воведување на нови вработени во работниот систем, учење и развој и односи со вработените и решавање на конфликти. Трендовите опфатени во теоретскиот дел од работата се хибридни форми на работа и работа од дома, флексибилно работно време и брендирање на работодавачот. (Employer Branding)

Исто така, теоретскиот дел од магистерската работа дава преглед на тоа како се перципираат активностите за брендирање на работодавачот во различни делови од светот и колку е важно да се биде посакуван работодавач во денешниот модерен деловен свет. Оваа теорија е тесно поврзана со целта и најголемиот проблем на денешните работодавци, а тоа е привлекување таленти и задржување на постоечките. Понатаму, овој труд претставува истражување кое анализира како вработените во компаниите во Република Македонија ги перципираат проблемите и предизвиците претставени во теоретскиот дел на овој труд. Во дискусијата и заклучокот, резултатите од истражувањето се споредуваат со релевантните истражувања, а се претставени импликациите и препораките за идните истражувања.

**Клучни зборови:** управување со човечки ресурси; стратегии; трендови; Employer Branding

# ABSTRACT

In today's dynamic business environment, human resource management plays a key role in the success of organizations. This master's thesis explores key strategies and trends in the field of human resource management. One of the key issues facing this field is attracting and retaining employees. Key strategies that are problematized in the paper are talent acquisition and recruitment, reward system, introducing new employees to the work system, learning and development, and employee relations and conflict resolution. Trends covered in the theoretical part of the paper are hybrid forms of work and work from home, flexible working hours and employer branding. (Employer Branding)

Also, the theoretical part of the master's thesis provides an overview of how employer branding activities are perceived in different parts of the world and how important it is to be a desirable employer in today's modern business world. This theory is closely related to the goal and the biggest problem of today's employers, which is attracting talent and retaining existing ones. Furthermore, this paper presents a research that analyzes how employees in companies in the Republic of Macedonia perceive the problems and challenges presented in the theoretical part of this paper. In the discussion and conclusion, the results of the research are compared with relevant research, and the implications and recommendations for future research are presented.



**Keywords:** human resource management; strategies; trends; Employer Branding

# С О Д Р Ж И Н А

**АПСТРАКТ** ..... 2

**ABSTRACT** ..... 3

1. ВОВЕД ..... 6

2. Историски преглед на развојот на човечките ресурси ..... 8

2.1. Дефиниција на полето на човечки ресурси ..... 11

2.1.1. Човечки ресурси vs човечки потенцијал ..... 13

2.1.2. Важност на човечките ресурси ..... 13

2.2. Цели на управување со човечки ресурси ..... 18

2.3. Фактори кои влијаат на управувањето со човечките ресурси ..... 19

2.4. Корпоративните вредности и нивното влијание врз ефикасноста на работниците 22

2.5. Комуникациите и човечките ресурси ..... 25

2.5.1. Цели, видови и принципи на комуникација ..... 27

2.5.2. Вербална комуникација ..... 27

2.5.3. Невербална комункација ..... 29

2.6. Комунукациски вештини ..... 30

2.6.1. Препреки за успешна комуникација ..... 37

3. Клучни стратегии во управувањето со човечките ресурси ..... 38

3.1. Чекори во регрутирањето на човечки ресурси ..... 38

3.1.1. Планирање и предвидување ..... 39

3.1.2. Селекција ..... 45

3.1.3. Обука ..... 48

3.1.4. Развој и задржување на вработените ..... 51

3.2. Стекнување и регрутирање таленти ..... 54

3.3. Систем на наградување ..... 57
3.4. Воведување на нови вработени во работниот процес ..... 60
3.5. Учење и развој ..... 61
3.6. Односите со вработените и решавање на конфликти ..... 62
4. Трендови во управувањето со човечките ресурси ..... 65
4.1. Хибридни форми на работа и работа од дома ..... 65
4.2. Флексибилно работно време ..... 67
4.3. Брендирање на работодавачот (Employer Branding) ..... 68
4.4. Индивидуален и тимски систем на награди ..... 70
5. Емпириско истражување за стратегии и трендови во управувањето со човечките ресурси ..... 75
5.1. Цели на истржување ..... 75
5.2. Методологија на истражување ..... 75
5.3. Дискусија на резултатите од истражувањето ..... 77
5.3.1. Профил на испитаници ..... 77
5.3.2. Управување со човечки ресурси во компаниите на испитаниците ..... 83
5.4. Заклучок од резултатите од истражувањето ..... 89
5.5. Ограничување при истражувањето ..... 90
6. ЗАКЛУЧОК ..... 91
Користена литература ..... 95

# 1. ВОВЕД

Управувањето со човечки ресурси (HRM)[1] во современиот бизнис е незаменлив дел од успешните компании и оние компании кои сакаат да станат и останат на највисоко можно ниво. Овој магистерски труд ќе ги анализира стратегиите и трендовите во управувањето со човечките ресурси. Управувањето со човечки ресурси е мултидисциплинарна функција која се занимава со управување со работната сила на организацијата. Во суштина, човечките ресурси се занимаваат со прашања за вработување, обука и развој на вработените, како и компензација, мотивација на вработените, управување со перформанси и многу други работи. Повисокото ниво на менаџмент се занимава со управување со човечките ресурси, а е насочено кон развивање на индивидуалните вештини на вработените и околината во самата компанија. Понатаму, човечките ресурси немаат само административна функција, туку се клучен фактор во обликувањето на организациската култура, остварувањето на деловните цели и создавањето предност пред конкуренцијата. Richard Branson изјавил дека е неопходно да се обучуваат луѓето доволно за да заминат, но да се однесуваме со нив доволно добро за никогаш да не сакаат да заминат, што го препознава јадрото на човечките ресурси кои треба да се грижат за растот и задоволството на своите вработени, така што нивниот придонес кон компанијата е поголема.

Предмет на истражување во оваа теза се стратегии и трендови во управувањето со човечките ресурси и споредба на современите трендови во компаниите во Република Македонија. Имено, човечките ресурси не се само административна функција, туку служат за едукација и унапредување на вработените, а нивната ефикасност може да се спореди со задоволството на вработените во поединечна компанија. Истражувањето е спроведено затоа што се смета дека управувањето со човечките ресурси е поефикасно во светот, додека во Република Македонија новите трендови се уште не се изразени и затоа не се во чекор со светските трендови. Токму поради оваа причина, проблемот на ова истражување е имплементацијата на современи стратегии во компаниите во Република Македонија и дали тие го подигнуваат трендот на задоволство на вработените.

[1] Human Resources Management

Целта на ова истражување е да ја прикаже врската помеѓу имплементацијата на стратегиите и трендовите и самите вработени. Целта на оваа работа е да се анализираат стратегиите и трендовите во управувањето со човечките ресурси, што ќе се направи преку историски преглед на развојот на човечките ресурси со цел подобро да се разбере позадината на современиот развој на човечките ресурси. Дополнително, спроведеното истражување ќе придонесе за подобро разбирање на реалната состојба и имплементација на стратегии и трендови од теоретскиот дел на работата во секојдневното работење на хрватските компании.

Во согласност со детерминантите на проблемот и предметот на истражувањето, беше поставено истражувачко прашање, кое гласи: Компаниите во Република Македонија ги користат сите современи стратегии и трендови во управувањето со човечки ресурси во нивните деловни практики на управување со човечки ресурси.

За потребите на ова истражување е користен квантитативен метод кој се фокусира на мерење на општествената реалност. При обработката на темата на магистерската работа и спроведеното истражување, од повеќе видови квантитативни методи, користен е методот на анкета за да може нумерички да се прикажат резултатите и да се објаснат со помош на графикони и споредбено со други истражувања. Прашалникот беше однапред дефиниран, а примерокот на кој беше спроведено истражувањето беше 100 учесници (N=100).

Во првиот дел од трудот е даден историски преглед на развојот на човечките ресурси, проследен со стратегии и трендови во современите човечки ресурси. Во последниот дел од трудот е претставено истражувањето спроведено за потребите на пишувањето на овој труд, со што се продлабочува анализата на моменталната состојба на човечките ресурси и нивните активности во компаниите во Република Македонија. Дискусијата го испитува и споредува теоретскиот дел со резултатите, а заклучокот ги прикажува конечните размислувања и импликации за идните истражувања.

# 2. Историски преглед на развојот на човечките ресурси

Областа на управување со човечки ресурси се развивала паралелно со развојот на самото општество. Индустриската револуција во 18 и 19 век можеме да ја сметаме како најголема пресвртница во развојот на областа на човечките ресурси. Имено, веќе на почетокот на индустриската револуција било јасно дека потребите на компаниите да управуваат со сè поголем број луѓе постојано растат. Еден од пионерите на полето што сега го сметаме за човечки ресурси бил F.W. Taylor, на кого може да му се припише првата систематизација на научниот пристап кон менаџментот, кој тој го нарече „Научен менаџмент“ (Taylor, 1914:1) Еден од неговите попознати сознанија е она што ги мотивира работниците да бидат подобри и попродуктивни.

„Стимулот за работникот доаѓа во вид на повисока плата, која е за 30 до 60 проценти повисока од просечната плата што се исплаќа. Во таа насока, се сугерира дека превисоката плата има негативно влијание врз работникот, додека зголемувањето на платата за 60 проценти го прави работникот поздрав, поредовен во неговите навики и поприсутен на работа, зголемувањето за 200 проценти го прави неодговорен и невнимателен и притоа се губи време на работа“ (Taylor, 1914: 266).

Исто така, важно е да се истакне дека Adam Smith почнал да ја нагласува важноста на образованието за целото општество на почетокот на 18 век. (Jambrek, Penić, 2008) Понатаму, Karl Marx, исто така, нагласил, во анализата на факторите на продуктивност, колку е важна стручноста на работниците. „Меѓутоа, дури неодамна на човечкиот фактор му е дадено доволно значење, а низа студии ја докажаа врската помеѓу образованието и економскиот успех (Jambrek, Penić, 2008: 1184).

Така, преку понатамошниот развој на рефлексијата и анализата, се докажало дека човечкиот капитал е најважниот дел од интелектуалниот капитал, концепт и пристап кој станал популарен во деведесеттите години на 20 век. Како што истакнале Jambrek и Penić (2008), моделот на интелектуален капитал се заснова на теоријата на ефикасност на производните трошоци, која се занимава со проблеми како што се: зошто воопшто постои компанијата, како да се направи компанијата поефикасна и конкурентна на пазарот и

границите на бизнис операции на секоја компанија. Важно е да се истакне дека под поимот интелектуален капитал не се подразбира целото знаење што постои во организацијата, туку само она знаење што може да се капитализира или да создаде предност на поединечна компанија во однос на конкуренцијата. Токму затоа современите компании се ориентирани кон знаење и иновации и го нагласуваат управувањето со човечки ресурси.

Во изминатите 10 до 15 години, како што е наведено од Jambrek и Penić (2008), концептот на управување со човечки ресурси се повеќе се споменува и анализира во различни научни публикации. „Денес тој поим има четири значења: прво како научна дисциплина; второ, како менаџерска функција; трето, како посебна деловна функција во организацијата и четврто, како специфична менаџерска филозофија.“ (Jambrek, Penić, 2008: 1185) Затоа, управувањето со човечки ресурси може да се дефинира како „научна дисциплина која се занимава со систем на знаење конституиран преку низа потсистем на знаења, модели, принципи и методи на други релевантни дисциплини кои дадоа значаен придонес во неговиот развој“ (Jambrek, Penić, 2008: 1185).

Управувањето со човечките ресурси може да се гледа како грижа за вработените со цел да се постигне лична или заедничка цел. Тоа подразбира обид да се создаде организациска единица, односно група чиишто цели ќе се совпаѓаат со целите на организацијата, односно компанијата во која се вработени; кога тоа е постигнато со повеќе, односно со сите организациски единици, може да се зборува за успешна компанија во која сите вработени се стремат кон исти корпоративни вредности и чија работа е насочена кон постигнување заедничка цел.

Кога управувате со човечки ресурси, важно е да се грижите за вработените од моментот кога тие аплицираат за дадена работа до крајот на нивната работа во одредена компанија. Ова го вклучува изборот на кадри, нивното образование, мотивација, желба за напредување итн. Небитно е дали компанијата има човечки ресурси или менаџментот се врши главно интуитивно и спонтано на пониските и средните менаџерски нивоа, секоја компанија се занимава со управување со човечки ресурси, поуспешно или помалку успешно.

Начинот на кој луѓето се однесуваат на работа не е случаен, туку предвидлив, без разлика дали се работи за индивидуално или колективно однесување. Колективното однесување не е збир на множители на индивидуално однесување, туку треба да се набљудува одделно. Сите сме манипулирани и контролирани, без разлика дали тоа го сфаќаме или не.

Од моментот на избор на кадри до раскинување на договорот за вработување, фокусот не треба да отстапува од управувањето со човечките ресурси. Поради недостаток на човечки ресурси, грижата за човечките ресурси и работниците им припаѓа на менаџерите. За жал, во деловната практика сретнуваме многу повеќе луѓе, менаџери и директори кои не сакаат да комуницираат со „обичните работници“ затоа што тоа го сметаат за под нивна чест, ги сметаат за недостојни за себе. Сите тие сакаат да им ласкаат на помоќните од себе, па им ласкаат на надредените, се дружат со истомисленици и полтрони, примаат мито од додворувачи; тие самите стануваат полтрони, стануваат суетни луѓе кои им завидуваат на другите, сакаат да успеат преку туѓа штета и не ги поднесуваат оние кои се поспособни од себе.

Meša Selimović добро ги опиша во еден од неговите познати цитати: „Итри луѓе, за мене тоа се најлошите луѓе на светот, најштетните, најкорумпираните“. Ја поддржуваат секоја влада, тие се власта, сеат страв без милост, без никакво обзир, ладни како мраз, остри како нож, кучиња лојални на секоја држава, како курви неверни на секој поединец, најмал од сите луѓе. Сè додека тие се таму, нема да има среќа на светот, бидејќи тие ќе уништат сè што е од човечка вредност.“ (Selimović, 1989: 165).

Не е потребна посебна интелигенција за да се заклучи дека таков менаџер или директор не може добро да управува со човечките ресурси - во пракса може да се види дека голем дел од нив се токму такви: попрво би се дружеле со директорот или сопственикот на клубот Chelsea, Roman Abramovich, отколку со играчи во тимот. Колку и да сте добри со Abramovich, да одите со него на гала вечери и да се дружите со него, нема да можете на тој начин да влијаете на играта на самите играчи; треба да им се посветите, да ги слушате и да управувате со нив за да постигнете позитивни резултати. Истиот принцип на дејствување е применлив во бизнисот.

## 2.1. Дефиниција на полето на човечки ресурси

Под ресурси подразбираме некои средства што треба да ги извршиме. Човечките ресурси (луѓе, персонал) претставуваат жив фактор на организацијата на компанијата („човечки капитал“), кој со своето знаење, вештини, способности и креативност најмногу придонесува за успешно остварување на целите на компанијата. Тоа е значително различно од материјалните ресурси - човечките ресурси се единствени за секоја компанија и не можат да се копираат (Buble, M., 2006, стр. 251).

Човечки ресурси е поим чие основно значење во економијата се однесува на работната сила. Во големите организации, терминот се однесува на поединци во рамките на компанијата и нивните способности, но и на делот од организацијата кој се занимава со вработување, отпуштање, обука и други задачи поврзани со персоналот, (Buble, M., 2006, стр. 251).

Управувањето со човечки ресурси „се однесува на научна дисциплина, функцијата на менаџментот во организациите и практиката и односот кон луѓето во организацијата (Jambrek, Penić, 2008: 1186) Областа на управување со човечки ресурси се заснова на интердисциплинарна теорија, односно не примена на знаења од неколку различни науки, односно научни дисциплини. Според Pržulj (2002), управувањето со човечките ресурси се заснова на следните науки:

1. Психологија: детали кои полето на управување со човечки ресурси ги зема од психологијата се мотивација, индивидуална личност, однесување, процеси на учење, односи во групи, меѓусебни односи меѓу вработените и меѓусебни односи меѓу вработените и претпоставените

2. Теории за менаџмент и организација: теориите за управување и организација се можеби најважната рамка за развој на управувањето со човечките ресурси, особено кога станува збор за развој на системи, структура и лидерство.

3. Ергономијата: ергономијата како дисциплина е од огромно значење за управувањето со човечките ресурси бидејќи се занимава со односот на човекот кон работата, како и приспособувањето на работата кон човекот.

4. Економија: полето на човечки ресурси ги доживеа своите почетоци на развој токму поради економијата, бидејќи почна да се развива паралелно со развојот на економските теории со цел да се зголеми ефикасноста и конкурентноста на организациите и компаниите.

5. Социологија: според законите на социологијата, секоја организација или компанија всушност претставува „општество во минијатура“, поради што за целосно да се разбере функционирањето на организацијата, неопходно е да се разберат социолошките претпоставки за функционирањето на општеството. .

6. Антропологија: антропологијата ги проучува физичките карактеристики на луѓето, затоа е важна за разбирање на организациската теорија со цел да се предвидат однесувањата што може да се очекуваат во рамките на една компанија.

7. Андрагогија: секој човек чувствува потреба за развој и унапредување, поради што принципите на андрагогијата се важни за да се подобри доживотната обука во текот на работниот век на секој поединец.

8. Медицина на трудот: за да може компанијата да ги постигне своите годишни цели, неопходно е да има здрави работници, не само физички, туку и психички.

9. Право: сите односи меѓу работодавачите и вработените се регулирани со трудовото право, поради што е важно задоволството на вработените да ја разбере рамката на законот во кој се потпишува договорот за вработување

Во Република Македонија постарите генерации сè уште не ја разбираат улогата на човечките ресурси. Имено, од претходниот систем преовладува мислењето дека денешните одделенија за човечки ресурси во рамките на организациите се всушност синоним за функцијата „персонал“, односно кадровската функција во рамките на компанијата која беше доминантна во системот на поранешната Социјалистичка Федеративна Република Југославија. Токму затоа развојот на научната и стручната литература во оваа област е важен за да се постигне сеопфатно општествено разбирање за улогата на човечките ресурси во современиот бизнис и во светот.

### 2.1.1. Човечки ресурси vs човечки потенцијал

Постои сомнеж за употребата на терминот „ресурс“ преземен од англискиот јазик и македонската верзија „потенцијал“, која влезе во употреба со бројни критики. Имено, толкувањето на неговата употреба во теорија често е двосмислено. Ресурсите ги означуваат средствата на кои се заснова некоја активност или развој, а вклучувањето на луѓето во тој базен го нагласува нивното значење и важност како „ресурс“ за кој организацијата мора да се грижи на ист начин како опремата, суровините и капиталот. Од друга страна, некои теоретичари сметаат дека не е соодветно луѓето да се поистоветуваат со технички и финансиски средства и затоа е поприфатлив терминот „човечки потенцијал“. (Šverko, 2012, стр. 13).

Некои автори сметаат дека поимот човечки потенцијал не само што го изразува достоинството на човековата личност, туку укажува и на суштинската разлика помеѓу човечката работа и другите организациски ресурси, поточно потенцијалот за раст и развој, меѓусебната соработка и создавање на организациска синергија. Концептот на човечки ресурси нема развојно значење, т.е. динамична димензија, имено, за разлика од човечките ресурси кои даваат можност за менување, зголемување, усовршување или преобликување на човечките ресурси. За разлика од нив, човечките ресурси се однесуваат на средство или вредност што ја дава и користи организацијата, а со тоа и како статична димензија. (Balog, 2021, стр. 236)

Во трудот ќе бидат употребени и двата поима, во зависност од изворите и литературата во која се третира споменатата област.

### 2.1.2. Важност на човечките ресурси

Справувањето со човечки ресурси значително се зголеми и доби на значење и влијание во последните дваесет години. Додека старата економија се засноваше на технологија и целосно непознавање и незаинтересираност за човечките ресурси, денес продуктивноста, економијата, глобализацијата и конкурентноста не можат да се имплементираат без целосно и систематско познавање на човечките ресурси. Човечкиот фактор повеќе не е

периферен, секундарен организациски ресурс, туку важен извор на нова вредност. Тоа се промени од кои зависи пазарниот успех, конкурентноста и долгорочниот развој.

Во врска со ова, создаден е концептот на управување со човечки ресурси, со цел соодветно да се управува со човечките ресурси во организацијата. Постојат голем број показатели за важноста на човечките ресурси за организацијата, а некои од нив се:

- високата позиција и угледот на менаџерот за човечки ресурси,
- човечките ресурси се една од основните и клучните централизирани активности,
- програмите за човечки ресурси се сметаат за строга деловна тајна,
- широка покриеност - од управување со производствениот процес до маркетинг менаџмент,
- зголемување на нивото на вработеност во оваа индустрија,
- материјален надомест и награди,
- темелни промени во организациската структура и сл. (Кука, 2011, стр. 65)

Важноста на човечките ресурси се рефлектира и во низа специфичности на управувањето со човечките ресурси во однос на другите организациски активности и функции (Bahtijarević-Šiber, 1999, стр. 24-28):

1. Луѓето, нивните вештини, знаење, креативни и други способности, специфичните односи, климата и општата практика на управување со човечки ресурси се единствената карактеристика и „нешто“ што е единствено за секоја компанија и не може да се копира;

2. Голема зависност на квалитетот на извршувањето на сите други функции и севкупните организациски перформанси од квалитетот на луѓето и управувањето со човечките ресурси - ниту една друга деловна функција нема толку директно влијание врз работењето на организацијата;

3. Управувањето со човечки ресурси е специфично и по неговите долгорочни (позитивни или негативни) ефекти врз развојот и успехот на организацијата;

4. Неограничен внатрешен капацитет за развој и капацитет за саморепродукција;

5. Специфичноста на инвестирањето во развојот и користењето на човечките ресурси, каде развојот повеќе се однесува на социјалните отколку на економските инвестиции. Однесувањето и успехот на луѓето не зависи само од нивното знаење и способности, туку и од мотивацијата;

6. Огромна диспропорција помеѓу инвестициите и ефектите – постигнатите економски ефекти во голема мера ја надминуваат вредноста на инвестицијата, затоа инвестирањето во луѓе е најпрофитабилната инвестиција;

7. Управувањето со човечки ресурси е примарна, а не инфраструктурна менаџерска и деловна функција, како што се сметководството или маркетингот;

8. Дејноста на управување со човечки ресурси не може да се ограничи на една деловна функција и организациска единица која би ја водела и спроведувала (како што е случајот со другите деловни функции);

9. Факт е дека е најтешко и најсложено да се решат „човечките проблеми“ - поради индивидуалноста и уникатноста на секој вработен, не постои можност за обединување и изнаоѓање едно решение за секого, туку индивидуален и специфичен пристап е потребно;

10. Одлучувачкото влијание на врвниот менаџмент, неговите верувања и ставови врз општиот пристап и квалитетот на активностите.

Веќе беше нагласено дека вработените се еден од најважните ресурси на организацијата, чие значење се зголемува, така што управувањето со овој ресурс се смета за основен интерес на организацијата, што е одговорност на повисоките нивоа на менаџмент, т.е. управување. Во последно време се повеќе се истакнува улогата и важноста на управувањето со човечките ресурси, за кои во литературата среќаваме неколку теоретски поими и акроними. Англискиот термин Управување со човечки ресурси (акроним HRM) се појавува во домашната литература како Управување со човечки ресурси или потенцијали или како Управување со човечки ресурси (акроним МЧР).

Концептот за управување со човечки ресурси се појави во осумдесетите години на минатиот век и го замени претходниот концепт на управување со персоналот, т.е. кадровска функција. Не станува збор за исто име за исто поле на дејствување и активност,

туку за суштинска разлика во пристапот кон организацискиот успех. Имено, тој означува нова содржина и начин на дејствување, пресврт од функцијата на решавање на проблемите на работата и меѓучовечките односи во функција насочена кон подигнување на организациските перформанси, создавање конкурентна предност во ново, променливо деловно опкружување. (Bahtijarević-Šiber, 1999, стр. 13)

Управувањето со човечките ресурси се дефинира како стратешки и сеопфатен пристап кон управувањето со највредните ресурси на организацијата - луѓето кои работат во него со цел да се постигнат целите на организацијата. Тоа е збир на меѓусебно поврзани активности, од кои најважни се (Zlatar, 2010):

- планирање понуди за работа и барање човечки ресурси,
- анализа на работни места, регрутирање на потенцијални кандидати за вработување,
- избор на кандидат,
- социјализација на нововработените,
- обука и развој на вработените,
- управување со перформансите и однесувањето,
- мотивирачки,
- усогласеност со законските прописи,
- отказ.

Сите споменати активности се насочени кон најважната цел на управувањето со човечките ресурси, а тоа е постигнување успех преку вработените.

Терминот човечки ресурси или управување со човечки потенцијал е специфична научна дисциплина која проучува посебна област од научен и практичен интерес што ги смета луѓето како најважен ресурс и потенцијал за развој, а особено се развива во последните децении. Во овој контекст, може да се изнесе едноставно тврдење дека се работи за користење на поединци за постигнување на организациските цели. Има многу дефиниции за оваа фраза, една од поцелосните дефиниции за оваа област е дадена од Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 5) користејќи го терминот управување со човечки ресурси како „целосен и интегриран систем на сложени и меѓусебно поврзани иницијативи, активности и менаџерски задачи за да се обезбеди соодветен број и структура на вработени, нивните

знаења, вештини, компетенции, интереси, мотивации и форми на однесување неопходни за постигнување на тековните, развојните и стратешките цели на организацијата, за постигнување одржлива конкурентска предност и организациски успех “.

Nakić (2020, стр. 12) го дефинира управувањето со човечките ресурси како процес на привлекување, развивање и задржување на човечки ресурси, сè со цел да се постигнат целите на најефикасен и најефикасен начин. Постојаното стручно оспособување на вработените е една од приоритетните обврски на секоја организација, што е и предуслов за успешно извршување на задачите што ги извршуваат.

Во својата дефиниција, Dessler (2015, стр. 30) го нагласува кадровскиот аспект на менаџерската работа, каде што Менаџментот на човечки ресурси го претставува процесот на вработување, обука, оценување и наградување на вработените, притоа водејќи сметка за работните односи, здравјето и безбедноста на работниците, и прашања за правичност.

Svetlik и Stavrou-Costea (2007) посочуваат клучен момент во управувањето со човечките ресурси, имено дека луѓето и нивните меѓусебни односи стануваат и се сметаат за ресурси, на кои може да се гледа и од позитивна и од негативна страна. Негативната страна е тоа што ресурсите најчесто се третираат како потрошен материјал, а позитивната страна е тоа што ресурсите се вредни и неопходни средства за организацијата.

Врз основа на горенаведените дефиниции, би можеле да се извршат две улоги, т.е. двете најважни задачи на оваа дисциплина.

Првата улога или задача на менаџментот со човечки ресурси е да го поддржи постигнувањето конкурентска предност со помош на своите вработени. За да можат вработените да придонесат за развој на конкурентската предност на нивната организација, потребно е да се инвестира во своето знаење и вештини, па затоа е неопходно добро и правилно да се управува со човечките ресурси.

Друга улога на управувањето со човечките ресурси е дека само на правилен начин, т.е. квалитетно управување со човечките ресурси придонесува за успехот на организацијата.

Од гореспоменатата определба јасно е акцентот на кадровската политика, т.е. активности поврзани со обезбедување на стручен и обучен кадар со знаење со цел што е можно подобро исполнување на организациските цели.

Современите компании се повеќе се ориентирани кон едукација на своите вработени и нивно доживотно учење, со што се проширува областа на нивната дејност и се создава поголема деловна средина. Токму затоа е неопходно управувањето со човечките ресурси, т.е. нивното знаење, бидејќи тоа е клучот за успешен бизнис.

## 2.2. Цели на управување со човечки ресурси

Како што наведуваат Jambrek и Penić (2008), целите на управувањето со човечките ресурси секогаш се изведени од општите цели на поединечна компанија и организација со цел да се усогласат истите. Како што се очекуваше, главните цели се разликуваат во зависност од тоа дали се работи за приватно или јавно претпријатие во државна сопственост. Целите на приватните компании се секогаш максимален профит, а за да се постигне максимален профит потребно е зголемување на продуктивноста и намалување на трудот и/или трошоците за производство.

Како што наведуваат (Penić, Jambrek, 2008: 1188): „Во управувањето со човечките ресурси, организациите од приватниот (бизнис) сектор мора да се грижат за:

- Задоволување на потребите на вработените,
- Подобрување на социјалната и економската положба,
- Обезбедување прифатливи услови за работа и квалитет на работниот живот,
- Обезбедување прифатливи услови за работа и квалитет на работниот живот,
- Обезбедување поволна работна атмосфера и добри меѓучовечки односи, кои влијаат на задоволството на вработените, а со тоа го поттикнуваат личниот ангажман и развој,
- Грижа за здравјето на вработените.“

Во современиот свет, важноста на управувањето со човечките ресурси секоја година станува се поактуелна и поважна тема, а бројот на експерти во областа континуирано

расте. Специфичноста на човечките ресурси, како што наведува Pržulj (2002), е дека сѐ почива на луѓето и човечкиот фактор, што го прави ова поле исклучително сложено и често непредвидливо. „Човекот е размислување и свесно суштество, кое има свои потреби, желби, мотиви и амбиции кои ги внесува во организацијата и кои можат позитивно или негативно да влијаат на атмосферата во организацијата (Jambrek, Penić, 2008: 1189). Понатаму, авторите посочуваат дека менаџментот со човечки ресурси има за цел да ги открие и развие човечките потенцијали со цел да ги постигне целите на компанијата, при што личното вклучување на вработените не го достигнува нивото на фрустрација или незадоволство, туку сосема спротивното, да се најде начин во во која самиот работник ќе ја препознае важноста на целите на компанијата и ќе се стреми да ги постигне со големо лично задоволство и чувство на гордост што неговата улога е исклучително важна во остварувањето на целите на компанијата. Од истата причина, една од главните задачи на менаџментот е да обезбеди задоволство на вработените додека ги постигнува целите на организацијата.

## 2.3. Фактори кои влијаат на управувањето со човечките ресурси

Авторот Bahtijarević Šiber (1996) истакнува дека управувањето со човечките ресурси е под влијание на бројни фактори, кои ги има поделено на надворешни и внатрешни. Од надворешните фактори како најважни ги истакнува: економскиот систем, институционалните фактори, пазарот и културата на општеството. Од внатрешните фактори, како најважни се истакнуваат менаџментот, големината на организацијата, видот на организацијата, видот на дејноста и технолошката опременост на работата, како и фазите на развој на организацијата и организациската култура.

**Економски систем**

Економскиот систем ги одредува основните позиции и односи меѓу економските учесници и субјектите на економската активност, општите деловни услови и светските економски стандарди поврзани со деловните практики и успехот на компаниите. Преку своите карактеристики значително влијае на општиот пристап кон ресурсите, особено на

пристапот кон луѓето, положбата и правата на вработените, а со тоа и пристапот и практиката на управувањето со човечките ресурси.

**Институционални фактори**

Овие фактори вклучуваат голем број закони и подзаконски акти кои регулираат различни аспекти на деловното работење. Работното законодавство, особено, игра клучна улога во управувањето со човечките ресурси, поставувајќи специфични барања и правила во однос на вработувањето и работните односи. Ги утврдува условите за вработување, правата на вработените, спецификациите на работните места, правилата за безбедност и здравје при работа, облиците на наградување (прекувремена работа, работа на празници, ноќна работа) и други детали.

**Пазар на труд**

Пазарот на трудот е во постојана тензија и борба за привлекување и задржување на висококвалитетни специјалисти. Генерално, пазарот на трудот игра клучна улога во управувањето со човечките ресурси. Ова е местото каде што се јавува зголемена конкуренција помеѓу организациите. Исто така, важно е да се спомене и терминот „одлив на мозоци“ од помалку развиените земји во развиените, што е вообичаен феномен (вклучувајќи ја и нашата земја). Често е поисплатливо да се привлечат експерти од помалку развиените земји, кои често не се помалку образовани од оние во развиените земји, а експертите од помалку развиените земји ретко одбиваат такви понуди бидејќи не можат да ги добијат во нивната матична земја.

Клучниот фактор во борбата за потрошувачите и опстанокот на пазарот е да се обезбедат висококвалитетни и мотивирани луѓе и да се посветиме на нивно задржување. Ова е клучот за одржување на конкурентноста. Исто така, на пазарот на трудот, важно е да се земе предвид формирањето на цените на трудот. Денес, развиените земји често изнајмуваат фабрики за производство на нивните производи во помалку развиените земји, каде што цената на работната сила е значително помала. На тој начин постигнуваат помали производствени трошоци, а работниците од помалку развиените земји често прифаќаат такви работни места бидејќи се благодарни што воопшто имаат можност за вработување. Клучен фактор на пазарот на труд е понудата на работна сила.

**Културата на општеството**

Културата на општеството има значајно влијание врз управувањето со човечките ресурси, а нејзиното влијание е особено изразено поради неговата различност. Менаџерите управуваат низ целиот свет, но пристапот кон менаџментот не е секаде ист. Културата на едно општество ги одредува вредностите на тоа општество, а различните култури имаат различни вредности, гледишта, мислења и однесувања, што значи дека пристапот кон управувањето со човечките ресурси треба да се прилагоди на специфичната културна средина. Основните вредности на различни култури се различни, на пример, во американската и јапонската култура (каде што се среќаваат американскиот индивидуализам и јапонскиот колективизам, како и американската конкуренција и јапонската соработка и хармонија). Затоа, важно е да се прилагоди управувањето со човечките ресурси во согласност со културните разлики.

**Управување**

Во анализата на спецификите на човечките ресурси и нивното управување, се нагласува дека се работи за деловна функција која е многу подложна на субјективните погледи и убедувања на менаџерите. Генерално, менаџерите, нивните вредности и верувања, значително влијаат на организацијата како целина и на стратегијата, распределбата на ресурсите и другите аспекти на бизнисот.

**Големината на организацијата**

Без разлика на големината на организацијата, секоја организација се соочува со предизвици поврзани со управувањето со човечките ресурси. Тоа вклучува избор на вработени, нивно доедукација, обука, следење на резултатите од работата, мотивација, наградување и други активности. Помалите организации често немаат развиени ресурси за специјализирано управување со човечки ресурси, па затоа се соочуваат со предизвици. Колку е поголема организацијата, толку е поголема веројатноста да има поразвиени практики за управување со човечки ресурси и поголема инфраструктура за поддршка.

**Вид на активност и технолошка опрема на работа**

Покомплексните и напорни активности бараат поразвиени практики за управување со човечки ресурси и се соочуваат со поголеми предизвици при стекнување, избирање и развој на човечки ресурси. Организациите кои се занимаваат со вакви активности мора да бидат внимателни во управувањето со нивните човечки ресурси за да постигнат успех.

**Организациска култура**

Организациската култура игра клучна улога во управувањето со човечките ресурси и се формира врз основа на вредностите на општеството во кое работи организацијата. Различни организации имаат различни култури, фокусирани на постигнување на организациските мисии и цели. Важно е да се истакне дека дури и во рамките на истото општество, може да се појават значителни разлики во организациските култури поради специфичните вредности и цели на секоја организација.

Гореспоменатите внатрешни фактори значително влијаат на тоа како се спроведува управувањето со човечките ресурси во рамките на организацијата и како тоа се прилагодува на нејзините специфични потреби и опкружување.

## 2.4. Корпоративните вредности и нивното влијание врз ефикасноста на работниците

Повеќето големи компании во своите основни документи, покрај Статутот и Акт на основање, ги потенцираат оние корпоративните вредности преку кои се истакнуваат, како што се принципите, визијата, мисијата и етичките кодекси. Секое работење на компанија или претпријатие засновано на филозофијата и принципите на однесување и односи со клиентите, клиентите, добавувачите, акционерите и вработените, во својата суштина, е вредноста на таа компанија. Корпоративните вредности не треба да бидат мртва слово на хартија, туку треба да имаат позитивно влијание врз ефикасноста на работниците.

Целта на корпоративните вредности е да се доближат личните аспирации до работниците и сите заинтересирани страни преку јасно и прецизно дефинирани принципи.

Корпоративните вредности ги мотивираат работниците, им даваат чувство на сигурност при извршувањето на нивната работа, како и чувство дека нивното мислење се почитува и објаснуваат дека сите работници се одговорни за своите постапки, а не само за ефикасноста; тие ја пропишуваат мисијата и размислуваат за иднината преку раст и развој. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, пристапено на 5 декември 2024 година)

Менаџерот ги доближува корпоративните вредности на компанијата до работниците. Бидејќи не секој работник ќе ги чита Статутот и Актите на компанијата и што е во нив пропишано, на раководителот или менаџерот е најпрво вербално да ги приближи корпоративните вредности до работникот со стремеж сите работници да ја поистоветат својата цел со целта на компанијата, така што сите се стремат кон иста, заедничка цел.

Членовите на тимот можат да ја постигнат заедничката цел само со заедничка работа и со комбинирање на знаења и способности од различни области, така што секој член има можност да придонесе за решавање на проблемот. Мотивацијата за заедничка работа се стимулира со повратни информации за заедничкиот резултат, заедничките успеси или неуспеси, а системот на наградување за целиот тим (а не само за поединците во него) е особено важен. Поддршката од менаџерот на тимот е особено важна: тој дава повратна информација за резултатите од работата на целиот тим, но и ја поттикнува комуникацијата помеѓу тимовите. Ефективноста на тимот во голема мера зависи од процесите во тимовите (Yancey, 1998, според Sindik, 2012:57).

Бидејќи луѓето работат две третини од својот живот, мора да бидат внимателни и многу внимателно да ја изберат компанијата во која ќе работат, исто како кога луѓето избираат животен партнер или пријател, секогаш ги обединуваат основните животни вредности. Исто така, кога родителите ги воспитуваат своите деца, тие ги учат на основните вредности за животот во кои и самите веруваат и кои се нивни главни водичи за добар и квалитетен живот. Овие основни вредности не мора секогаш да бидат позитивни; понекогаш тоа може да биде алчност или интерес, особено ако луѓето живеат во страв и несигурност, во тешки услови, принудени да размислуваат за само опстанок. Истото се случува и со компаниите. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, пристапено на 5 декември 2025 година)

Исто така, мора да се напомене дека, при аплицирање за работа, важна ставка за луѓето кои конкурираат за одредени позиции е идентитетот на компанијата и корпоративните вредности, за кои тие сами одлучуваат дали се важни или не. Корпоративните вредности се изразуваат преку дефинирана мисија на компанијата, но тие можат да се дефинираат преку посебна изјава и документ.

Во секоја компанија, она што е клучно е довербата, притоа и довербата на раководството во вработените и вработените во менаџментот, како и линиската доверба помеѓу персоналот на исто хиерархиско ниво. Од ова произлегува дека лидерот во компанија, компанија или претпријатие не треба да биде само работна позиција туку пример за делување. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, пристапено на 5 декември 2024 година)

Најдобар начин да се научи за корпоративните вредности е да се набљудува однесувањето на луѓето на работа. Тие имаат смисла само ако имаат активно влијание и се применуваат поголемиот дел од времето. Сите вработени мора да бидат запознаени со корпоративните вредности и тие мора да бидат лесно применливи во пракса. Корпоративните вредности не смеат да бидат само список на идеали, туку мора да бидат во целосна корелација со целите на компанијата, компанијата или претпријатието.

Треба да се напомене дека вредностите што се поставени често имаат одредена цена. На пример, бизнисот фокусиран на прифатливоста на животната средина бара помодерна технологија, почисти и поеколошки техники и суровини кои често се поскапи за купување. Сепак, дури и тогаш, корпоративните вредности на компанијата мора да се бранат, дури и по цена на намален профит. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, пристапено на 5 декември 2024 година)

Стратегијата и практиката на компанијата може да се променат, но корпоративните вредности мора да останат константни. Тие мора да бидат одржливи без оглед на какви било внатрешни или надворешни влијанија и економски услови.

При мотивирање на вработените да се почитуваат и применуваат корпоративните вредности, легитимно е да се користат различни форми на материјални и нематеријални награди. Дополнително, при санкционирање на неприфатливо или несоодветно

однесување, легитимно е да се користат предупредувања и други форми на санкционирање. Сепак, треба да се забележи дека корпоративните вредности се подеднакво валидни и за вработените и за раководството, т.е. самиот работодавач. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, пристапено на 5 декември 2024 година)

Корпоративните вредности им помагаат на компаниите да донесуваат одлуки и да им дадат препознатлив идентитет. Тие се главната алатка при вработување и задржување на работници. Со имплементација на корпоративните вредности во секојдневната работа, се создаваат и градат силни заедници бидејќи овие вредности се безвременски, едноставни и значајни. Со такви вредности одговорноста лесно се презема и се делегира. (https://bs.warbletoncouncil.org/valores-corporativos-13496, пристапено на 5 декември 2024 година)

Вредностите на секоја компанија се основен елемент на нејзината корпоративна култура. Вредностите се тие што во голема мера ги одредуваат правилата и нормите на однесување, принципите на работа и интеракциите со колегите и клиентите, што значи дека перформансите на целиот тим зависи од вредностите. Затоа, формулацијата, описот и понатамошната примена на вредностите е важна работа. Освен тоа, со оглед на реалните работни вредности, корпоративната култура на компанијата може дури и да стане нејзина конкурентска предност: вработените (актуелни и потенцијални) ќе сонуваат да работат во таква компанија, а клиентите и партнерите - да работат со неа. (https://ukuytdom-nn.ru/hr/cennosti-v-organizacii-primery-zachem-kompanii-nuzhny-cennosti-kak, пристапено на 5 декември 2024 година)

## 2.5. Комуникациите и човечките ресурси

Потеклото на зборот комуникација доаѓа од латинскиот збор communicatio, што значи комуникација. Исто така, латинскиот збор communis значи заедничко, па комуникацијата може да се опише и како „процес на заедница“ преку кој се остваруваат односите меѓу луѓето. Со помош на комуникација, луѓето ги изразуваат своите ставови, потреби и намери пред другите луѓе. Можете да комуницирате вербално и невербално.

Според историските дефиниции, Theodorson (1969) ја дефинира комуникацијата како пренос на информации, идеи, ставови или емоции од една личност или група на друга или други првенствено преку симболи, додека Osgood et al. (1957) наведуваат дека комуникацијата постои секаде каде што еден систем или извор влијае на друг и се пренесува преку комуникациски канали (Fox, 2010).

Денес, комуникацијата се дефинира како размена на чувства, мисли, впечатоци и идеи меѓу луѓето. Друга дефиниција е дека комуникацијата е процес на пренесување на идеи или емоции од една личност на друга преку изрази на лицето, гестови, говор или преку средства за комуникација како што се пишување, телефон, радио, телевизија итн. (Conrad и Newberry, 2020 година).

Секојдневно се среќаваме со докази дека комуникацијата е сложен процес. Во која било фаза од овој процес, работите може да тргнат наопаку, што ја прави комуникацијата помалку ефективна. На пример, испраќачот може да не го изрази јасно она што сака да го каже, или просторијата може да биде бучна, или примачот можеби не ги разбира зборовите што ги користи испраќачот. За да биде комуникацијата ефикасна, потребно е да се намалат пречките во комуникацијата (Jurković, 2012).

Кога станува збор за деловна комуникација, тоа значи испраќање и примање вербални и невербални пораки во рамките на организацијата. Hanna и Wilson (1998) ја проширија оваа дефиниција, укажувајќи дека деловната комуникација е процес на генерирање, пренесување, примање и толкување пораки во меѓучовечките односи, односно групни, јавни и масовни комуникациски контексти преку писмени и вербални формати. Conrad и Newberry (2020) изјавиле дека ефективната деловна комуникација е клучот за планирање, водење, организирање и контролирање на ресурсите на организацијата за постигнување цели, а може да биде формална или неформална.

Garača и Kadlec (2011:118) истакнуваат дека „...комуникацијата е процес на споделување информации и може да се каже дека без него менаџментот не постои“. Претставува витален дел од сите менаџерски функции - планирање, организирање, грижа за човечките ресурси, водење и контролирање. Недоволната комуникација, прекумерното вмрежување, глобализацијата, развојот на високо софистицирана технологија, интернетот и

турбулентното опкружување носат добро и лошо управување. Ова го покажува квантитетот и квалитетот на целиот процес“ (Garača и Kadlec, 2011:118).

### 2.5.1. Цели, видови и принципи на комуникација

Ефективната комуникација е важна алатка за сите менаџери. Важно е секој вработен и менаџер да има можност да изрази сопствено мислење за работната атмосфера, став, постигнување цел, индивидуални задачи итн. Во исто време, вработениот мора да биде тој што може да одговори на секое потенцијално прашање на клиентот поврзано со производот или услугата. Добрата комуникација во самата организација е исто така исклучително важна, што е клучен елемент за одржување на работната етика, мотивираност на вработените и нивна ефикасност.

Кога станува збор за видовите на комуникација, тие се: Говорна или вербална комуникација, која опфаќа комуникација лице в лице, телефон, радио или телевизија, социјални и други медиуми. Невербална комуникација, која го опфаќа говорот на телото, гестовите, начинот на кој се облекува или се однесува, каде стои, па дури и мириса. Постојат многу суптилни начини на кои некој може да комуницира (можеби дури и ненамерно) со другите. На пример, тонот на гласот може да даде индиции за расположението или емоционалната состојба, додека рачните сигнали или гестовите може да додадат на изговорената порака. Друга форма на комуникација е писмената комуникација која вклучува писма, е-пошта, социјални медиуми, книги, списанија, интернет и други медиуми (SYN, 2020).

Кога станува збор за вербална и невербална комуникација, тие се важни за слушање и разбирање на другите, но и за оставање добар прв впечаток.

### 2.5.2. Вербална комуникација

„Вербалната комуникација е говорен или пишан збор со цел споделување информации со другите“ (Garača и Kadlec, 2011:120). Според Burnić и Mujkić (2017), вербалната комуникација подразбира пренесување на порака од предавател-испраќач до ресивер-

примач на пораката преку комуникациски канал. „Вербалната комуникација е разговор преку кој учесниците ги пренесуваат своите чувства, мисли, знаења и други аспекти на социјалната интеракција. Во работната средина, вербалната комуникација е основа за размена на деловни идеи и понуди, што ја отсликува важноста на вербалната комуникација. Основниот елемент на вербалната писмена и усна комуникација е јазикот во неговите различни форми.“ (Burnić и Mujkić, 2017:266).

Ефективната вербална комуникација во рамките на една организација зависи од односите помеѓу комуникациските партнери и работниот контекст. Според Doyle (2017), вербалната комуникација во работната средина се одвива помеѓу многу различни поединци и групи како што се соработниците, менаџерите, шефовите и подредените, вработените, клиентите, клиентите, наставниците и учениците, како и говорниците и нивната публика. Вербалната комуникација се јавува во многу различни контексти, вклучувајќи сесии за обука, презентации, групни состаноци, прегледи на перформансите, индивидуални дискусии, интервјуа, дисциплински сесии, ангажмани за продажба и консултации.

Во однос на темата, важно е да се нагласи дека отворените и постојани линии на комуникација се од суштинско значење за процесот на управување со човечки ресурси, за успехот на тимот, особено кога се завршуваат проекти кои се клучни за квалитетот и роковите. Една од најважните вештини за градење тим, силната вербална комуникација помага да се осигури дека проблемите се идентификувани и решени во формативните фази, избегнувајќи колективна ескалација.

Според Doyle (2017), некои од тактиките на користење на вербална комуникација во организацијата се:

- Краток пренос на пораки,
- Поттикнување на неволните членови на групата да го споделат своето мислење,
- Објаснување на тешка ситуација без лутина,
- Примање критики без одбрана,
- Воздржување од премногу често зборување или вознемирување на другите,
- Барање повратни информации,

- Наведување на сопствените потреби, желби или чувства.

### 2.5.3. Невербална комункација

Кога станува збор за невербална комуникација, најосновната дефиниција за невербална комуникација е дека таа е комуникација без зборови, а се одвива намерно или ненамерно. Секогаш е присутна кога луѓето се среќаваат, за разлика од вербалната комуникација. Исто така, има неизмерна вредност за пренесување информации за другите што тие не сакале намерно да ги откријат. Од неа можете да препознаете, научите и разберете што некој мисли затоа што тие се многу поизразени од двосмислената вербална комуникација. Комуникацијата без зборови може да го замени говорот, да нагласи одреден изговор, да влијае на текот на разговорот. Со други зборови, понекогаш има голема разлика помеѓу она што човекот го кажува и она што го чувствува. Често се случува пораката да биде пренесена и разбрана невербално.

Невербална комуникација е секоја комуникација што не е усна или писмена. Невербалната комуникација вклучува говор на телото, изрази на лицето, но и простор, бои, облека, распоред на седиштата, положба и опрема на канцеларијата итн. (Jurković, 2012).

Невербалната комуникација се конкретизира во група пораки кои не се изразени со зборови, кои можат да се декодираат, создавајќи значења кои можат да ја следат, контрадикторат, заменат, комплетираат или потенцираат пораката пренесена со зборови. Комуникацијата преку говорот на телото е постојана, пораките испратени на овој начин се континуирани и служат за олеснување на постојан дијалог меѓу внатрешните и надворешните. Важната улога на невербалната комуникација е нагласена од резултатите на американскиот научник Mehrabian, пионер во разбирањето на комуникацијата, кој открил дека за време на комуникацијата луѓето реагираат 8% на зборови, 23% на интонација и 69% на говор на телото. (Dobrescu и Lupu, 2015).

Според Knapp и Hall (2010), главните функции на невербалното однесување во комуникацијата се:

- покажување емоции,

- изразување ставови кон другите,
- претставување пред другите,
- говорна придружба.

Може да се случи човек ненамерно да испрати невербални пораки, на пр. пелтечење, вцрвенето, намуртено и потење. Ова може да се случи без оглед на вашата желба. Горенаведеното покажува колку е важна невербалната комуникација, како во животот воопшто, така и во деловниот свет.

## 2.6. Комунукациски вештини

Правилната употреба на комуникациските вештини при комуникација во рамките на организацијата исполнува соодветна деловна стратегија чија цел е да создаде добра работна атмосфера во организацијата.

Бројни извори наведуваат дека комуникациските вештини се клучни за кариера, успех и значаен придонес за организацискиот успех. И покрај наведениот факт поврзан со важноста на комуникациските вештини, според Conrad и Newberry (2020), постојат докази дека долгорочните вработени и оние штотуку влегуваат во работната сила од факултет сè уште немаат овие вештини.

Со оглед на горенаведеното, важно е да се знае кои се успешните комуникациски вештини за да можат и менаџерите и вработените да научат да ги користат. Повеќе за успешните комуникациски вештини следува подолу.

„Комуницирањето порака до другите луѓе можеби звучи едноставно, но тоа е процес кој често е полн со грешки. Многу луѓе се обидуваат ефективно да комуницираат - усно и писмено. Сепак, тие пренесуваат мисли и идеи кои се погрешно протолкувани или погрешно разбрани од нивните примачи. Ова може да резултира со конфузија, фрустрација, потрошени напори и пропуштени можности. Комуникацијата се распаѓа, со што соработката и напредокот се невозможни. Истражувањата покажуваат дека добрата комуникација е една од главните „меки“ вештини кои менаџерите ја бараат кај вработените. Сепак, комуникацијата ќе биде успешна само кога и личноста која ја

испратила пораката и личноста што ја примила ги разберат клучните пораки што се пренесуваат“.

„Успешната комуникација како дел од стратегијата за лидерство се смета за една од најважните вештини на менаџерот. Најважната карактеристика на успешните менаџери е вештината на успешна комуникација, а таа е од клучно значење за различни менаџерски активности“ (Garača и Kadlec, 2011:121).

Интересен е фактот што одредени студии покажаа дека менаџерите 80% од своето работно време го поминуваат во комуникација. Според Bedeković (2010), комуникациските вештини кои се исклучително важни за секој менаџер се:

- Вештини за интерперсонална комуникација
- Презентациски вештини
- Преговарачки вештини.
- Вештините за интерперсонална комуникација вклучуваат вештини за корпоративна комуникација и вештини за активно слушање.
- Вештина која се учи и усовршува преку постојано повторување.

Everson (2009) истакнува дека ефективната комуникација е двонасочна активност која ги вклучува испраќачот и примачот на пораката. Некои веруваат дека слушателот или читателот има толкава одговорност во разбирањето на темата колку што има и говорникот или писателот при нејзиното презентирање. За да дојде до ефективна комуникација, луѓето треба не само да зборуваат или пишуваат, туку и да разберат како другите ги разбрале нивните пораки. Некои примери за тоа како да се подобрат овие вештини се: читање за производот на компанијата и објаснување на потенцијалниот клиент, со што се создаваат вештини за читање и зборување за создавање точна комуникација, како и вештини за слушање за проценка на успехот на комуникацијата. Друг пример е разбирање на прашањето на клиентот и потоа читање понатаму за да се добие задоволителен одговор. Разбирањето на овие вештини е од суштинско значење за да се подобри процесот на комуникација и јазикот.

Понатаму, „...презентациите и говорите пред поголема група луѓе обично предизвикуваат непријатност и стрес дури и во најопуштените ситуации. На добрата презентација и

претходи добра подготовка, невербална комуникација, фокусирање на идејата и публиката и фокусирање на резултатот, а не на процедурата“ (Garača и Kadlec, 2011:121).

Со оглед на наведеното, се заклучува дека успешното развивање на јазичните вештини е неопходно за извршување на одредени активности, а често се бара комбинација од повеќе вештини.

Ефективната комуникација е повеќе од само размена на информации. Се работи за разбирање на чувствата и намерите зад информациите. Покрај тоа што може јасно да се пренесе пораката, неопходно е и да се слуша на таков начин што ќе го стекне целосното значење на она што е кажано и ќе направи другиот да се чувствува слушнат и разбран.

**Самооткривање**

Самооткривањето се смета за вештина насочена кон презентирање информации за себе. Информациите се однесуваат на лични или доверливи информации и важно е да се презентираат на соодветен начин и во соодветен контекст.

„Самооткривањето главно се случува во пораките на е-пошта, на лични веб-страници и во групни дискусии (на пр. во форум или соба за разговор на интернет). Добра идеја е да размислите двапати пред да откриете информации за себе и да размислите за следново (SSMB, 2021):

- кој може да ги прими информациите;
- како сите тие можат да се толкуваат;
- дали и колку сме анонимни во форум или соба за разговор;
- дали изгледаме фалбации ако сакаме да оставиме многу добар впечаток;
- дали самооткривањето е прифатливо во дадените околности (на пр. деловни комуникации)“.

**Активно слушање**

Да се биде добар слушател е еден од најдобрите начини за една личност да биде добар комуникатор. Никој не сака да комуницира со некој што не го слуша соговорникот.

Според Flynn, Valikoski, Grau (2008), активното слушање создава организациска клима која одговара на потребите и мотивациите на вработените и промовира вклученост и зголемена продуктивност. Искуството да се биде сфатен сериозно и слушан може да создаде чувство на самопочит и посветеност на групата, а бидејќи идентификацијата на вработените со организацијата влијае на деловните перформанси, атрактивната комуникациска клима може значително да придонесе за ова и да го постигне долгорочниот успех на компанијата. успех.

Everson (2009) објаснува дека слушањето е витална јазична вештина во смисла дека му овозможува на човекот да разбере што зборуваат или што комуницираат другите луѓе. Како што беше претходно наведено, за да се биде добар говорник, мора да се биде и добар слушател. Тоа значи дека вештината на слушање овозможува развивање на одредени способности кои ќе овозможат активен слушател на информации или јазик кои доаѓаат од споменатите лица. Слушањето е од витално значење бидејќи води до ефективно говорење, кое исто така води до активно читање за да дознаете повеќе за одредена тема, а тоа води до ефективно пишување. Слушањето е неопходно во смисла дека исто така им овозможува на поединците да можат да обрнат внимание на другите за да разберат што им се доставува или соопштува. На пример, учениците или студентите се потпираат на вештините за слушање јазик за да ги разберат упатствата за време на ситуација на учење во училниците.

Според Doyl (2017), постојат две компоненти на активно слушање на работното место: внимание и рефлекција.

Вниманието вклучува одржување контакт со очите, кимање, добро држење и пресликување на говорот на телото на говорникот за да се покаже вистински интерес за она што го кажува.

Рефлексијата е повторување и парафразирање на она што го кажал говорникот за да покажете дека навистина го разбирате она што го кажуваат.

Додека некои од вештините за активно слушање според Sajjad Kabir (2017):

➢ Користење на минимални стимулации

Тоа се однесува на мали сигнали или зборови кои му даваат до знаење на говорникот дека слуша и разбира - зборовите како „ух-ах“, „да“, „не“, „ммм“ и мали дејства како кимнување со главата покажуваат дека личноста е активна. слушател.

➢ Употреба на отворен говор на телото

Благодарение на говорот на телото се постигнува пријатна атмосфера за време на разговорот, затворениот говор на телото покажува незаинтересираност и создава непријатна атмосфера.

➢ Повторување на некои од зборовите или фразите на говорникот за да се поттикнат да кажат повеќе.

➢ Парафразирање

Парафразирањето се однесува на прераскажување на тезата на соговорникот.

➢ Сумирање

Сумирањето се однесува на накратко сумирање, во реченица или две, за што зборува говорникот во подолг временски период.

➢ Пресликување

Пресликувањето е усвојување на аспекти на говорот на телото, тонот на гласот и јазикот со цел да се развијат односите и да му се помогне на соговорникот да се чувствува удобно, послободно.

➢ Рефлексија

Тоа се однесува на разбирање на чувствата или расположението на говорникот и враќање на нивните перцепции назад кон нив.

➢ Употреба на тишина

За да биде успешна комуникацијата, потребно е повремено да се користи тишина, за говорникот да има простор да остане во склад со своите чувства и да работи на она што сака да го каже.

➢ Вештини за испрашување

Тие се однесуваат на употребата како и кога прашања кои му помагаат на соговорникот да се отвори и да каже повеќе за време на комуникацијата.

Sajjad Kabir (2017) ги наведува следниве како важни правила на активно слушање:

Барате разбирање наместо да бидете разбрани. Sajjad Kabir (2017) смета дека во процесот на активно слушање, важно е да не се осудува, односно неопходно е да се избегнува споделување на сопственото расудување додека не се послуша расудувањето на говорникот. Емпатичното слушање покажува висок степен на емоционална интелигенција.

Како друго правило, Sajjad Kabir (2017) наведува дека му дава неподелено внимание на говорникот. Говорникот одржува контакт со очите за да се увери дека слушателот или слушателите обрнуваат внимание. Од говорот на телото, говорникот може да каже дали зборува премногу гласно или премногу тивко, премногу брзо или бавно, или дали вокабуларот или јазикот се несоодветни. Слушателите исто така можат да испраќаат пораки користејќи го говорот на телото. Позитивните повратни информации се ослободување на ендорфин за давателот и испраќачот. Контактот со очи може да биде форма на позитивен фидбек.

Конечното правило за активно слушање е ефективно користење на тишината. Некои од најдобрите полициски испрашувачи, советници, наставници и родители учат повеќе со молчење отколку со поставување прашања. За активниот слушател, тишината е многу вредна алатка. Односно, важно е да не го прекинувате говорникот освен ако тоа е апсолутно неопходно.

**Емпатично разбирање**

Способноста на менаџерот да сочувствува или да покаже разбирање за подредените ја подобрува нивната способност за ефективно слушање, овозможувајќи им да читаат меѓу редови и да дојдат до срцето на она што се случува (Flynn, Valikoski, Grau, 2008).

Преку емпатија и присуство од страна на менаџерот, се зголемува веројатноста подредените да ги откријат своите мисли и чувства. Оваа отворена и искрена размена треба да доведе до многу позитивни резултати за организацијата, како што се зголемена посветеност на организацијата и зголемена продуктивност (Flynn, Valikoski, Grau, 2008).

Фокусирањето на подобрување на вештините за слушање не само што треба да им помогне на организациите да ги подобрат своите резултати, туку и да им помогнат на вработените да ги реализираат своите аспирации во кариерата. Користењето едноставни фрази како „Разбирам што се обидуваш да кажеш“ покажува активно слушање и емпатија кон говорникот, како и почит кон мислењето на говорникот. Активното слушање може да му помогне на човекот да се прилагоди на она што го мисли и чувствува другата личност, што пак ќе го олесни покажувањето емпатија.

**Координиран разговор**

„Хармонијата на учесниците во разговорот е особено важен фактор за успешно развивање на дискусијата. Усогласувањето на учесниците се врши во однос на видот на интеракцијата (на пр. разговор, дискусија, расправија итн.), правилата во разговорот (на пр. поврзани со земање збор, прифаќање на водачот на дискусијата, користење жаргон итн.) , темата на дискусијата (на пр. избор, развој и промени на темата) и учество во дискусијата (на пр. кој се приклучува на дискусијата, како и кога). Доколку учесниците имаат спротивставени правила или не успеат да се усогласат, разговорот не се одвива на поволен начин или се прекинува“.(SSMB, 2021)

Луѓето ќе бидат поотворени за комуникација ако гледаат почит кон нив и нивните идеи. Едноставните постапки како користење на името на личноста, воспоставување контакт со очите и активно слушање кога личноста зборува, ќе направат личноста да се чувствува ценета.

### 2.6.1. Препреки за успешна комуникација

Според Doyl (2017), вообичаените бариери за ефективна комуникација вклучуваат:

Стресот и емоциите се надвор од контрола. Кога некое лице е под стрес или емотивно преоптоварено, поверојатно е дека погрешно ги чита другите луѓе, испраќа збунувачки или отфрлачки невербални сигнали и паѓа во нездрави модели на однесување. За да избегнете конфликти и недоразбирања, неопходно е да научите како брзо да се смирите пред да го продолжите разговорот.

Недостаток на фокус. Не е можно ефективно да се комуницира кога се извршуваат повеќе задачи. Ако некое лице на пр. проверка на телефонот, планирање што да се каже следно или сонувачите речиси сигурно ќе пропуштат невербални знаци во разговорот. Затоа, за комуникацијата да биде ефективна, неопходно е да се избегнуваат одвлекување на вниманието и да се остане фокусиран.

Неконзистентен говор на телото. Невербалната комуникација треба да го зајакне она што е кажано, а не да му противречи. Ако некој каже едно, а говорот на телото кажува нешто друго, слушателот веројатно ќе го почувствува и толкува како нечесност. На пример, да одговорите со „да“ додека лицето ја тресе главата не.

Негативен говор на телото. Тоа се однесува на фактот дека ако некое лице не се согласува со она што е кажано или не му се допаѓа, може да користи негативен говор на телото за да ја отфрли пораката на другата личност, како што е прекрстување на рацете, избегнување контакт со очите или тапкање со нозете. . Не е неопходно да се согласувате или да ви се допаѓа она што го зборува другиот, но за да комуницирате ефективно и да не го ставите другиот во дефанзива, важно е да избегнете испраќање негативни сигнали.

# 3. Клучни стратегии во управувањето со човечките ресурси

Како што наведовме во претходните поглавја, стратегиите за управување со човечки ресурси мора да бидат усогласени со општите цели на компанијата или организацијата. Стратегиите обично вклучуваат процеси како што се регрутирање на нови вработени, избор на нови вработени, селекција на нови вработени, обука и onboarding[2], развој на пакети за компензација, различност итн.

## 3.1. Чекори во регрутирањето на човечки ресурси

Certo и Certo (2008, стр. 276) тврдат дека продуктивноста во сите организации зависи од тоа како човечките ресурси имаат интеракција помеѓу себе. Возраста, работното искуство, образованието, местото од каде што доаѓа работникот влијае на тоа колку тој ќе одговара на одредена организација. Регрутирањето на човечки ресурси е многу сложен процес кој бара многу труд и време за да се најдат соодветни вработени. Noe et al., (2006, стр. 146) наведуваат дека постојат три услови кои овозможуваат ефективно користење на човечките ресурси на пазарот на трудот:

- Првиот услов – јасна слика за моменталните човечки ресурси, познавање на силните и слабите страни на вработените
- Втор услов – јасно поставени цели и дефиниран правец на движење, познавање на односот помеѓу сегашните и идните човечки ресурси
- Трет услов – дизајнирани програми кои ќе овозможат луѓето да се најдат кога е потребно

Certo и Certo (2008, стр. 276) наведуваат четири чекори во процесот на селекција на човечки ресурси: (1) пребарување на човечки ресурси, (2) избор, (3) образование и (4) евалуација на перформансите. Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 71-72) посочува дека постојат различни стратешки опции за управување со човечки ресурси: дизајн на работа, регрутирање и селекција, образование и развој, управување со перформансите, награди и

[2] Onboarding е процес на воведување на нов вработен во нова работна средина

работни и социјални односи. Dessler (2015, стр. 49) наведува дека основниот процес на управување со човечките ресурси се состои од: развивање на персонален план и опис на работното место, стекнување кандидати, интервјуирање и избирање, обука на вработените, оценување и наградување.

Во овој финален труд, стекнувањето на човечки ресурси се состои од четири чекори, кои се засноваат на поделбите наведени од различни автори:

1. Планирање и стекнување - се однесува на задачите и активностите со кои организацијата одлучува како да ги привлече најдобрите кандидати за работа (Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 184)
2. Избор - зависи од планирањето и набавката, се избираат поединци за кои се смета дека најдобро одговараат на потребите на организацијата
3. Обука - процедура со која организацијата се обидува да им олесни на вработените да ги стекнат вештините што им се потребни за извршување на нивните работни места (Noe et al., 2006, стр. 208)
4. Развој и задржување на вработените - активности што ги спроведува организацијата со цел промовирање и задржување на најдобрите вработени

### 3.1.1. Планирање и предвидување

Планирањето е првиот и најважен чекор во процесот на ангажирање на човечки ресурси. Vasić (2009, стр. 127) истакнува дека „планирањето на човечките ресурси е процес со кој, врз основа на очекуваните промени во внатрешното и надворешното опкружување, се предвидува потребата од човечки ресурси, имено, тоа е процес од страна на кои организациски стратегии, деловни планови и цели ги претвораат во проценки на потребниот квантитет и квалитет на работната сила за да се постигнат посакуваните организациски перформанси (Bahtijarević-Šiber, 1999, стр. 182). Понатаму, Dessler (2015, стр. 178) истакнува дека планирањето е процес на одлучување кои работни места треба да се пополнат и како. Планот за вработување мора да се заснова на стратешките планови на компанијата бидејќи тие влијаат на видовите позиции што треба да се пополнат. Авторот

наведува дека првиот чекор во планирањето е анализа на работното место, по што следи предвидување на кадровските потреби.

Clifford (1994) истакнува дека анализата на работата е процес на собирање информации за работното место и карактеристиките на луѓето кои треба да се вработат на тие позиции. Dessler (2015, стр. 142) наведува дека анализата на работното место се состои од опис на работното место (документ кој наведува што повлекува работата) и спецификација на работното место (документ кој ги опишува квалитетите што вработените мора да ги поседуваат). Авторот, исто така, верува дека информациите во форма на описи на работни места и спецификации им помагаат на менаџерите да донесат полесни одлуки за тоа кои луѓе да ги ангажираат. Со цел да се соберат информации за должностите и одговорностите што ги бара одредена работа, менаџерите користат неколку методи за собирање податоци за анализа на работата, од кои најпопуларни се интервјуа, прашалници, набљудувања и белешки за работа. Интервјуата се користат за собирање информации за списокот на должности во описот на работното место, а прашалниците се користат за нумеричко изразување на релативната вредност за целите на одредување на платата. Набљудувањето најчесто се користи кога работните места се од физичка природа, а работните белешки даваат целосна слика за работното место (Dessler, 2015, стр. 145-152).

Анализата на работното место е проследена со предвидување на кадровските потреби. Dessler (2015, стр. 179) наведува дека при одредување на потребите за персонал, важно е да се предвидат идните операции на компанијата и да се процени потребниот број на вработени. Може да се користат неколку алатки за предвидување на потребите за персонал, имено: анализа на трендови, анализа на соодносот, заплет на расејување и компјутерки анализи (Dessler, 2015, стр. 179-181). Како дел од предвидувањето на потребите за персонал, важно е да се процени бројот на внатрешни и надворешни кандидати. Многу организации започнуваат со внатрешни кандидати, барајќи кои сегашни вработени би можеле да извршуваат одредена работа. Менаџерите користат доспатни податоци, т.е. прегледување на квалификациите или вештините на вработените за да утврдат дали има потенцијални кандидати во компанијата. Формуларот за податоци за проверка и развој на вработените помага да се соберат информации за образованието, интересите, вештините и искуството (Dessler, 2015, стр. 181). Исто така, Certo и Certo

(2008, стр. 280) наведуваат дека при предвидување на бројот на внатрешни кандидати може да се користи планирање на сукцесијата. „Планирањето на сукцесијата е процес на одредување кој кого ќе наследи на различни позиции во организацијата“ (Certo и Certo, 2008, стр. 280). Покрај рачно следење на квалификациите на вработените, менаџерите користат и компјутери за полесно да најдат соодветни вработени. Компјутерите овозможуваат автоматско ажурирање на вештините на вработените по обуката или оценувањето (Dessler, 2015, стр. 182). Доколку организацијата не најде доволен број на внатрешни кандидати, се свртува кон надворешни. Dessler (2015, стр. 183) смета дека кога се креира план за персонал, треба да се обиде да се процени колку ќе биде тешко да се најдат добри надворешни кандидати и како тие ќе се добијат.

Noe и сор. (2006, стр. 160) наведуваат дека со планирање тешко може да се предвиди точно колку нови вработени треба да се вработат. Авторите веруваат дека улогата на стекнување човечки ресурси е да се создаде понуда на потенцијални нови вработени кои организацијата би можела да ги вработи доколку се појави потреба. Токму тоа го истакнува Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 184), бидејќи регрутирањето е низа меѓусебно поврзани одлуки и активности кои организациите ги преземаат за да ги привлечат и обезбедат најдобрите кандидати. Авторот смета дека првиот чекор во привлекувањето на човечкиот потенцијал е градење силна слика за организацијата како посакуван работодавач. Покрај имиџот на организацијата, на привлечноста влијае и имиџот на секторот, атрактивноста на работното место, поволностите и привилегиите кои организацијата ги нуди. Од суштинско значење е да се усогласат интересите, потребите и вредностите помеѓу организацијата и луѓето за да се привлечат соодветни кандидати. Noe и сор. (2006, стр. 160) истакнуваат дека активностите за набавка на извори влијаат на бројот и видот на луѓе кои аплицираат за позиција и веројатноста дека оние кои се натпреваруваат за позицијата ќе ја прифатат работата. Главната цел на регрутирањето е организацијата да има доволен број квалификувани кандидати во моментот кога ќе се појави испразнета позиција. Организациите кои сакаат да бидат општествено одговорни треба да ангажираат и разновидна работна сила која вклучува: самохрани родители, постари работници, малцинства и лица со попреченост (Dessler, 2015, стр. 202). Важна задача на управувањето со човечките ресурси е да ги одреди стратегиите за ангажирање на

вработени. Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 185) наведува дека при регрутирањето вработени се користат внатрешни и надворешни извори на кандидати и алтернативи за регрутирање.

Внатрешните извори треба да се користат секогаш кога има потреба да се пополнат нови и посложени работни места, а доколку не можат да се најдат соодветни кандидати во организацијата, тогаш организацијата се свртува кон надворешни извори (Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 186). Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 186) истакнува дека интерните набавки многу често се користат кога се работи за раководни позиции. Dessler (2015, стр. 185) наведува дека за внатрешни набавки може да се користат тендери за позиција во компанијата, повторно вработување, планирање на наследување, а дополнително, Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 185) додава препораки од менаџерите и вработените.

Конкурсот за позиција понекогаш може да се објави само во рамките на компанијата и тој претставува известување до вработените дека можат да аплицираат за слободно работно место (Dessler, 2015, стр. 185). Во конкурсот се наведени различни карактеристики на работното место, потребно ниво на образование, вештини, знаења и слично. Организациите треба да користат бази на податоци за квалификации и вештини бидејќи тие им овозможуваат да видат кои вработени го имаат вистинското искуство за отворена позиција. Понекогаш организациите се прашуваат дали треба повторно да вработат некој што си заминал. Dessler (2015, стр. 186) истакнува дека главната предност на повторното вработување е тоа што поранешните вработени се запознаени со организацијата и знаат како таа функционира. Еден од недостатоците е што поранешните вработени може да се вратат со негативни ставови. Кога организацијата ќе одлучи повторно да вработи, треба да провери што правеле поранешните вработени по напуштањето на компанијата и што мислат за враќање. Како што беше кажано претходно, „планирањето на наследник е процес на одредување кој кого ќе наследи на различни позиции во организацијата“ (Certo и Certo, 2008, стр. 280). Dessler (2015, стр. 186) додава дека планирањето на наследувањето се состои од три чекори: идентификување на главните потреби, пронаоѓање и оценување на кандидатите и избор. Планирањето на наследникот се користи при пополнување на највисоките позиции. Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 186) наведува дека препораките на вработените стануваат најважното средство во проецесот, па затоа организациите се

стремат да обезбедат секој вработен да стане оној кој идентификува и препорачува квалитетни луѓе преку награди и можности за напредување.

Gutić и сор. (2018, стр. 103) ги наведуваат предностите и недостатоците на внатрешните извори на кадри. Предностите на интерните конкурси се: мотивациони стимулации, позитивна поддршка за развој на човечки ресурси, намалена веројатност за грешка при изборот на кандидати, побрзо пополнување на позициите и помали трошоци. Недостатоци на внатрешното ангажирање се: губење на контакт со нови идеи или нови луѓе, негативна конкуренција меѓу вработените, намалување на изборот и затворање кон околината.

Надворешните ангажмани ги користат организациите кои не можат да ги најдат потребните луѓе меѓу постојните вработени, а понекогаш дури и не сакаат, па се обраќаат кон надворешни извори, кои вклучуваат: електронски конкурси, рекламирање, агенции за регрутирање, регрутирање на факултет и многу други (Dessler, 2015, стр. 187-199). Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 186-187) наведува дека со помош на информациско-комуникациските технологии може да се најдат и ангажираат квалитетни кандидати за работа. Авторот тврди дека кандидатите со најдобар квалитет можат да се најдат преку Интернет и дека Интернетот овозможува користење на флексибилни алатки за пребарување и управување со бројни податоци. Според Dessler (2015, стр. 187), повеќето организации ги добиваат кандидатите преку нивната веб-страница. Денес луѓето бараат работа преку интернет, па има поголеми шанси организацијата на овој начин да најде соодветна работна сила. Понатаму, авторот посочува дека интернетот освен рекламирање овозможува и социјално вмрежување преку различни деловни сајтови како LinkedIn. Рекламирањето во весници, според Dessler (2015, стр. 191), сè уште е многу популарен начин за регрутирање вработени. При користење на оглас за вработување, работодавачите мора да внимаваат на неговата содржина и на изборот на соодветниот медиум. Certo и Certo (2008, стр. 281) истакнуваат дека агенциите за регрутирање им помагаат на луѓето да најдат работа и им помагаат на организациите да најдат кандидати за работа. Dessler (2015, стр. 192) ги дели агенциите за вработување на три вида:

- јавни агенции управувани од федерални, државни или локални власти,
- агенции поврзани со непрофитни организации, и
- приватни агенции.

Регрутирањето на факултетите значи испраќање претставници на организацијата на факултетите со цел да се направи првична проценка и база на податоци за потенцијалните кандидати. Кога се користи регрутирање на факултет, важно е однапред да се организира состанок, да се креираат брошури за организацијата и да се земат белешки за интервјуата (Dessler, 2015, стр. 198).

Меѓу другото, аутсорсингот има свои предности и недостатоци. Gutić и сор. (2018, стр. 102) наведуваат дека предностите на аутсорсингот се: отворање на компанијата на пазарот на трудот, евидентирање на состојбата на понудата и побарувачката, следење на постапките и однесувањето на конкурентите на пазарот на трудот и утврдување на сопствената позиција. компанија. Главните недостатоци се сметаат за: повисоки трошоци и подолг временски период во споредба со интерните конкурси, постојат ризици во врска со несигурноста и непознатите при изборот на идните вработени, а понекогаш пазарот на трудот не обезбедува соодветен профил на вработени (Gutić и др., 2018, стр. 102).

Покрај внатрешното и надворешното регрутирање на кандидати според Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 185), постојат неколку други алтернативи за регрутирање. Вработувањето на привремени вработени им овозможува на организациите поголема флексибилност. Привремено се вработува кога има зголемување на деловните потреби и кога треба да се завршат одредени проекти. Покрај ангажирањето на привремени вработени за извршување на рутински задачи, понекогаш се ангажираат и привремени директори. Mondy (2008, според Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 192) наведува дека постојат организации кои обезбедуваат привремени работници на своите клиенти и на тој начин тие стануваат работодавци кои ги изнајмуваат своите вработени на други организации. Покрај вработувањата на привремено вработени и директори и ангажирање на вработени, има и давање под закуп на дејности. „Аутсорсинг значи ангажирање надворешни изведувачи за задачи и активности кои се извршувале во рамките на организацијата, а кои можат поефикасно да ги извршуваат“ (Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 192).

### 3.1.2. Селекција

По планирањето и стекнувањето човечки ресурси, следува избор. „Селекцијата е процес со кој преку детална анализа и примена на различни методи и техники се утврдуваат карактеристиките на кандидатите и се избираат оние кои најдобро ги исполнуваат барањата на работните места или позициите за кои се бараат“ (Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 193). Според Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 194), селекцијата има неколку основни цели: идентификација на вистинските кандидати, создавање впечаток дека работата за организацијата е посебна можност, испраќање порака за важноста што организацијата, детектирање на талентите и прогнозирање на идните работни перформанси. Noe и сор. (2006, стр. 180) истакнуваат дека постојат пет стандарди кои треба да се исполнат во секој процес на селекција, и тоа: веродостојност, валидност, генерализираност, корисност и законитост. Алатките што се користат во процесот на селекција се: тестови, безбедносни проверки и потенцијални центри за проценка (Dessler, 2015, стр. 218).

Certo и Certo (2008, стр. 283) го дефинираат поимот тестирање, „тестирањето е испитување на човечкиот потенцијал со цел да се откријат квалитетите важни за пополнување на испразнетите позиции Тестовите што се користат во процесот на селекција мора да бидат сигурни и валидни“. Сигурен тест е оној кој резултира со конзистентни резултати кога едно лице ќе го заврши тестот два или повеќе пати под различни околности (Murphy и Davidshofer, 1988). Dessler (2015, стр. 220) смета дека валидноста се однесува на доказите дека тестот е поврзан со работата, односно дека резултатите од тестот се валиден показател за идните работни перформанси. Авторот ги дели тестовите во четири категории: тестови за когнитивни способности, тестови за структурен интерес, тестови на личноста и тестови за постигнување. Понатаму, Dessler (2015, стр. 227) наведува дека тестовите за когнитивни способности вклучуваат тестови за интелигенција и тестови за специфични ментални способности. Тестовите за интелигенција ги мерат способностите како што се вокабуларот, меморијата и математичката способност или општите интелектуални способности. Noe и сор. (2006, стр. 196) сметаат дека тестовите за конкретни ментални способности го следат вербалното разбирање, квантитативната способност и способноста за расудување. Покрај тестовите за интелигенција и конкретни ментални способности, може да се користат и тестови за моторни и физички способности.

Втората категорија на тестови вклучува мерење на интерес. Тестовите за професионален интерес се обидуваат да измерат колку поединецот е заинтересиран за извршување на работата за која аплицирал, така што целта на овие тестови е да се изберат оние кандидати кои покажуваат најголем интерес (Certo и Certo, 2008, стр. 283). Certo и Certo (2008, стр. 283) наведуваат дека тестовите на личноста се обидуваат да ги опишат димензиите на личноста на поединецот во области како што се емоционална зрелост, искреност и објективност. Dessler (2015, стр. 228) додава дека овие тестови ги мерат основните особини на личноста на кандидатите како што се интровертноста, стабилноста и мотивацијата. Последната категорија на тестови се состои од тестови за постигања. Тестовите за постигнување го мерат она што некој го научил во текот на животот (Dessler, 2015, стр. 232). Certo и Certo (2008, стр. 283) истакнуваат дека тестовите за постигања го мерат нивото на вештини или знаења што едно лице може да ги стекне преку различни образовни активности или преку искуство.

Покрај тестирањето, многу организации вршат и безбедносни проверки. Безбедносните проверки вклучуваат проверки на позадина и референца, тестирање на интегритет, систематски прегледи и тестирање на лекови (Dessler, 2015, стр. 236). Важно е да се провери секој потенцијален вработен, бидејќи на тој начин се избегнуваат грешки при вработување. Информациите кои најчесто се проверуваат се: информации за образование, криминално досие, кредитни обврски, минати работни места, дали кандидатот е имигрант и слично (Dessler, 2015, стр. 236). Според Adler (1993), постојат две основни причини за проверка на позадината на апликантите: утврдување на валидноста на информациите за апликантот и откривање на негативни информации. Препораките што ги добива работодавачот можеби не се секогаш корисни и вистинити. Dessler (2015, стр. 238) истакнува дека повеќето работодавци ги проверуваат референците на потенцијалните вработени преку телефон, контактираат со поранешните работодавци или менаџерите на кандидатите за да дознаат повеќе за нивната мотивација и способности. Покрај проверките на позадината и препораките, важно е да се провери дали кандидатот е чесен или склон кон кражба (Noe et al., 2006, стр. 199). Dessler (2015, стр. 243) наведува дека мора да се направат систематски прегледи за да се утврди дали кандидатот ги исполнува здравствените критериуми, дали има некакви здравствени ограничувања и да се откријат заразни болести. Некои работодавци одлучуваат да направат тест за дрога пред да

вработат одредени кандидати. Тестовите за дрога се пожелни за луѓе кои работат со пари и за возачи на јавен превоз (Tadić, 2010).

Центрите за потенцијална проценка се „комплексна техника и интензивен процес на комбинирана употреба на различни методи (тестови, прашалници, симулации, интервјуа итн.) во услови кога кандидатите и оценувачите можат да работат без прекин два или три дена“ (Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 195). Центрите за потенцијални проценки најчесто користат интервјуа, проследени со работни причини и симулации. „Интервјуто е постапка дизајнирана да се добијат информации од личност преку усни одговори на усни прашања“ (Dessler, 2015, стр. 256). Интервјуто за селекција е најраспространетиот метод што организациите го користат за време на селекцијата (Noe et al., 2006, стр. 192). Покрај интервјуата за селекција, постојат и интервјуа за оценување и излезни интервјуа (Dessler, 2015, стр. 256). Dipboye (1991, според Noe et al., 2006, стр. 192) наведува дека интервјуто за избор е разговор иницран од едно или повеќе лица со цел да се соберат информации за квалификациите на кандидатот. Dessler (2015, стр. 256) ги дели интервјуата за селекција според структурата на структурирани и неструктурирани интервјуа. Во структурираните интервјуа, работодавачот однапред ги подготвува прашањата и може да создаде скала за оценување според која ќе го оцени одговорот и ќе му додели одреден број поени. Во неструктурирано интервју, работодавачот нема подготвени прашања или упатства за бодување на одговорите (Dessler, 2015, стр. 256). Исто така, Dessler (2015, стр. 256-259) ги дели интервјуата според содржината, односно според типот на прашањето, па има ситуациски, бихејвиорални и искуствени прашања. Авторот наведува дека интервјуто може да се спроведе еден на еден или преку панел на испитувачи и компјутер. Во интервју еден на еден, двајца се среќаваат, а едниот му поставува прашања на другиот и бара одговори. Во панел интервјуата, двајца или повеќе луѓе го интервјуираат секој кандидат. Понекогаш некои организации спроведуваат интервјуа користејќи компјутери или видео камери. Исто така, едно лице може да го користи компјутерот за писмено да одговори на прашањата (Dessler, 2015, стр. 261-262). При интервјуирањето, испитувачите не смеат однапред да формираат мислење за поединечни кандидати, тие мора да знаат какви квалификации се потребни за одредена позиција и мора да обрнат внимание на редоследот по кој кандидатите се интервјуирани (Dessler, 2015, стр. 263-264 ).

Weekley и Jones (1997) истакнуваат дека со користење на примероци од работа и симулации, на субјектите им се прикажува ситуација која ја претставува вистинската ситуација на работното место и потоа се набљудуваат нивните реакции. Dessler (2015, стр. 232) наведува дека техниката на примерок од работа е метод заснован на мерење на работната ефикасност на основните задачи на одредена работа. Работните примероци ги мерат вистинските деловни задачи, па затоа е тешко да се дадат лажни одговори. Авторот истакнува дека некои организации користат и центри за евалуација на менаџерите. Центарот за проценка на менаџерите е повеќедневна симулација за време на која 10 до 12 кандидати извршуваат менаџерски задачи додека се надгледувани и оценувани од експерти. Покрај примероците од работа и центарот за проценка на менаџери, понекогаш се користат и видео симулации. Преку Интернет или компјутер, на кандидатите им се прикажуваат неколку видео симулации, проследени со едно или повеќе прашања на кои кандидатите мора да одговорат (Dessler, 2015, стр. 233).

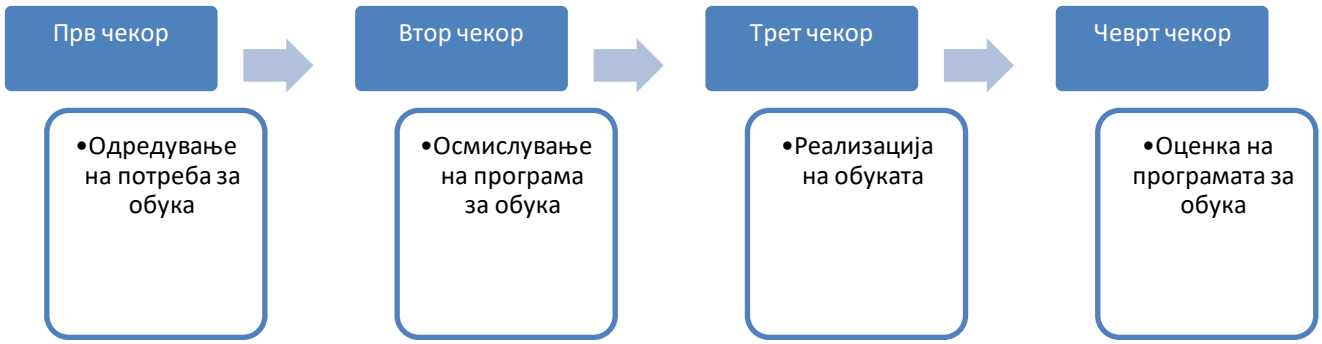
### 3.1.3. Обука

По планирањето и стекнувањето и изборот на човечки ресурси, следува обука на избраните кандидати. Dessler (2015, стр. 290) наведува дека е важно вработените да се запознаат со тоа што треба да прават и како да го направат тоа. Ова е токму она што Noe и сор. (2006, стр. 208), бидејќи целта на обуката е вработените да стекнат знаења и вештини кои ќе им овозможат да вршат секојдневни деловни активности. Обуката за многу организации може да биде многу тежок и скап процес, но во секој случај се исплати бидејќи без обука организацијата не би имала квалификувани вработени. Certo и Certo (2008, стр. 286) ја поделија обуката во четири чекори кои се прикажани на слика 1.

Првиот чекор е да се одредат потребите за обука на организацијата. Dessler (2015, стр. 295) наведува дека анализата на потребите зависи од тоа дали новите или старите вработени се обучуваат. Тој посочува дека основна задача за анализа на потребите на нововработените е да се утврди што повлекува работата и да се подели на помали подзадачи, а потоа да се научат новите вработени на овие задачи. При утврдување на потребите за обука, според Noe и сор. (2006, стр. 212), важно е да се анализира организацијата, персоналот и задачите. Dessler (2015, стр. 295) додава дека треба да се

направи и анализа на ефикасноста на работата при утврдување на потребите. За да се изврши анализата на организацијата, неопходно е да се одреди насоката на стратегијата на компанијата, расположливиот потенцијал за обука и да се има поддршка од менаџерите и колегите (Noe и сор., 2006, стр. 212). Анализата на персоналот им помага на менаџерите да утврдат дали е потребна обука и кои вработени треба да добијат обука. Noe и сор. (2006, стр. 216) веруваат дека кога се воведуваат нови технологии, сите вработени мора да поминат обука. Фактори кои влијаат на работата и учењето на вработените се: карактеристиките на личноста, влезните податоци, аутпутите, последиците и повратните информации. Доколку на вработените им недостасуваат знаења или вештини, потребна е обука. Резултатите од анализата на задачата се описот на работното место и спецификацијата. Повеќе беше кажано за самата анализа на задачи во планирањето на човечките ресурси. Dessler (2015, стр. 296) наведува дека анализата на работната ефикасност е процес на докажување на недоволна работна ефикасност и процес на утврдување дали работодавачот треба да го поправи овој недостаток преку обука.

Слика 1. Чекори во процесот на обука




Извор. Certo i Certo, 2008, str. 286

Вториот чекор вклучува дизајнирање програма за обука. Откако ќе се идентификуваат потребите за обука, мора да се дизајнира програма која ќе се обиде да ги задоволи тие потреби (Certo и Certo, 2008, стр. 287). Дизајнирањето на програмата се состои од добивање на различни факти и активности кои ќе одговорат на идентификуваните

потреби. Dessler (2015, стр. 298) истакнува дека дизајнирањето програма за обука подразбира одредување на целите за обука, креирање буџет и одлучување за методите за обука што ќе се користат.

Спроведувањето на програмата за обука е третиот чекор од процесот на обука. За време на обуката, организациите можат да користат различни методи кои ќе им помогнат на вработените да стекнат нови знаења, вештини и однесувања (Noe и сор., 2006, стр. 232). Dessler (2015, стр. 299-305) вклучува методи на обука: обука на работното место, обука за стажирање, неформално учење, учење деловни процедури, предавања, програмирано учење, аудиовизуелна обука, обука базирана на компјутер и многу други. Само неколку методи ќе бидат анализирани подолу. Обуката на работното место значи дека вработениот учи за работата со вршење на таа работа. Сите вработени се подложени на обука на работното место кога ќе почнат да работат во организација. Dessler (2015, стр. 300) наведува дека најпознатата форма на обука на работното место е методот на обука или замена каде што поискусен работник или менаџер подучува нов вработен. Обуката за стажирање вклучува обука на нов вработен под менторство на поискусен работник (Dessler, 2015, стр. 301). Благодарение на практикантската работа, луѓето стануваат поквалификувани работници. Предавањето е метод во кој предавачот усно им презентира информации на голем број вработени, а тие треба да земаат белешки (Certo и Certo, 2008, стр. 288). Noe и сор. (2006, стр. 233) сметаат дека предавањата често се надополнуваат со прашања и одговори, дискусии или студии на случај. Обуката базирана на компјутер станува сè попопуларна денес. Овој метод овозможува користење на текст, видео материјали, графички материјали, фотографии и анимации (Dessler, 2016, стр. 305). Авторот посочува дека на вработените им се дава пристап до онлајн програми кои се поддржани од системот за управување со учењето. Обуката базирана на компјутер сигурно ќе се користи се повеќе и повеќе во иднина поради брзиот напредок на технологијата.

Последниот чекор од процесот на обука е евалуација на програмата за обука. Конечно, организацијата треба да утврди дали потребите за обука се исполнети. Според Dessler (2015, стр. 320), постојат неколку мерливи категории: реакции, учење, однесување и резултати. Важно е да се следат реакциите на учесниците за да се утврди дали им се

допаднала програмата и дали била исплатлива. Категоријата за учење подразбира тестирање на учесниците, односно се посакува да се утврди дали нешто научиле. За време на евалуацијата, потребно е да се следи дали има промена во однесувањето на вработените, на пример, дали станале поодговорни и повнимателни, но најважно е да се утврди какви резултати се постигнати со обуката (Dessler, 2015, стр. 320).

### 3.1.4. Развој и задржување на вработените

Развојот и задржувањето на вработените е последниот чекор во стекнувањето човечки ресурси. Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 201) наведува дека важен фактор во стекнувањето на човечкиот потенцијал е можноста за професионален и личен развој. „Развојот претпоставува постојано стекнување нови знаења и вештини, но и ново работно и практично искуство, односно примена и верификација на знаењата и вештините во пракса“ (Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 201). Noe и сор. (2006, стр. 318-319) истакнуваат дека развојот често се поистоветува со обука. Авторите наведуваат дека развојот се однесува на иднината, додека обуката се однесува на сегашноста. Понатаму наведуваат дека целта на развојот е да ги подготви вработените за промени, односно за можност за напредување, а целта на обуката е да ги подготви вработените за работата што ќе ја извршуваат. Управувањето со кариерата е тесно поврзано со развојот на вработените. Управувањето со кариерата, според Dessler (2015, стр. 373) е процес кој им овозможува на вработените подобро да ги разберат кариерните вештини и интереси. Dessler (2015, стр. 373) истакнува дека развојот на кариерата е низа доживотни активности кои придонесуваат за истражување и реализација на кариерата на вработениот. Многу работодавци во денешно време се обидуваат да ги поддржат кариерните потреби на своите вработени. За развој на вработените се користат четири пристапи: формално образование, оценување, работни искуства и меѓучовечки односи (Noe и сор., 2006, стр. 346).

Noe и сор. (2006, стр. 321) истакнуваат дека формалното образование вклучува програми на работното место и програми кои се спроведуваат на друго место и се наменети за вработените во одредена организација. Овие програми вклучуваат универзитетски програми и кратки курсеви понудени од советници. Авторите наведуваат дека формалното образование може да вклучува предавања од деловни експерти, деловни игри и

симулации, учење во услови на ризик. Stewart (1991, според Noe и сор., 2006, стр. 322) наведува дека повеќето организации веруваат дека примарна цел на програмите за обука е да им се обезбедат на вработените вештини кои им се потребни за извршување на одредена работа. Проценката вклучува собирање информации за однесувањето на вработениот, стилот на комуникација и вештините и давање повратни информации (Noe и сор., 2006, стр. 322). Noe и сор. (2006, стр. 323) истакнуваат дека проценките најчесто се користат за да се идентификуваат вработените со менаџерски потенцијал и да се идентификуваат менаџерите кои можат да бидат унапредени.

Понатаму, Noe и сор. (2006, стр. 323) наведуваат дека работните искуства претставуваат односи, проблеми и барања со кои се среќаваат вработените при извршувањето на работата. Доколку постои неусогласеност помеѓу вештините на вработениот и искуствата поврзани со работата во минатото, ќе дојде до развој. Стекнувањето нови вештини и знаења води до зголемено искуство. Проширувањето на тековното работно место, ротацијата на работните места, трансферите, унапредувањата и надолните смени и привремените задачи во други организации претставуваат различни начини на користење на работните искуства за развој на вработените (Noe et al., 2006, стр. 331). Авторите истакнуваат дека меѓучовечките односи со поискусните членови водат до развој на вештини и зголемено знаење за организацијата. Менторството и коучингот се два вида на меѓучовечки односи. Dessler (2015, стр. 370) наведува дека менторството вклучува советување и насоки насочени кон избегнување на долгорочни опасности во кариерата, додека коучингот се фокусира на обука на краткорочни вештини потребни за извршување на работата.

Задржувањето на човечкиот потенцијал е голем предизвик, па затоа некои организации воведуваат нова позиција, менаџер за задржување (Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 196). Задржувањето на вработените е под влијание на: карактеристиките на работодавачот, дизајнот на работата, можностите за кариера, наградите и работните односи. Bahtijarević-Šiber (2014, стр. 197) смета дека ако една организација сака да ги задржи вработените, таа мора да го познава пазарот на трудот, односно да следи што прави конкуренцијата. Покрај познавањето на пазарот на труд, важно е да ги познавате и вашите вработени. Секој вработен има различни очекувања од организацијата, па затоа треба да му пристапите на

секој на индивидуален начин и да се обидете да го запознаете. Секоја организација треба да вложи големи напори во информирањето на новите и потенцијалните вработени за можностите и придобивките што ги нудат, но не смее да се занемари иднината на постојните вработени (Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 198). Задржувањето на човечките ресурси е многу поевтина опција од барањето за замена на искусни вработени.

Noe и сор. (2006, стр. 354) наведуваат дека организациите се соочуваат со управување со неволно и доброволно обртување. Неволното обртување е промет што е поттикнат од организацијата кога лицето повеќе би сакало да остане дел од организацијата. Ако вработен еднаш згреши, не треба веднаш да биде отпуштен. Организациите во различни фази од дисциплинскиот процес користат техники за разрешување конфликти кои се состојат од четири чекори: политика на отворени врати, рецензија од колеги, помирување и арбитража (Noe и сор., 2006, стр. 358-359). Авторите истакнуваат дека некои работодавци започнуваат програми за помош на вработените и им нудат советување за да им помогнат кога ќе бидат отпуштени. Вработените го поттикнуваат доброволниот промет, кога организацијата би сакала поединци да останат. Кога вработените се незадоволни, тие избегнуваат работни ситуации, доаѓа до промена во однесувањето, физичко и психичко повлекување од работа (Noe и сор., 2006, стр. 362-364). На незадоволството на вработените влијаат меѓучовечките односи, преоптоварувањето со работа, платата и други фактори. Важно е постојано да се следи и мери задоволството од работата за да може навреме да се преземат соодветни мерки за да се влијае на задржувањето на добрите вработени. Доколку организацијата обезбеди услови и можности за развој, ќе постигне задржување на добри и вредни вработени и со тоа ќе постигне конкурентна предност на пазарот на трудот (Bahtijarević-Šiber, 2014, стр. 202).

## 3.2. Стекнување и регрутирање таленти

Во современиот бизнис, привлекувањето и задржувањето на вработените стана речиси исто толку тешко како и борбата за нови корисници и потрошувачи на одредени производи. (Berthon, Ewing, Hah, 2005) Како што посочуваат Lievens и Highhouse (2003), сите компании или организации сакаат да бидат привлечни и за сегашните и за идните вработени поради неопходното значење да се има човечки капитал за да се постигнат општите цели на организацијата. Колку е распространет овој феномен и желбата на работодавците да стекнат и задржат талент, сведочи воведувањето на сосема нова фраза „војна за талент“ како што е наведено од авторите Michaels, Handfiels Jones и Axelrod (2001).

Во последните неколку години, компаниите се обидуваат да ја добијат оваа „војна за таленти“ преку активностите на брендирање на себеси како посакувани работодавци.[3] Терминот „бизнис брендирање“ првпат беше концептуализиран од Ambler и Barrow (1996) во нивните истражувања. Оваа практика се појави како резултат на примената на маркетинг принципите за управување со човечки ресурси (или внатрешен маркетинг). (Alnıaçık, Alnıaçık, Erat, Akçin, 2014) Целиот концепт на внатрешен маркетинг се заснова на претпоставката дека сите вработени се во улога на внатрешни клиенти на поединечна компанија, а работните места што ги извршуваат се интерни производи. За една организација да има задоволни клиенти, прво мора да има задоволни вработени (George, 1977; 1990). Во оваа смисла, брендирањето на бизнисот се дефинира како „збир на функционални, економски и психолошки придобивки обезбедени од вработувањето и поврзани со работодавачот“ (Ambler, Barrow, 1996: 187). Според Sullivan (2004), брендирањето на работодавачот е стратегија за управување со перцепциите, мислењата и верувањата на засегнатите страни за одредена организација. Марката на работодавачот „ги претставува напорите на организацијата да комуницира со внатрешната и надворешната публика што ја прави пожелна и различна како работодавач“ (Jenner, Taylor, 2007). Брендирањето на бизнис, или работодавач, се занимава со градење слика во главите на потенцијалниот пазар на труд дека компанијата е „одлично место за работа“ (Ewing et al., 2002).

[3] Eng. Employer Branding

Неколку автори истакнаа дека организациите со „добар“ бренд ќе привлечат повеќе талентирани кандидати (Cable, Graham, 2000; Cable, Turban, 2003; Turban, Greening, 1996). Брендот, исто така, помага да се задржат талентираните поединци, да се изгради доверба во лидерството и да се развијат посилни врски преку неговото влијание врз ангажманот на поединци, тимови и организации (Gittell, Seidne, Wimbush, 2010). Поволниот бренд на работодавачот може да ги намали трошоците за регрутирање преку подобрување на ефикасноста на регрутирањето (Barrow, Mosley, 2005; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Knox, Freeman, 2006), да придонесе за задржување на вработените и да го намали обртот на вработените (Backhau, Tikoo, 2004; Barrow , Mosley, 2005 Berthon, Ewing, Hah, 2005) и подобрување на организациската култура (Backhaus, Tikoo, 2004).

Затоа, брендирањето на работодавачот може да се сумира во дефиницијата „израз што ја опишува репутацијата и популарноста на компанијата од перспектива на вработениот и ги опишува вредностите што компанијата им ги дава на своите вработени (Wimbush, 2020). Притоа, се наведува дека постојат четири клучни елементи за успешно брендирање на работодавачот: човечки ресурси, комуникација, менаџмент и луѓе, т.е. вработени во поединечна компанија.

Управувањето со човечките ресурси игра клучна улога во успехот на организациите во денешното конкурентно деловно опкружување. Еден од основните аспекти на управувањето со човечките ресурси, како што се истакнува, е стекнување таленти и вработување. Стекнувањето и изборот на вистинскиот талент станува клучно за организациите кои бараат одржлив раст и конкурентни предности.

На денешниот глобален пазар на труд, стекнувањето таленти стана поголем предизвик од кога било досега. Организациите мора да се натпреваруваат за ограничен број висококвалификувани поединци, а стратегиите за стекнување таленти станаа критичен фактор за успех. Една од клучните стратегии е активно градење на брендот на работодавачот. Организациите кои успеваат да создадат позитивен и атрактивен бренд привлекуваат повеќе таленти. Ова вклучува градење на репутација како „одлично место за работа“ преку внимателно изработени комуникации кои ги истакнуваат придобивките од работењето за одредена компанија. Покрај тоа, организациите се повеќе користат дигитални платформи и социјални мрежи за да привлечат таленти. Активното учество на

мрежи како LinkedIn, или на специјализирани платформи за пронаоѓање таленти, им овозможува на компаниите да допрат до поширока публика и да ги идентификуваат потенцијалните кандидати кои одговараат на нивните потреби.

Процесот на регрутирање игра клучна улога во стекнувањето таленти. Ефективниот процес на селекција гарантира дека организацијата вработува поединци кои не само што ги поседуваат потребните вештини и квалификации, туку и одговараат на корпоративната култура и вредности. Ова често вклучува внимателно планирање и структурирање на интервјуата, спроведување тестови за способност и проверка на референци.

Важно е да се нагласи важноста на инклузивно вработување. Организациите кои активно промовираат различност и инклузивност во нивните процеси на вработување имаат поголеми шанси да привлечат различни таленти. Различните тимови често носат различни перспективи и идеи, кои можат да ги подобрат иновациите и решавањето проблеми.

И покрај важноста на стекнување таленти, организациите се соочуваат со голем број предизвици. Конкуренцијата, особено во високотехнолошките и специјализираните индустрии, може да биде жестока. Ова може да резултира со зголемени трошоци за стекнување и задржување таленти.

Исто така, брзите промени во технологијата и деловните модели бараат континуирано прилагодување на стратегиите за стекнување таленти. Организациите мора да бидат агилни и подготвени да се прилагодат на новите барања на пазарот на трудот.

Можностите произлегуваат од успешното стекнување таленти. Организациите кои успеваат да ги привлечат најдобрите таленти имаат предност во иновациите, растот и одржувањето на конкурентна предност. Задржувањето на високо квалификувани и мотивирани вработени, исто така, придонесува за намалување на трошоците за регрутирање и обука на нови членови на тимот. За среќа, постојат различни можности кои организациите можат да ги искористат за да ги подобрат своите стратегии за стекнување таленти.

Една од овие можности е развој на програми за развој на таленти во рамките на организацијата. Наместо да се фокусираат исклучиво на надворешно регрутирање,

организациите можат да идентификуваат потенцијални таленти во нивните сопствени редови и да им понудат можности за раст и напредок. Ова создава чувство на сопственост и лојалност кај постојните вработени, а со тоа го намалува прометот.

Понатамошни можности се наоѓаат во воспоставувањето партнерства со академски институции и професионални организации. Соработката со образовните институции им овозможува на организациите пристап до младите таленти и потенцијалните идни вработени. Исто така, организациите можат да учествуваат во менторство и едукација за да ги обликуваат идните таленти според нивните потреби.

Сепак, истражувањето спроведено од Alnıaçık, Alnıaçık, Erat и Akçin (2014) покажува како деталите за брендирањето на работодавачот различно се перципираат во различни култури и културни кругови. Така, истражувањето покажа дека, на пример во Република Турција, во споредба со Летонија, повеќе се цени добриот имиџ и бренд на работодавачот. Резултатите од ова истражување ја покажуваат важноста на дополнителното образование за професионалците за човечки ресурси за да можат да видат кои делови од активностите за брендирање на работодавачот најмногу ги ценат самите вработени и кои од овие активности се доволно атрактивни за самите вработени за да ја рашират веста. за нив понатаму.

## 3.3. Систем на наградување

Од претходното поглавје е јасно дека активностите за човечки ресурси мора да бидат насочени кон привлекување и задржување таленти. Кога зборуваме за задржување таленти, една од клучните компоненти е секако развиениот систем за наградување на вработените.

„Наградата го претставува надоместокот што вработениот го добива од организацијата (најмногу се однесува на компаниите) за неговите услуги. Вклучува не само директна валута и други форми кои можат да се претворат во валута, туку и удобна канцеларија, поволни меѓучовечки односи во организацијата, пристап до учество во одлучувањето, предизвици и чувство за постигнување, посакувани можности за раст и слично. форми кои тешко се мерат во валути.“ (Jiang, 2009: 178)

Во денешниот бизнис, системот за наградување стана клучен во понатамошниот развој на бизнисот. Jiang (2009) наведува дека во споредба со традиционалните форми на компензација и награди, денешниот систем е исклучително ориентиран кон деловни практики кои длабоко ја рефлектираат самата сложеност и фундаменталните вредности на поединечна компанија. Како основа на системот за наградување, бројни автори се повикуваат на пирамидата на човечки потреби на Maslow, дефинирана од Abraham Maslow во 1943 година. Оваа пирамида, или хиерархија на човечки потреби, се користи за толкување на широк опсег на човечки потреби и аспирации.

Маслоу ја дефинираше мотивацијата како функција на пет основни потреби; физиолошки, безбедност, љубов, самодоверба и самоактуелизација и утврди дека прво мора да се задоволат физиолошките потреби, а потоа безбедноста итн. (Jiang, 2009). При дизајнирање на систем за наградување, потребно е внимателно да се разгледаат различните потреби на вработените.

Теоријата за ERG на Alderfer претпоставува дека луѓето имаат три типа на потреби: постоење, поврзаност и раст, и делумно се заснова на некои размислувања на Maslow. Овие три категории се исто така подредени, преминувајќи од егзистенцијални потреби на потреби за сродство, а потоа на потреби за раст од најниско до највисоко ниво. (Jiang, 2009) За разлика од идеите на Maslow, теоријата на ЕРГ покажува дека повисоката потреба може да биде мотиватор дури и ако пониската потреба не е целосно задоволена, а потребите на повеќе нивоа можат да бидат мотиватори во секое време (George, Jones, 2002).

Теоријата на два фактори, воведена од Frederick Herzberg (1966), ги дели факторите поврзани со работата на хигиенски фактори и мотиватори. Факторите за хигиена вклучуваат аспекти кои се поврзани со работата, но не ја вклучуваат самата работа, додека мотиваторите вклучуваат фактори поврзани со работните активности и мотивацијата нема да биде значајна доколку двата типа фактори не се присутни. На пример, понекогаш неколку елементи од севкупната стратегија за наградување мора да бидат обезбедени истовремено од организацијата со цел да се задоволат потребите на вработените и да се стимулира мотивацијата.

Теоријата на очекувања се занимава со начините на кои работниците одлучуваат како ќе се однесуваат и колку труд ќе вложат во одредена задача. Теоријата на очекувања предвидува дека нивото на мотивација на една личност зависи од привлечноста на посакуваните награди и веројатноста за добивање на тие награди (Vroom, 1994; Bohlander, Snell, 2004). Ако вработените согледаат дека можат да добијат вредни награди од организацијата, тие имаат тенденција да вложат повеќе труд во својата работа. Теоријата на очекувања вклучува три димензии, имено очекување, инструментација и валентност, чие ниво мора да биде високо доколку се очекува пожелно однесување од вработените (Jiang, 2009).

Вработените, покрај системот на наградување, сакаат и да им се задоволат потребите, но сакаат и работодавачот да ги почитува и да се однесува праведно со нив. Теоријата за рамнотежа на Adam се концентрира на поимот правичност на работното место. Вработените имаат тенденција да го споредуваат трудот што го вложуваат и она што го добиваат од работодавецот. Теоријата на мотивациска рамнотежа претпоставува рамнотежа помеѓу улогите што ги имаат вработените и повратните информации што ги добиваат од работодавачот. (Drafke, Kossen, 2002).

Доколку вработените почувствуваат и согледаат дека нивните резултати не се препознаваат, тие ќе бидат повеќе склони кон незадоволство и недоволна мотивација да продолжат со извршување на работните задачи. „Затоа, кога се спроведува стратегија за наградување, важно е да се осигура дека вработените ја перципираат правичноста на корпорацијата, на пример правичноста на процесот на управување со перформансите (Jiang, 2009: 179).

Со правилно дизајнирана стратегија за наградување, организациите можат да ја зголемат мотивацијата, задоволството и ангажираноста на своите вработени, што ќе доведе до подобри деловни резултати и успех на пазарот.

## 3.4. Воведување на нови вработени во работниот процес

Со секое ново вработување, новото лице треба да се запознае со работните процеси и начинот на функционирање на поединечните оддели во компанија (анг. Onboarding). „Раните чекори во процесот на воведување на нов вработен во бизнисот се клучни за градење на траен однос помеѓу вработениот и работодавачот.“ (Snell, 2006: 32) Покрај фактот дека процесот на воведување нов вработен, остава добар впечаток кај работникот, тоа претставува и заштеда за работодавачот. Имено, доколку процесот на воведување на вработените во работните процеси не е добро осмислен и управуван, нововработениот не може да почне да придонесува во работната средина и да ги исполнува задачите за кои е ангажиран. Приспособувањето на новиот вработен во голема мера зависи од резултатите на другите вработени и самата организација. Со текот на времето, разбирањето на адаптацијата на новите работници значително се зголемува. Разбирањето и воведувањето на новите вработени на работното место и процесот на социјализација може да го намали честиот обрт и промена на вработени. Како што наведува Snell (2006), истражувањата покажуваат дека компаниите кои немаат ефикасен процес за воведување на нови вработени на работното место ризикуваат целосно да ја изгубат мотивацијата на новиот вработен за работата за која лицето првично било вработено. Овие резултати може да се прикажат и преку кривата на ефикасност на вработените. Имено, нормално е нововработениот да не може веднаш да го постигне очекуваното ниво на продуктивност, но со обезбедување навремен и информативен процес на воведување во бизнисот, веројатноста нововработениот наскоро да го достигне очекуваното ниво на продуктивност и успешност на неговиот работните задачи се зголемуваат.

Овој процес на воведување нови вработени станува уште покомплициран, но и позначаен кога станува збор за меѓународни компании кои треба да ги приспособат своите практики на воведување нови вработени на пазарите на кои се наоѓаат. Токму поради оваа причина за ваквите компании е уште поважно да имаат систематски план и програма за воведување на нови вработени во бизнисот со цел да се избегнат дополнителни трошоци и губење на мотивацијата на нововработениот.

## 3.5. Учење и развој

Вработените се клучниот елемент на компанијата, затоа можеме да кажеме дека успехот или неуспехот на компанијата зависи токму од нивните перформанси. Затоа, многу компании инвестираат во учењето и развојот на вработените. Учењето за време на вработувањето, односно доживотното подобрување на вештините е клучно во светот во кој живееме поради постојаниот развој на новите технологии и различните практики и начини на извршување на одредени задачи. „Учењето и развојот се клучни аспекти од животот во една организација бидејќи им овозможуваат на вработените да се прилагодат на сите промени, но исто така им помагаат во иновативните пристапи и развојот, што на крајот води до предност во однос на конкуренцијата.“ (Doyle,Young, 2011 година: 39)

Компаниите со помала продуктивност на трудот треба континуирано да инвестираат во учењето и развојот на своите вработени. Со новите знаења и методи постои можност за зголемување на приходите како и проширување на компанијата. Новото знаење не само што ги подобрува техничките и нетехничките вештини на вработените, туку и ги прави вработените посветени на организацијата.

Авторите Marsick и Watkins (2001) истакнуваат дека постојат формални и неформални форми на учење во организациите. Формалните форми на учење и развој во организациите, т.е. компаниите, подразбираат планирани, структурирани и управувани програми кои се на некој начин институционализирани. Неформалното учење е повеќе одговорност на ученикот и обично се одвива надвор од работното време. „Стратегиите за учење се начините на кои луѓето стекнуваат нови знаења, вештини и ставови.“ (Doyle,Young, 2011: 41) Сепак, авторите наведуваат дека не се препорачува целото учење во компанијата да биде формално, бидејќи истражувањата покажале дека луѓето усвојуваат побрзо и подобро ново знаење кога учењето се одвива во неформална средина.

Со обука на вработените и со помош на развојни центри за евалуација и развој, вештините на вработените може да се зголемат и зајакнат. Ова може да доведе до напредок во нивната кариера и зголемување на организациската ефективност. (Hameed и Waheed, 2011: 225)

**Обука на вработените**

Коучингот е важна активност за развој на вработените, не е формална. Вклучува третирање на вработените како лични партнери во постигнувањето на личните и организациските цели.

**Развојни центри**

Развојните центри се однапред планирани и се базираат на претходно дефинирани критериуми за оценување. Развојните центри се присутни во организацијата и обезбедуваат обука за поединечни вработени. Вработените можат да се развиваат само ако имаат желба или мотивација да се развиваат.

**Развојна проценка**

Развојната евалуација е постојан процес на развој на вработените во текот на целата година и е задолжителен дел од управувањето со перформансите. Оваа проценка ги одредува слабите области на вработениот во кои е потребен развој.

## 3.6. Односите со вработените и решавање на конфликти

Како што веќе утврдивме во воведните делови на оваа магистерска работа, областа на управување со човечки ресурси е многу сложена и предизвикувачка поради човечкиот фактор кој е во центарот на сите активности. Незаменлив дел од активностите со луѓето во суштина се конфликтите и воспоставувањето квалитетни и правилни односи. „Конфликтот е процес на социјална интеракција и социјална ситуација во која интересите или активностите на учесниците (поединци или групи) всушност или навидум се спротивставуваат еден на друг, го блокираат и спречуваат постигнувањето на нивните цели.

Тоа обично вклучува борба за обезбедување ресурси, моќ, статус или некои други привилегии, желби, интереси и цели на поединци, групи или организации. Конфликтот е секогаш поврзан со човечките и групните интеракции.“ (Bahtijarević, Šiber, 1996: 55).

Конфликтот никогаш не е постојана состојба, но може да прерасне во нетолеранција меѓу вработените или меѓу вработените и компанијата доколку навреме не се утврди причината за конфликтот и начинот на кој најдобро да се реши. Според Teresa D. (2003: 51), некои од клучните компоненти за успешна врска меѓу вработените и меѓу вработените и менаџерите се:

**Комуникација**

Континуираната, честа двонасочна комуникација е една од најважните компоненти на сеопфатната стратегија за односи со вработените. Интерактивната комуникација, меѓусебната соработка и активното слушање гради доверба меѓу вработените и менаџерите.

**Доверба**

Доколку вработените не им веруваат на своите менаџери и обратно, тоа може значително да влијае на работната средина и на чувствата на поединците. Довербата меѓу вработените води до поголем интерес за работа и соработка.

**Етика**

Доколку вработените чувствуваат дека менаџерите немаат добри деловни политики, тие индиректно ќе ги преиспитаат нивните мотиви, што може да доведе до незаинтересираност и зголемен стрес.

**Искреност**

Сите вработени треба да бидат третирани на ист начин под исти околности. Секој поединец треба да се третира на ист начин, не треба да се прави разлика и вработените да не се издвојуваат или групираат заедно.

**Чувства**

Менаџерите мора да бидат внимателни и чувствителни на чувствата на своите вработени. Покажувањето емпатија и свесност е важен дел од воспоставувањето на доверливи односи со вработените.

**Перцепции и верувања**

Во односите со вработените, перцепцијата е поважна од реалноста. Ако вработените веруваат и чувствуваат дека компанијата има фер деловни политики и практики, тие ќе се чувствуваат подобро отколку ако веруваат дека компанијата е несигурна. Вистинската и искрена комуникација ќе придонесе многу за да се осигура дека вработените се задоволни.

Повеќето конфликти во компаниите произлегуваат од недостатокот на отворена комуникација. (Jambrek, Penić, 2008) Сепак, конфликтите не се нужно само негативни ситуации со кои се соочува секоја компанија и организација, туку можат да бидат и корисни можности за идентификување на тековните проблеми, кои можат да го подобрат растот и развојот на компанијата на долг рок. Поради оваа причина, конфликтите не треба да се гледаат само од негативна перспектива, туку конфликтот треба да се вклучи во стратегијата за управување со човечки ресурси како можност за раст и подобрување на комуникацијата во рамките на работната средина.

Стратегијата за постигнување позитивен однос меѓу вработените се сведува на спроведување на основни правила како што се:

- Решавање на конфликти на мирен и доследен начин,
- Важно е да се третираат подеднакво сите вработени,
- Искреност и споделување што е можно повеќе информации едни со други,
- Креирање пријатна работна атмосфера и континуирано работење на неа,
- Внимателно слушање на желбите и потребите на вработените,
- Менаџментот да биде фер и да прави обиди се да се идентификува со вработените и на тој начин да се донесуваат одлуки.

Нарушените работни односи може да имаат долгорочен ефект врз работната атмосфера и чувството за благосостојба на вработениот. Едно е сигурно, без вработени компанијата не би функционирала ниту би обаувала економски активности. Затоа, од големо значење е да се работи на односите со вработените и разрешување конфликти, со што се придонесува за побрзо остварување на целите и задоволство на вработените на сите нивоа.

# 4. Трендови во управувањето со човечките ресурси

Секое поле на човекова активност и работа со луѓе напредува од година во година, а ерата во која се наоѓаме моментално е обележана со можеби најбрзите промени во историјата на човештвото, бидејќи речиси секој ден правиме нови технолошки откритија кои можат да се применат и на полето на управување со човечки ресурси. Ова поглавје ќе ги разгледа клучните трендови во управувањето со човечките ресурси кои се појавиле во текот на изминатите неколку години.

## 4.1. Хибридни форми на работа и работа од дома

Пред неколку години беше речиси незамисливо да се живее во Република Македонија и да се работи од дома или да се комбинира работата од дома со одење во канцеларија. Меѓутоа, поради пандемијата на вирусот COVID19, која започна во 2020 година, тоа мораше да се промени, па затоа во Република Македонија, како и во остатокот од светот, се отвори голем простор за развој на хибридна форма на работа и работа од дома. На почетокот на пандемијата, најголемиот предизвик за експертите за човечки ресурси беше како да се погрижат сите вработени во нивниот животен простор да ги имаат условите за работа што ги имаа дотогаш во канцеларијата. (Hamouche, 2020 година) Пандемијата ја истакна важноста на компаниите да бидат подготвени за различни природни и социјални катастрофи што може да се случат и колку е важно да може да се распоредат ресурси во време на криза. Авторите Baert et al (2020) истакнуваат дека до избувнувањето на пандемијата COVID 19, сите компании ги планирале своите операции врз основа на податоци од „нормални времиња“, а по пандемијата станало јасно дека повеќе не можат да ги планираат активностите на компаниите на овој начин, бидејќи е невозможно да се предвиди нешто што може да му се случи на деловниот свет.

Сепак, од перспектива на вработениот, работата од дома и хибридните форми на работа отворија нова област за зголемување на задоволството на вработените кои набрзо сфатија дека се попродуктивни и помотивирани да ги извршуваат работните задачи кога не мораат

да поминуваат часови патувајќи до и од канцеларија. Пандемијата COVID 19 воведе трендови на работа од дома кои се покажаа како исклучително важни за одржување и зголемување на мотивацијата на вработените, а компаниите отворија опции за заштеда при изнајмување работни простори.

Работата од дома има предности и недостатоци, како за работодавачот така и за вработените. На пример, работодавачот може да ги намали трошоците со намалување на работните места во канцелариите, трошоците за осигурување на работниците и трошоците за транспорт се помали. Според истражувањето на M. Klopotek (2017: 42) за предностите и недостатоците на хибридната форма на работа, се наведува дека главната предност на работењето од дома е помалку формалната атмосфера која поттикнува поголема продуктивност и ефикасност во извршувањето на задачите. Исто така, флексибилното работно време им овозможува на работниците да бидат посоцијално вклучени во семејните и социјалните обврски, што го промовира задоволството на вработените. Понатаму, придобивките вклучуваат избегнување канцелариска политика, подобрување на квалитетот на животот, помалку одвлекување на вниманието и зголемена концентрација, пониски нивоа на стрес и завршување на работата од удобноста на вашиот дом.

Еден од недостатоците на овој начин на работа е професионалната и социјална изолација, помалата видливост во својата активност и намаленото чувство за социјален статус. Интересно е што во ерата на обемни комуникациски алатки и социјални мрежи, далечинската работа за младите работници го зголемува ризикот од социјална изолација. Овој феномен е прилично зачудувачки и може да укаже на тоа дека младите луѓе го ценат контактот лице в лице на работното место и дека претпочитаат да работат заедно со своите колеги, иако постојат безброј алатки за далечинска комуникација (Harpaz, 2002: 77). Исто така, важно е да се напомене дека работата во компанија поттикнува размена на знаења и нови идеи и можност за побрз напредок, додека работата од дома го намалува горенаведеното и е потешко да се постигне.

## 4.2. Флексибилно работно време

Пред појавата и „нормализацијата“ на работата од дома, повеќето работодавци го потенцираа флексибилното работно време како најголема пазарна предност. Флексибилното работно време подразбира одреден опсег на часови кога се очекува работникот да дојде на работа. Ова обично значи пристигнување на работа помеѓу 7 и 10 часот, а потоа работа, односно останување на работа 8 часа од моментот на пристигнување на работа. Со зголемувањето на бројот на работодавачи кои почнаа да нудат флексибилно работно време како дополнителна придобивка од вработување во одредени компании, набрзо беа развиени бројни апликации за следење на работното време. Една од најпознатите апликации е AllHours, која до денес е имплементирана од бројни македонски компании.

Најважните карактеристики на флексибилното работно време се:

*Флексибилност на работното време:* Вработените имаат можност да изберат кога да го започнат и завршуваат работниот ден. Ова може да вклучува порано доаѓање на работа, заминување подоцна или одложување на работното време за извршување на други должности.

*Различни модели:* Постојат неколку различни модели на флексибилно работно време, вклучително и компресирана работна недела (каде работното време е концентрирано на помалку денови), флексибилно работно време и слично.

*Зголемена работна продуктивност:* Флексибилното работно време може да ја зголеми продуктивноста на работата бидејќи вработените често работат кога се најпродуктивни и се помалку изложени на стрес поврзан со традиционалното работно време.

*Подобра рамнотежа помеѓу работата и животот:* Вработените можат подобро да ги балансираат нивните професионални и лични обврски кога имаат флексибилно работно време. Ова може да придонесе за подобра рамнотежа помеѓу работата, семејството и другите аспекти од животот. Флексибилното работно време често води до поголемо задоволство на вработените бидејќи им дава поголема контрола врз нивните работни обврски.

*Намалување на стресот и исцрпеноста:* Вработените можат да избегнуваат стресни ситуации, како што е сообраќајниот метеж, кога имаат флексибилност во изборот на работното време.

*Привлекување талентирани вработени:* Компаниите кои нудат флексибилно работно време често привлекуваат и задржуваат талентирани вработени.

Важно е да се напомене дека флексибилното работно време бара добра комуникација помеѓу работодавците и вработените и јасно дефинирани насоки за да се обезбеди ефективно спроведување и зачувување на организациските цели. Главните предности на флексибилното работно време се подобра рамнотежа помеѓу приватниот и работниот живот, помалку формална атмосфера, задоволството на вработените и можноста за оптимално искористување на времето, што може да го подобри ефектот врз менталното здравје. Се повеќе млади бараат флексибилно работно време и тоа го поставуваат како услов за вработување, за жал не сите компании можат да им понудат на работниците таков начин на работа. Исто така, недостаток е што лидерите и менаџерите не се во можност да бидат на работното место цел ден, а нивното отсуство може да влијае на извршувањето на задачите. На пример, вработен може да работи неколку часа по завршувањето на смената на менаџерот, така што работата за која се потребни менаџери не може да се изврши.

Во денешно време, концептот на флексибилно работно време станува се почест. Секојдневно се развиваат различни стратегии од овој тип на работна политика, секоја организација треба да се посвети на нејзино подобрување и со тоа да го зголеми задоволството на своите вработени.

## 4.3. Брендирање на работодавачот (Employer Branding)

Веќе го опишавме брендирањето на работодавачот во поглавјето Стратегија за управување со човечки ресурси, но брендирањето на работодавачот не е само стратегија, туку и најголемиот тренд во човечките ресурси во изминатите 3 години. Во современиот свет, каде конкуренцијата на пазарот на трудот станува се поизразена, работодавачите се повеќе се потпираат на стратегиите за брендирање на работодавачот за да привлечат,

задржат и мотивираат талентирани вработени. Брендирањето на работодавачот претставува процес на градење и промовирање на позитивната репутација на организацијата како работодавач. Тој е клучен елемент во управувањето со човечките ресурси бидејќи игра клучна улога во обликувањето на културата на организацијата и нејзиниот успех на пазарот на трудот.

Еден од основните концепти во брендирањето на работодавачот е признавањето дека вработените се повеќе од обични работници, тие се внатрешни клиенти на компанијата. Затоа, компаниите мора да вложат напори во создавање услови за работа кои ќе привлечат и задржат таленти. Ефективното брендирање на работодавачот започнува со свесност за тоа што организацијата може да им понуди на своите вработени. Покрај конкурентните плати, бенефиции и услови за работа, работодавачите треба да ја промовираат културата на организацијата, вредностите и можностите за личен и професионален развој.

Важен аспект на брендирањето на работодавачот е усогласувањето на надворешниот и внатрешниот имиџ на организацијата. Ова значи дека организацијата мора да ги живее своите вредности и да се држи до ветувањата што ги промовира на јавноста. Ако една организација вети рамнотежа помеѓу работата и животот, но реалноста е поинаква, нејзината репутација како работодавач ќе биде нарушена.

Исто така, социјалните мрежи играат клучна улога во брендирањето на работодавачот. Многу вработени и потенцијални кандидати ги користат социјалните медиуми за да дознаат повеќе за организацијата. Затоа, организациите треба активно да учествуваат во социјалните мрежи, да споделуваат приказни за своите вработени и да ја промовираат нивната култура и вредности.

Еден пример за успешно брендирање на работодавачот е Google. Google стана синоним за иновација, креативност и задоволство на вработените. Нивниот пристап кон инклузивност, флексибилно работно време и поттикнување на креативноста привлекува многу таленти од целиот свет. Нивната репутација како работодавач привлекува бројни кандидати за секоја позиција.

Сепак, брендирањето на работодавачот не е резервирано само за големите корпорации. Дури и помалите организации можат да изградат силна репутација како работодавач нудејќи уникатни придобивки, разновидност на проекти и можности за учење и развој.

Брендирањето на работодавачот моментално е најважниот тренд во управувањето со човечките ресурси бидејќи им помага на компаниите да ги привлечат, задржат и мотивираат вработените и кандидатите. Ако активностите за брендирање на работодавачот се спроведуваат систематски и темелно, брендирањето на работодавачот не е само маркетинг трик, туку може и да ја зголеми вистинската вредност на организацијата. Во свет каде што вработените се повеќе се свесни за нивните опции, брендирањето на работодавачот станува клучен фактор за долгорочниот успех на организациите.

## 4.4. Индивидуален и тимски систем на награди

Системот за наградување во практиката на човечки ресурси игра клучна улога во подигнувањето и одржувањето на нивото на мотивација кај постојните вработени, но и во привлекувањето на нови таленти. Концептот за наградување на вработените за нивните придонеси значително еволуираше со текот на годините, прилагодувајќи се на променливите потреби и очекувања на пазарот на трудот.

Системите за наградување се една од основните алатки во управувањето со човечките ресурси бидејќи служат за задоволување на повеќе функции. Првата од овие функции е охрабрување на вработените да вложат максимален напор со напори за постигнување на целите на компанијата. Исто така, тие придонесуваат за општо задоволство од работата и општа благосостојба во рамките на компанијата. Дополнително, добро дизајнираните и имплементирани системи за наградување се еден од клучните фактори за задржување на вработените и привлекување нови.

Како што наведуваат Tafra, Graovac и Šoško (2017: 50): „Врумовата теорија на очекувања смета дека околината значително влијае на однесувањето на вработените (поединците), односно на успешното завршување на сите поставени цели, при што од перспектива на поединецот, вниманието прво се насочува кон определување на главната цел, а потоа кон

подцелите за кои се определува вредноста и инструменталноста, односно се утврдува дали целите и перформансите се остварливи или не.“ Оваа теорија на вредност содржи три вида на потреби:

- потреба за постигнување,
- потребата за моќ,
- потребата за поврзување.

Според тоа, ефикасен систем на награди се состои од различни компоненти кои создаваат рамка за мотивирање на вработените:

1. Надомест и бенефиции: плата, бонуси, опции за акции и други форми на парични награди се основата на системот за наградување. Овој начин на компензација обезбедува задоволство на вработените бидејќи им покажува колку работодавачот навистина ги цени.

2. Признанија: нематеријалните награди, како што се вербални признанија, дипломи или награди, дополнително ја зголемуваат самодовербата кај вработените, што ја подобрува нивната мотивација.

3. Можности за развој на кариерата: Важно е на вработените да им се обезбедат можности за развој на вештини, дополнителна обука и образование за понатамошно напредување во кариерата бидејќи тоа создава чувство на личен раст и напредок.

4. Рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот: овој аспект е еден од главните аспекти на нематеријалните награди. Имено, работодавачот кој промовира здрава рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот преку флексибилни работни аранжмани, работа од дома или доволно време за одмор може дополнително да го подобри задоволството и мотивацијата на вработените.

5. Повратни информации: Обезбедувањето редовни повратни информации за вработените за нивните работни перформанси, како и проценките на перформансите им помагаат на вработените да разберат како нивните напори придонесуваат за компанијата и им даваат основа за понатамошно подобрување.

6. Посебни бенефиции за вработените: Покрај платата, вработените на кои им се нуди, на пример, дополнителен пакет здравствена заштита или пензиски план, покажуваат повисоки нивоа на задоволство од работата и помала грижа за иднината на постоењето.

Ефективните системи за наградување значително влијаат на ангажираноста на вработените. Ангажираните вработени имаат поголема веројатност да бидат емотивно посветени на својата работа, што доведува до зголемена продуктивност и иновации. Кога вработените сфаќаат дека нивните напори се препознаени и наградени, тие се мотивирани да одат над и подалеку од описот на нивните работни места. Овој ангажман не само што им користи на поединците, туку придонесува и за севкупниот организациски успех.

Високо ефикасните системи за наградување се клучни за задржување на постоечките таленти и привлекување нови. На денешниот конкурентен пазар на труд, организациите мора да понудат конкурентни пакети за компензација и атрактивни бенефиции за да ја задржат својата сегашна работна сила. Дополнително, силната репутација за наградување и признавање на вработените може да послужи како моќна алатка за регрутирање на работни места кои бараат врвни таленти каде што нивниот придонес се вреднува и почитува.

Иако системите за наградување се од суштинско значење, тоа не значи дека се лесни за имплементација. Исто така, може да биде многу тешко да се дизајнира систем за наградување кој работи за секого бидејќи различни вработени имаат различни потреби и преференции. Покрај тоа, преголемото потпирање на парични награди понекогаш може да доведе до краткорочна мотивација на сметка на долгорочниот ангажман. Внимателно разгледување, флексибилност и континуирана евалуација се неопходни за да се осигура дека системите за наградување се усогласуваат со организациските цели и се прилагодуваат на променливите околности.

Системите за наградување во практиката на човечки ресурси се суштински алатки за мотивирање и задржување на талентите во организациите. Со покривање на компензација, признание, развој на кариерата, рамнотежа помеѓу работата и животот, повратните информации за перформансите и придобивките, овие системи создаваат сеопфатна рамка која го поттикнува ангажирањето на вработените и задоволството од работата. Влијанието

на ефикасните системи за наградување не е ограничено на поединечни вработени, туку придонесува за севкупниот организациски успех и конкурентна предност на глобалниот пазар на трудот. Како што работната сила продолжува да се развива, прилагодувањето на системите за наградување за да се задоволат променливите потреби и очекувања стана и останува еден од клучните аспекти на управувањето со човечките ресурси.

Во современото деловно опкружување, тимската работа станува се поважна за постигнување успех и конкурентна предност на организациите. Управувањето со човечки ресурси (HR) ја препознава важноста на тимската работа и се повеќе се потпира на тимските системи за наградување за да ја поттикне соработката, продуктивноста и мотивацијата на вработените. Тимското наградување се користи за подобрување на перформансите постигнати преку мотивирање на група вработени. (Žarinčić, 2021)

Главните предности на поттикнување на тимската работа, а со тоа и нејзино наградување е соработката помеѓу членовите на тимот, но и помеѓу различните тимови воопшто. Вработените во ваквите системи добиваат награди врз основа на заеднички достигнувања, што поттикнува взаемна поддршка и размена на информации и знаења во тимот. Исто така, продуктивноста се зголемува бидејќи тимските награди ги мотивираат членовите да работат заедно за да ги постигнат целите на компанијата, а заедничкиот интерес за успех често резултира со зголемена продуктивност и поефикасно решавање на проблемите. Понатаму, преку тимска работа и форма на наградување тимови, се постигнува и разновидност на перспективи, бидејќи секој поединец придонесува за тимот со својот уникатен поглед на проблемот и постигнувањето на целта, а членовите на тимот може да се поттикнат да бидат покреативни. при решавање на проблеми. Покрај тоа, главните предности се зголемената мотивација и намалувањето на конфликтите бидејќи различни вработени учат како подобро да соработуваат меѓу себе и како да ја подобрат својата деловна комуникација.

Меѓутоа, и системот на тимски награди наидува на проблеми, а еден од клучните, како што пишува Žarinčić (2021) во своите трудови, е правилната распределба на паричните награди. Трите основни начини на поделба, според Žarinčić (2021), се:

1. Иста сума за сите членови на тимот

2. Различни износи за поединечни членови во зависност од нивниот придонес за успехот на тимот

3. Различни износи во зависност од основната плата на поединечен вработен

Јасно е дека за време на различната распределба на паричните награди, може да се појават проблеми затоа што поединците може да сметаат дека нивниот придонес всушност бил поголем од она што е изразено преку наградата што ја добиле, што може да предизвика дополнителни конфликти меѓу членовите на тимот, а исто така може да ги интензивира конфликтите со претпоставените.

Системот за тимска награда во практиката на човечки ресурси е моќна алатка за поттикнување на соработка, продуктивност и мотивација на вработените во организациите. Иако овој систем, како и сите системи насочени кон човекот, има свои предизвици, фер и добро избалансирана имплементација на таков систем може значително да го подобри организацискиот успех.

Преку тимски систем на награди, организациите можат да изградат тимска култура која поттикнува соработка, иновации и меѓусебно учење. Овој пристап, исто така, може да помогне да се задржат талентираните вработени кои ја препознаваат вредноста на заедничката работа и се чувствуваат мотивирани да придонесат за тимските цели.

За системот да биде успешен, одделенијата за човечки ресурси и менаџерите мора да бидат внимателни во поставувањето критериуми и транспарентно оценување на придонесот на секој член на тимот. Одржувањето рамнотежа помеѓу наградувањето на тимот и поединците е клучно за сите вработени да се чувствуваат ценети.

Преку континуирана евалуација и прилагодување, организациите можат да го подобрат својот тимски систем за наградување и да постигнат конкурентни предности на пазарот на трудот. Со соодветно управување и поддршка, тимскиот систем за наградување може да биде извонредна алатка за постигнување на организациските цели и одржување на успешна работна култура.

# 5. Емпириско истражување за стратегии и трендови во управувањето со човечките ресурси

## 5.1. Цели на истржување

Целта на спроведеното истражување за да се напише оваа теза е да се утврди колку современите стратегии и трендови во управувањето со човечки ресурси се совпаѓаат со моменталната состојба во компаниите во Република Македонија и да се утврди што би сакале вработените во Република Македонија да постигнат во соработка со секторот за човечки ресурси во компаниите во кои работат. Ова истражување се обидува да ги идентификува и разбере факторите кои влијаат на задоволството на вработените.

## 5.2. Методологија на истражување

Методите што се користат за спроведување на ова истражување е метод на квантитативна анкета дизајнирана со користење на Google Forms. Анкетата се состои од 18 прашања, од кои 14 се затворени прашања со можност за избор на еден или повеќе одговори и 4 отворени прашања.

Примерокот за спроведување на оваа анкета е 100 испитаници (N=100) избрани по случаен избор врз основа на нивната волја и желба да ја пополнат анкетата заради спроведување на истражување за изработка на оваа теза.

При дизајнирањето на прашалникот, првата цел беше да се одреди профилот на испитаниците, поради што во прашалникот беа наведени следните прашања:

1. Пол (М/Ж)

2. Возраст: 18 - 25 години, 26 - 35 години, 36 - 45 години, 46 - 55 години, 56 години или постари

3. Степен на образование: средно школо, додипломски студии, постдипломски студии, докторски студии

Потоа беа поставени прашања за да се утврди занимањето на испитаникот, работното искуство (работно искуство) со следните одговори: помалку од 1 година, 1 - 5 години, 6 - 10 години, 11 - 15 години, повеќе од 15 години). Понатаму, беа поставени прашања за големината на компанијата каде што испитаникот работи со следните одговори: микро (до 10 вработени), мали (11 - 50 вработени), средно (51 - 250 вработени), големи (251 - 1000 вработени) и корпорација (повеќе од 1.000 вработени) ). Исто така, беше поставено прашање за секторот во кој припаѓа компанијата. Прашањата кои ги следеа споменатите фундаментални детерминанти на вработеноста беа базирани на Ликертова скала каде 1 значи многу ниско (многу малку) и 5 значи многу високо (многу многу). Прашањата на кои одговориле испитаниците користејќи Ликертова скала се:

1. Колку е важна вашата организација за развојот на вработените на скала од 1 до 5?

2. Колку често се спроведуваат проценки на работата на вработените во вашата организација?

3. Колку често им се обезбедуваат можности за обука и образование на вработените во вашата организација?

Завршниот дел од прашалникот се однесуваше на прашања во кои испитаниците можеа да изберат повеќе од еден одговор и да додадат одговор доколку тој не беше споменат во понудените одговори. Овие прашања се:

1. Кои методи ги користи вашата организација за да привлече нови таленти?

2. Колку често вашата организација се потпира на надворешни соработници (аутсорсинг) за одредени активности за човечки ресурси?

3. Како вашата организација се справува со прашањата на балансот помеѓу работата и животот на вработените?

4. Кои технологии за управување со човечки ресурси ги користи вашата организација?

5. Како вашата организација поттикнува тимска работа и соработка меѓу вработените?

6. Кои се главните предизвици со кои се соочува вашата организација во областа на управувањето со човечки ресурси?

Последните две прашања беа отворени, а испитаниците требаше да наведат кои форми на награда ги користи нивната организација и кои форми на награда би сакале да ги користи нивната организација.

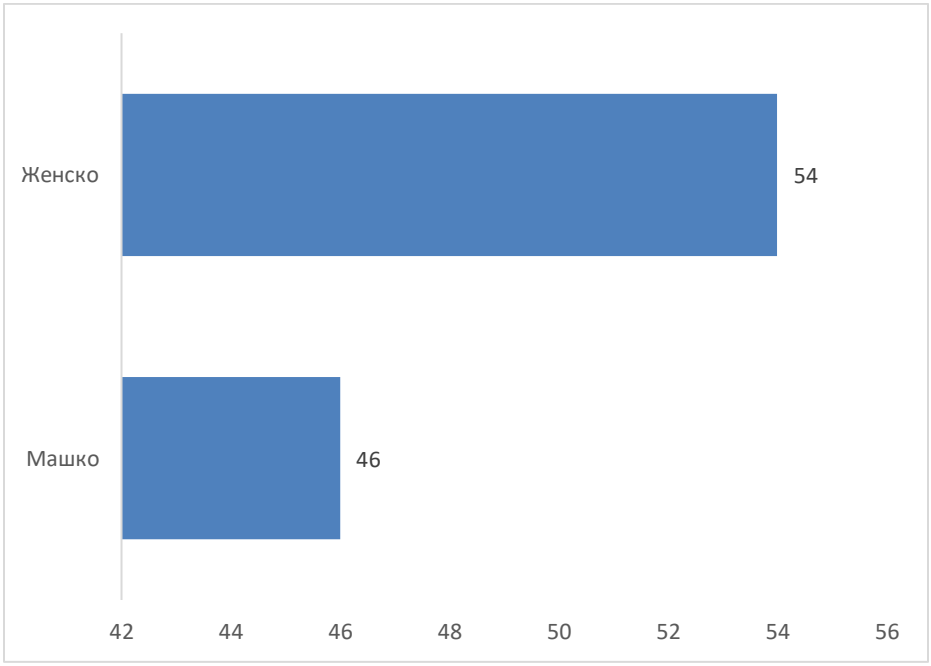
Истражувањето беше спроведено преку Google Forms во текот на ноември и декември 2024 година на примерок од 100 испитаници кои беа пронајдени во релевантни групи, на социјалните мрежи, кои се занимаваат со теми од човечки ресурси и подобрување и усовршување на практиката на човечки ресурси во Република Македонија. Добиените податоци беа визуелно прикажани преку опциите понудени преку формуларите на Google, а беа интерпретирани со помош на методи на дедукција и анализа на содржина за отворени прашања.

## 5.3. Дискусија на резултатите од истражувањето

### 5.3.1. Профил на испитаници

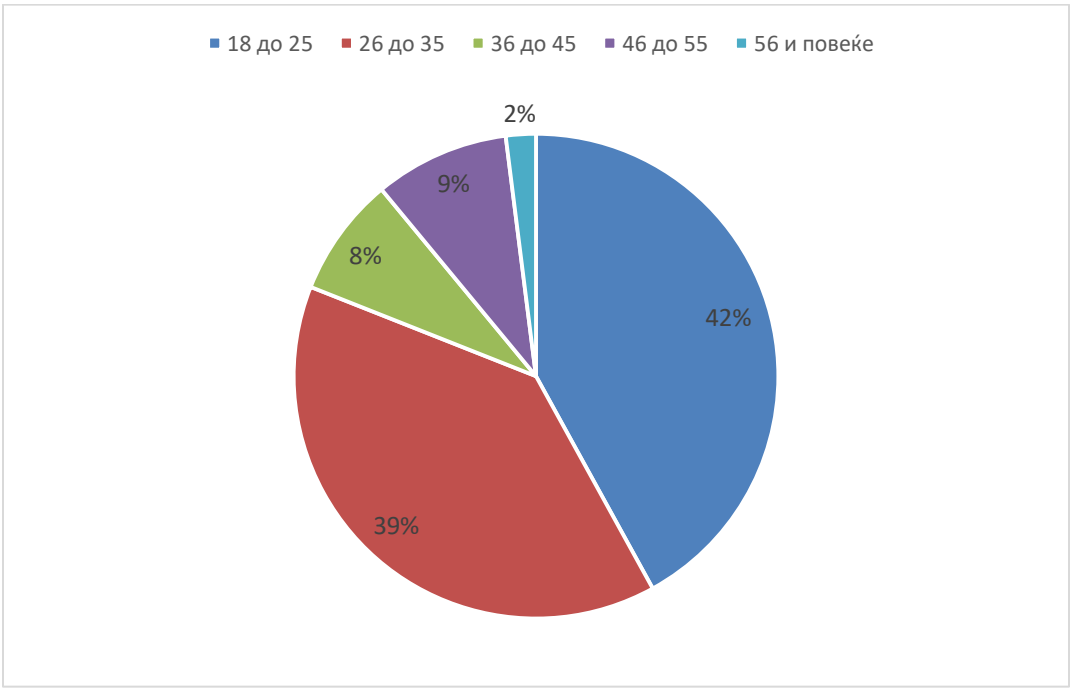
Истражувањето е спроведено на вкупно 100 испитаници, 46 машки (45%) и 54 женски (54%). Испитаниците на возраст од 18 - 25 години сочинуваат 42%, 26 - 35 години 39%, 36 - 45 сочинуваат 8%, 46 - 55 сочинуваат 9% и 56 или повеќе сочинуваат само 2% од испитаниците. Поголемиот дел од испитаниците се жени (54%), а најголемиот дел од испитаниците се на возраст од 18 до 25 години.

Графикон 1. Пол на испитаниците




Извор. Авторот според сопствено истражување

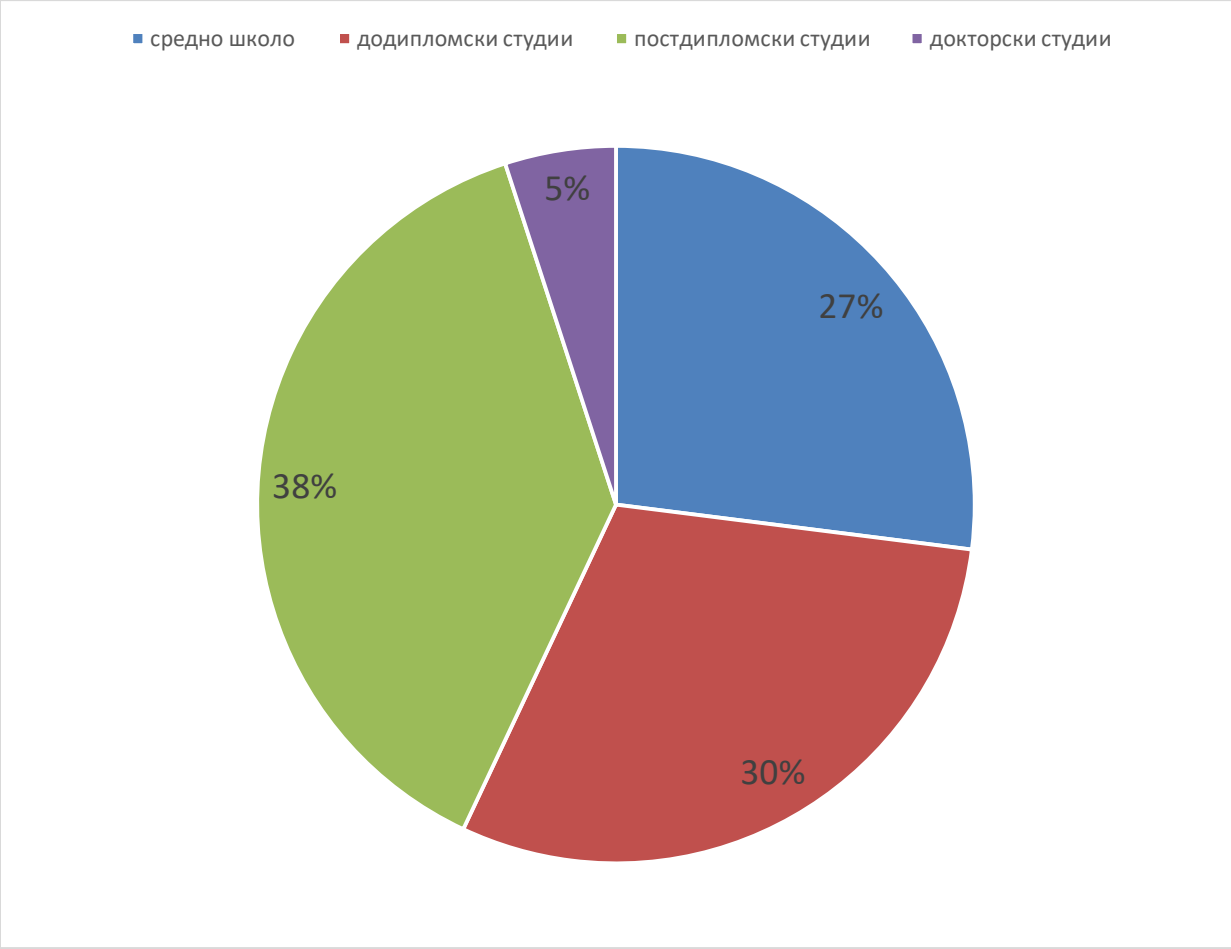
Графикон 2. Возраст на испитниците




Извор. Авторот според сопствено истражување

Понатаму, од 100 испитаници, 27% завршиле средно образование, 30% завршиле додипломски студии, а 5% завршиле докторски студии. Најголем дел од испитаниците имаат завршено постдипломски студии, 38% од нив.

Графикон 3. Образование на испитаниците

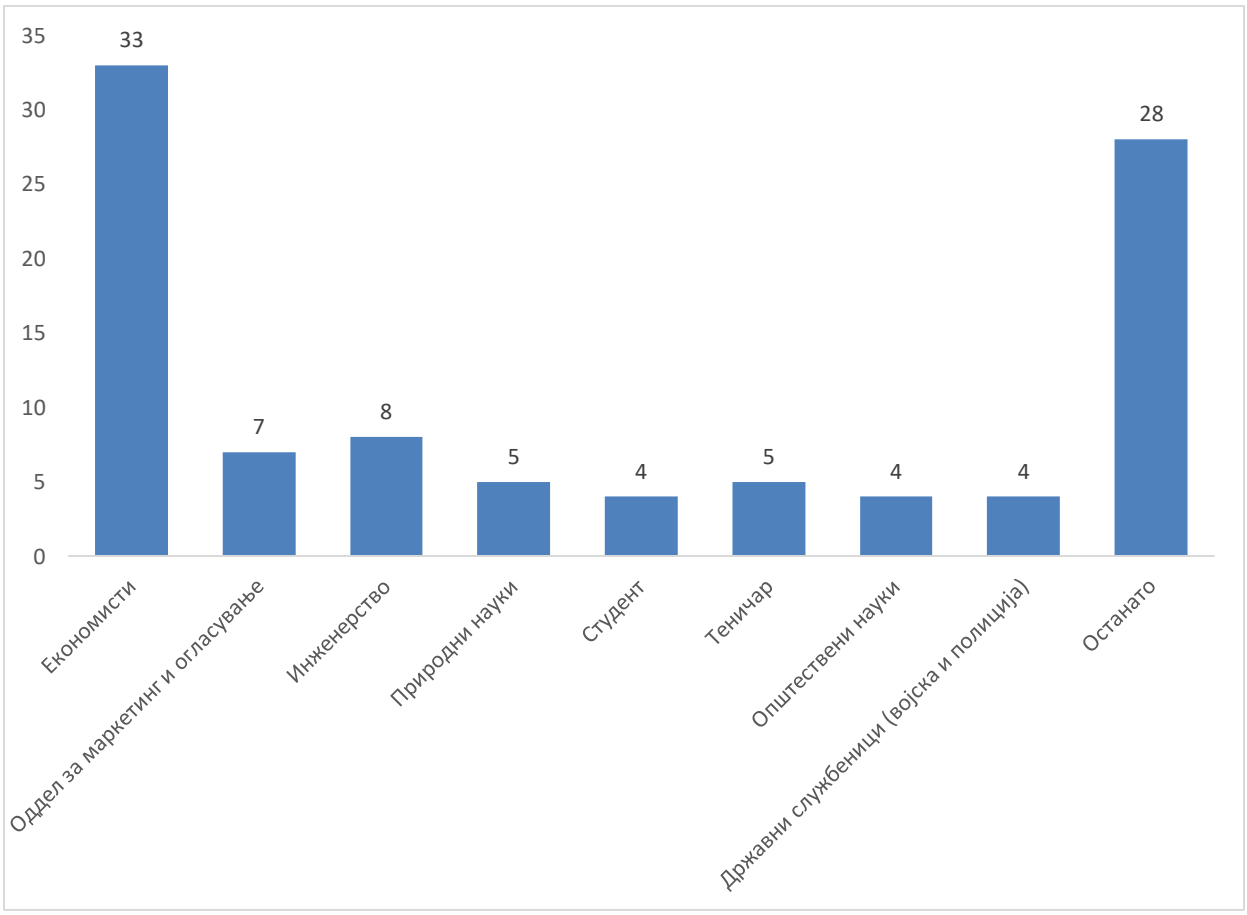



Извор. Авторот според сопствено истражување

Занимањата на интервјуираните варираат од келнери до пазарџии до теолози и универзитетски професори. Најмал број од испитаниците изјавиле дека работат во државни служби (4%), додека најголем број има токму во економски занимања (33%). Важно е да се нагласи дека човечкиот потенцијал различно се изразува во одредени професии. На пример, со занимањето „студент“, овој фактор тешко може да се изрази поради краткото времетраење на нивната работа. Според истражувањата, различните

економски професии, поради динамичноста на нивната работа, имаат поширока слика за стратегиите и трендовите во управувањето со човечките ресурси на глобално ниво.

Графикон 4. Занимање на испитаниците




Извор. Авторот според сопствено истражување

Во однос на работното искуство, 22% од испитаниците имаат помалку од една година работно искуство, додека повеќето испитаници имаат 15 години работен стаж или 52% од нив. Големината на компанијата во која се вработени лица со 15 години работен стаж спаѓа во категоријата средни компании (51 до 250 вработени).

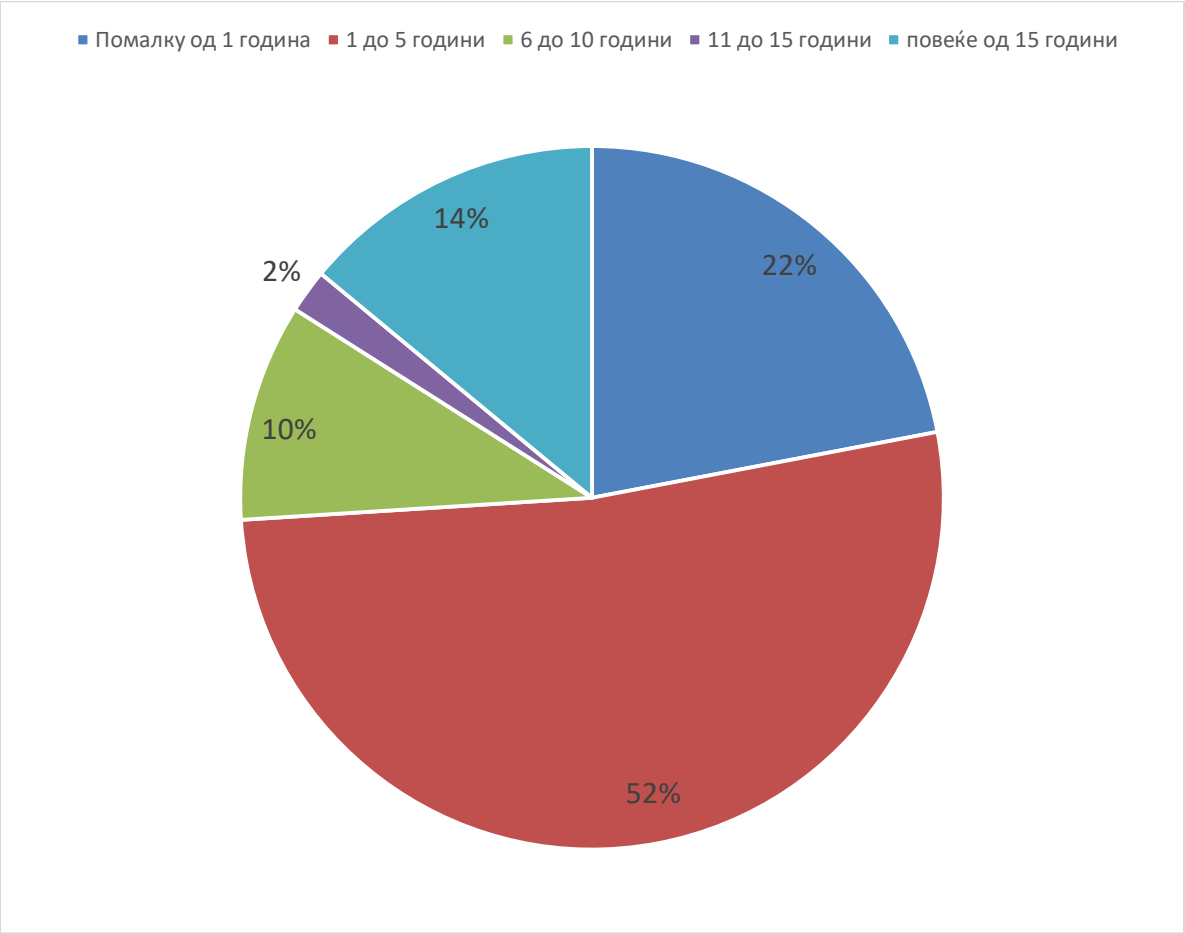
Табела 1. Занимање на испитаниците

| **Занимање** | **Број на испитаници** |
|---|---|
| Економисти | 33 |

| | |
|---|---|
| Оддел за маркетинг и огласување | 7 |
| Инженерство | 8 |
| Природни науки | 5 |
| Студент | 4 |
| Теничар | 5 |
| Општествени науки[4] | 4 |
| Државни службеници (војска и полиција) | 4 |
| Останато | 28 |

Извор. Авторот според сопствено истражување

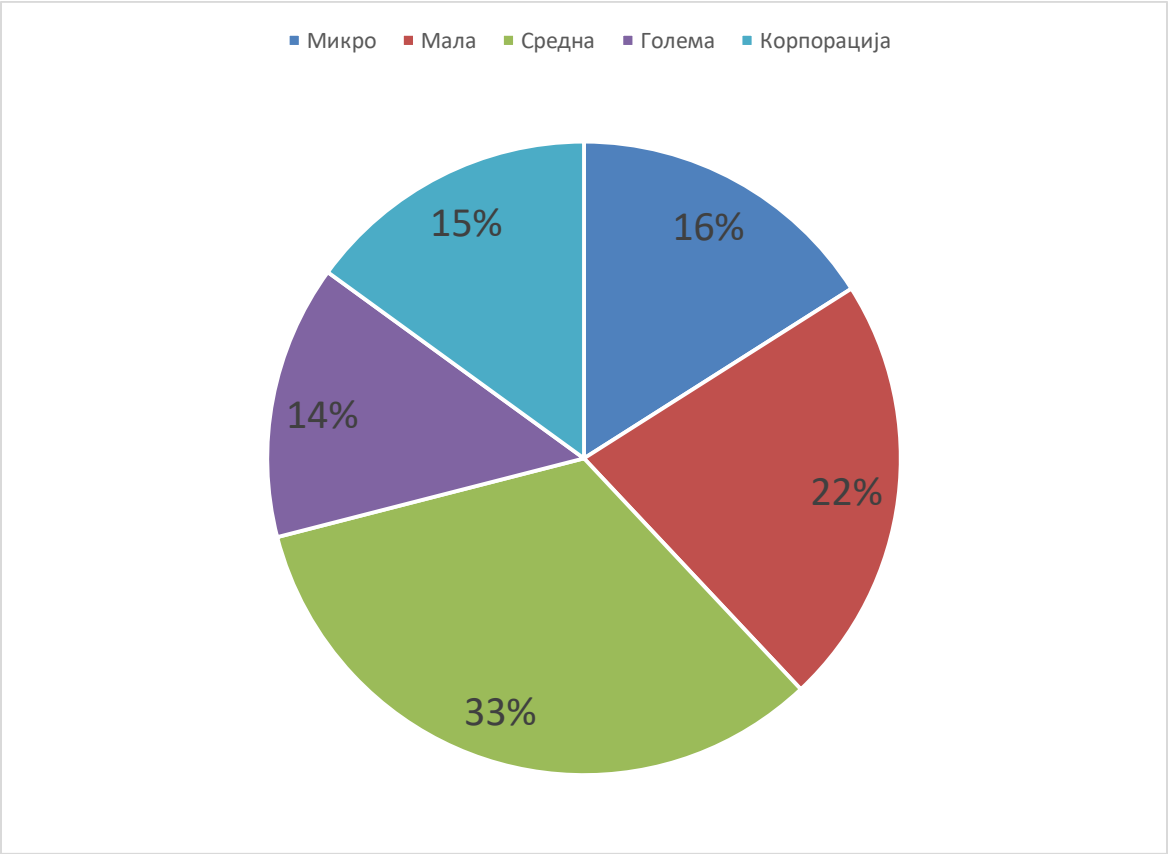
Графикон 5. Работно искуство




Извор. Авторот според сопствено истражување

[4] Освен економски науки

Графикон 6. Големина на компанија




Извор. Авторот според сопствено истражување

Секторите во кои работат испитаниците варираат од образование до нафтена индустрија. Најголемиот број им припаѓа на јавниот и приватниот сектор. Јавниот сектор ги вклучува, на пример, државните служби, економските и туристичките активности, локалната самоуправа и службениците. Приватниот сектор вклучува дејности кои не се во сопственост на државата и затоа не припаѓаат на јавниот сектор. Во спроведената анкета, 67% од испитаниците посочиле дека се вработени во јавниот сектор, додека 33% од испитаниците биле вработени во приватниот сектор.

Табела 2. Сектори во кои работи компанијата на испитаникот

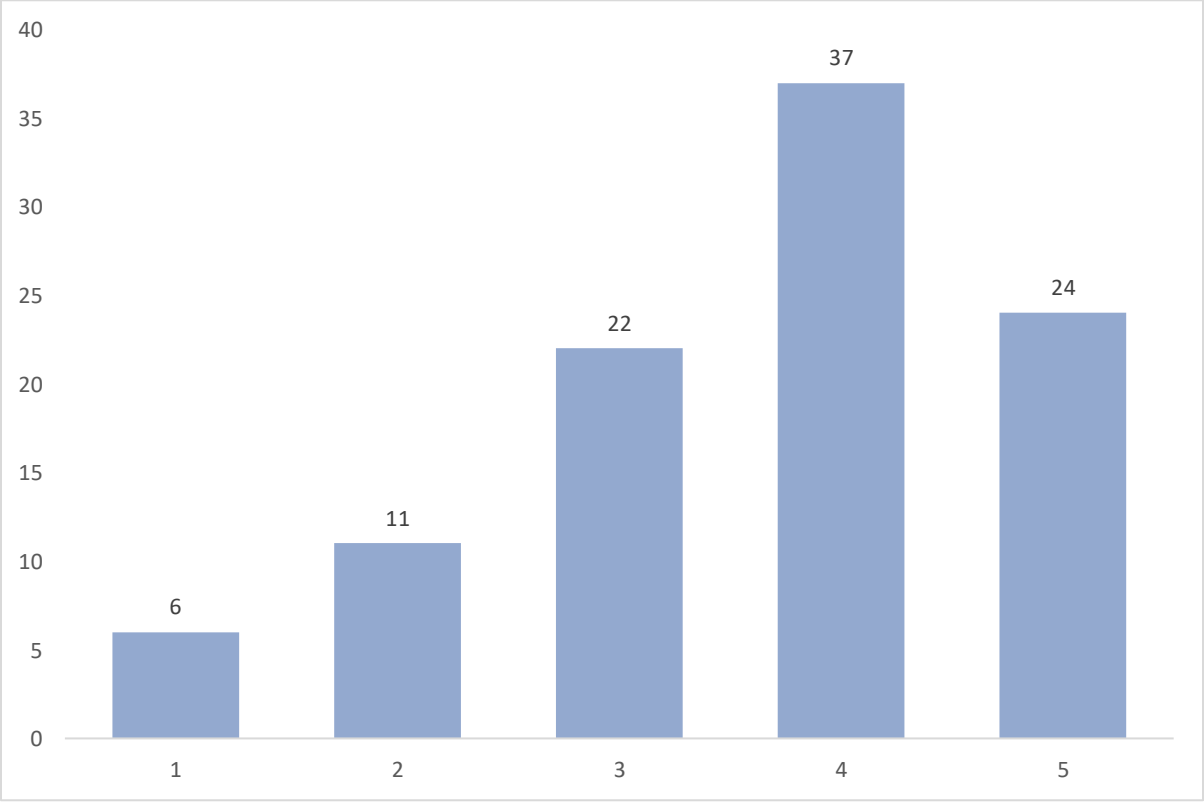
| | |
|---|---|
| Јавни | 67 |
| Приватни | 33 |

Извор. Авторот според сопствено истражување

### 5.3.2. Управување со човечки ресурси во компаниите на испитаниците

Мнозинството од испитаниците, 37%, истакнале дека компанијата во која се вработени придава големо значење на развојот на вработените, додека 6% од испитаниците посочиле многу мала важност. Исто така, испитаниците посочуваат дека речиси никогаш (31% од испитаниците) во компаниите каде што се вработени не се врши проценка на работниот успех на вработените, додека пак 28% од нив изјавиле дека оценувањето се врши еднаш годишно, 26% двапати годишно, 14% квартално и само 1% проектно.

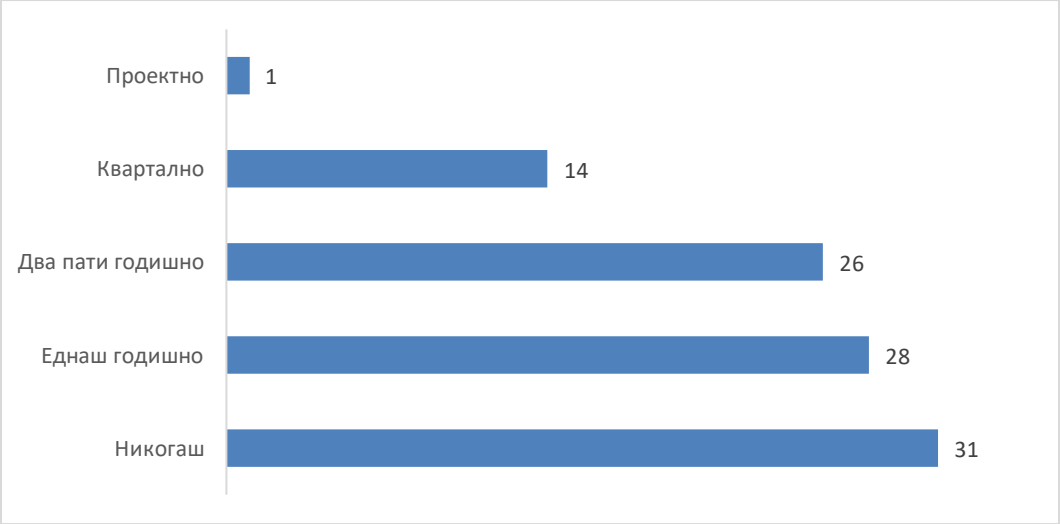
Графикон 7. Колку е важна вашата организација за развојот на вработените на скала од 1 до 5?




Извор. Авторот според сопствено истражување

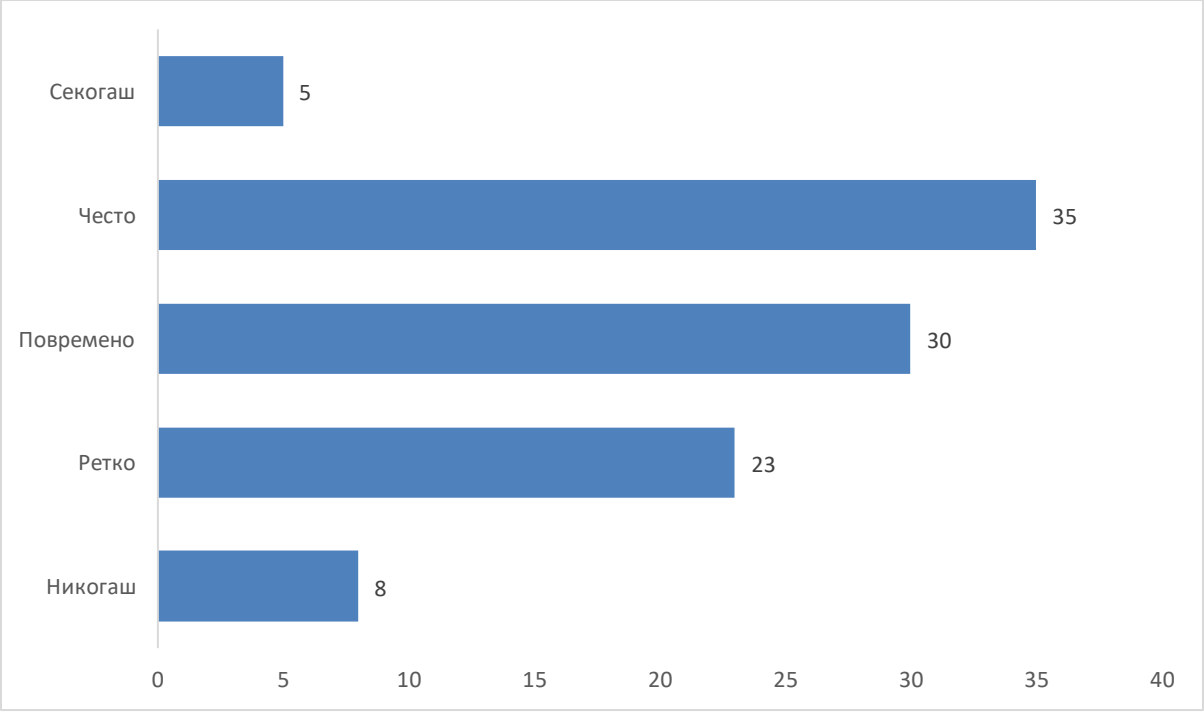
Понатаму, 35% од испитаниците истакнале дека компаниите во кои се вработени често даваат можности за обука и дополнително образование, додека 8% од нив истакнале дека никогаш не се обезбедуваат. Најчести методи за привлекување нови таленти се класичните огласи за работа (55%).

Графикон 8. Колку често се спроведуваат проценки на работата на вработените во вашата организација?



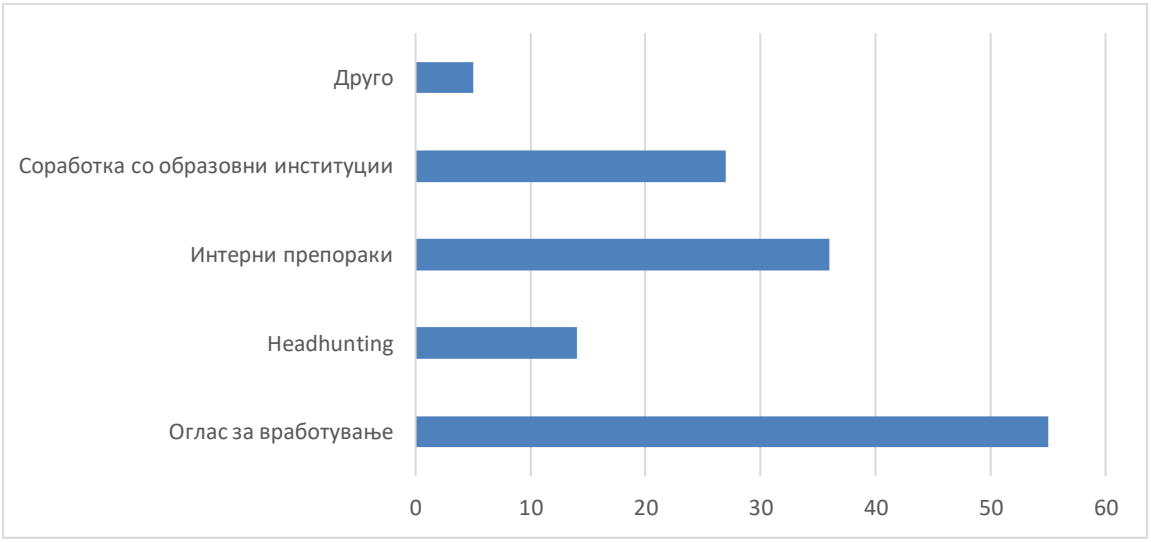

Извор. Авторот според сопствено истражување

Графикон 9. Колку често им се обезбедуваат можности за обука и образование на вработените во вашата организација?



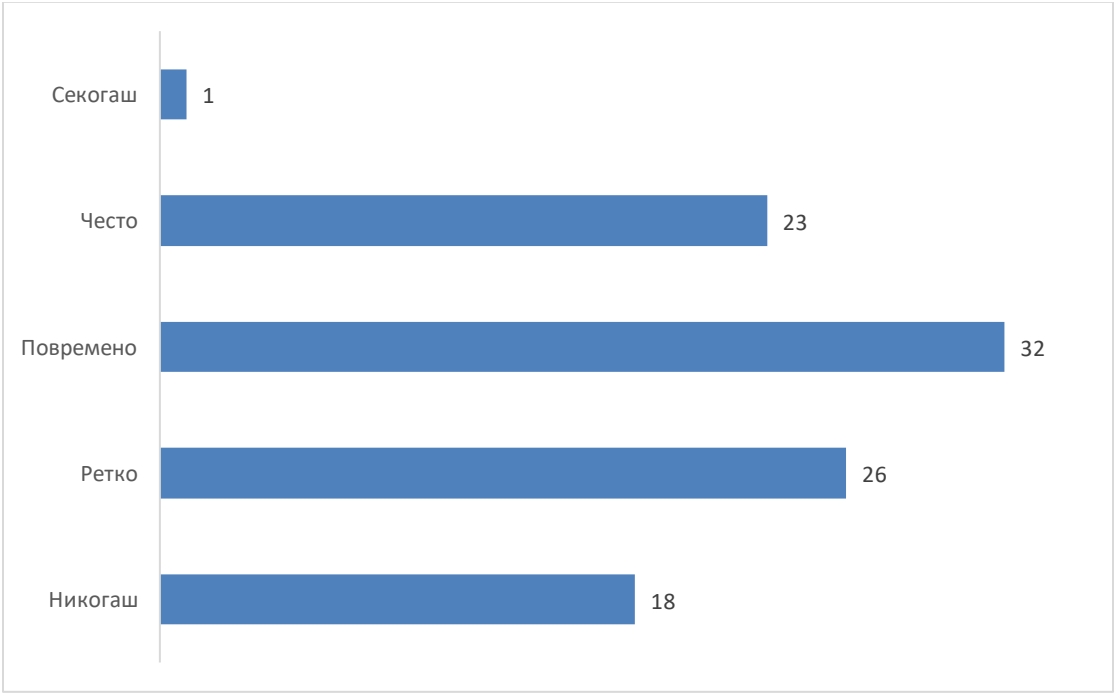

Извор. Авторот според сопствено истражување

Графикон 10. Кои методи ги користи вашата организација за да привлече нови таленти?




Извор. Авторот според сопствено истражување

Графикон 11. Колку често вашата организација се потпира на надворешни соработници (аутсорсинг) за одредени активности за човечки ресурси?

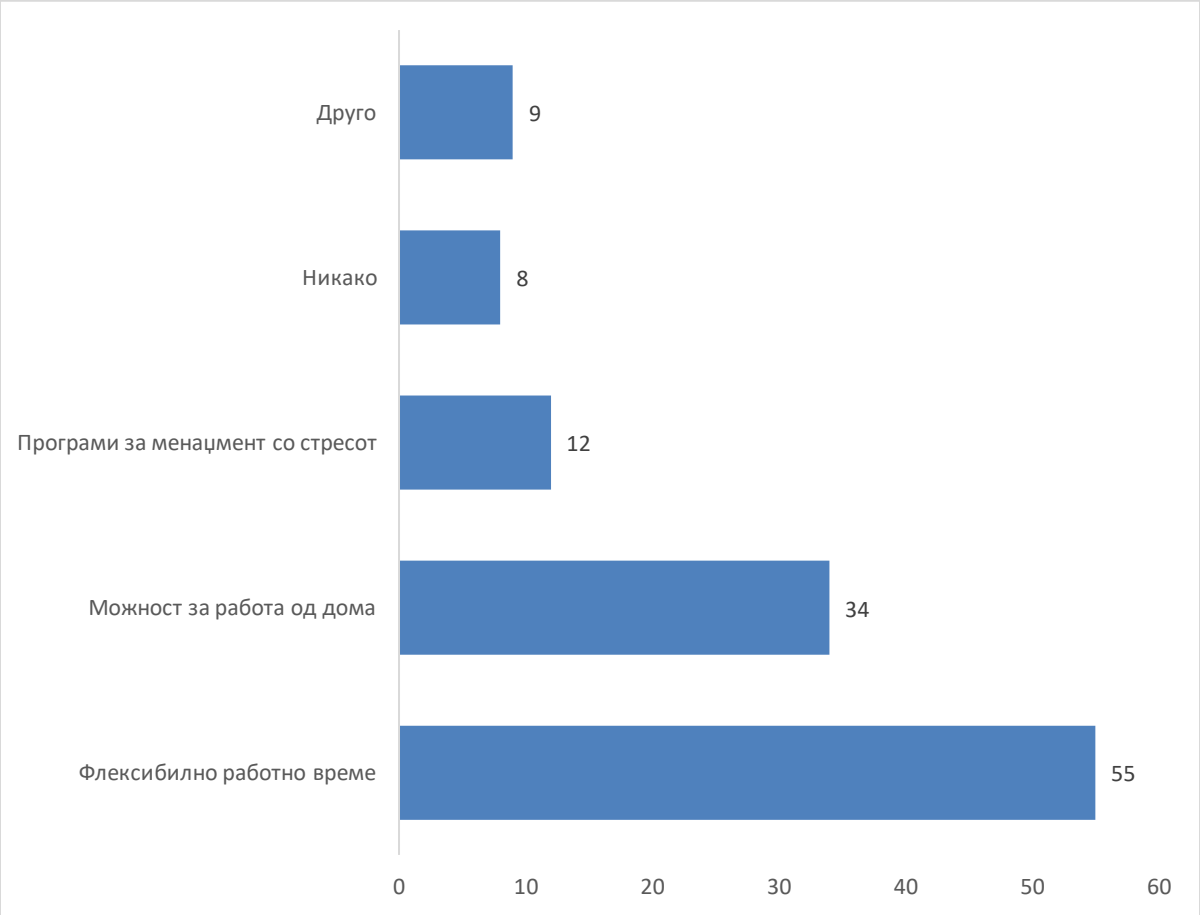



Извор. Авторот според сопствено истражување

Исто така, беше утврдено дека компаниите во Република Македонија се потпираат на надворешни соработници (аутсорсинг) за одредени активности во рамките на одделот за човечки ресурси во 32% од случаите.

Како најчест метод за усогласување на приватниот и деловниот живот, испитаниците (55%) истакнале дека им била понудена опција за флексибилно работно време во компанијата во која работат, а потоа и можноста за работа од дома како втор најчест метод. (34%). Програмите за управување со стресот ги споменале 12% од испитаниците.

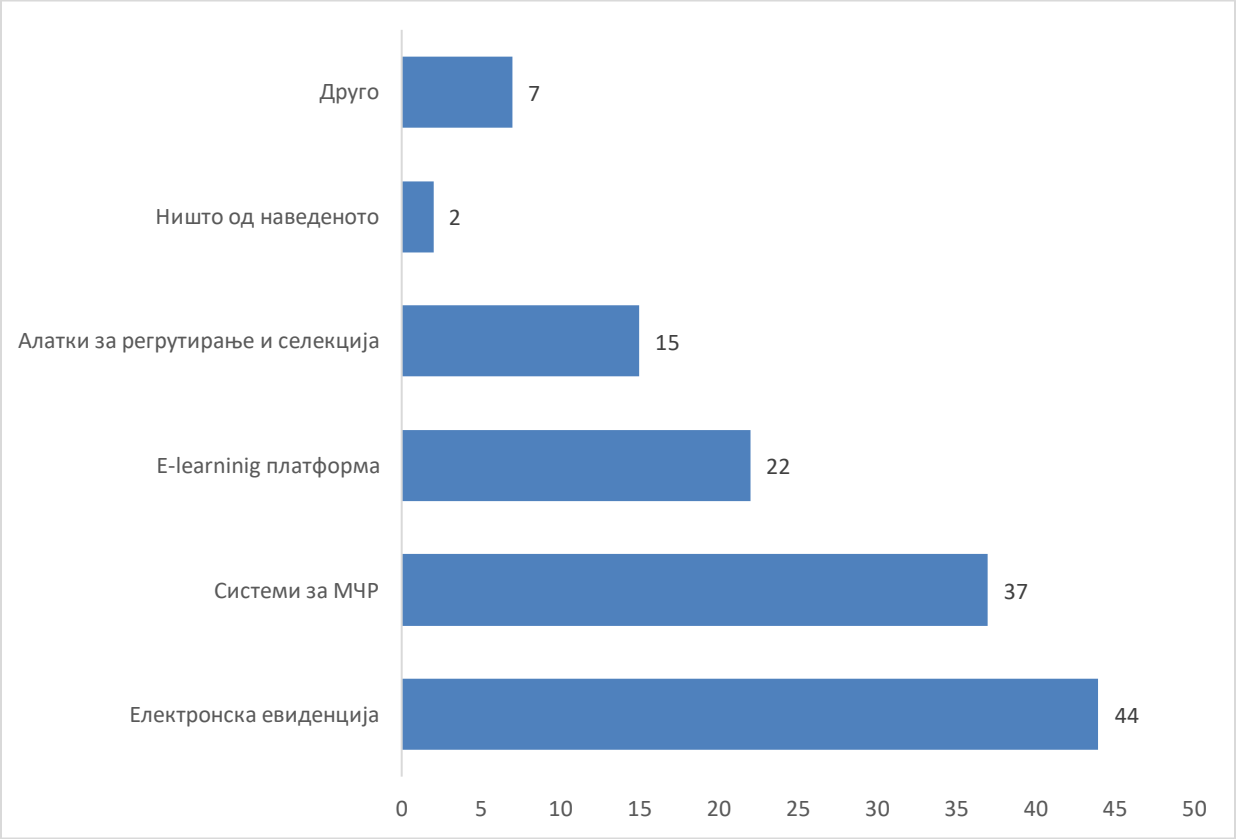
Графикон 12. Како вашата организација се справува со прашањата на балансот помеѓу работата и животот на вработените?




Извор. Авторот според сопствено истражување

На прашањето за технологиите кои компаниите ги користат за управување со човечки ресурси, испитаниците посочиле дека најчесто се користи електронската евиденција на работното време (44%), а втора најзастапена технологија се системите за управување со човечки ресурси, за што изјавиле 37% од испитаниците.

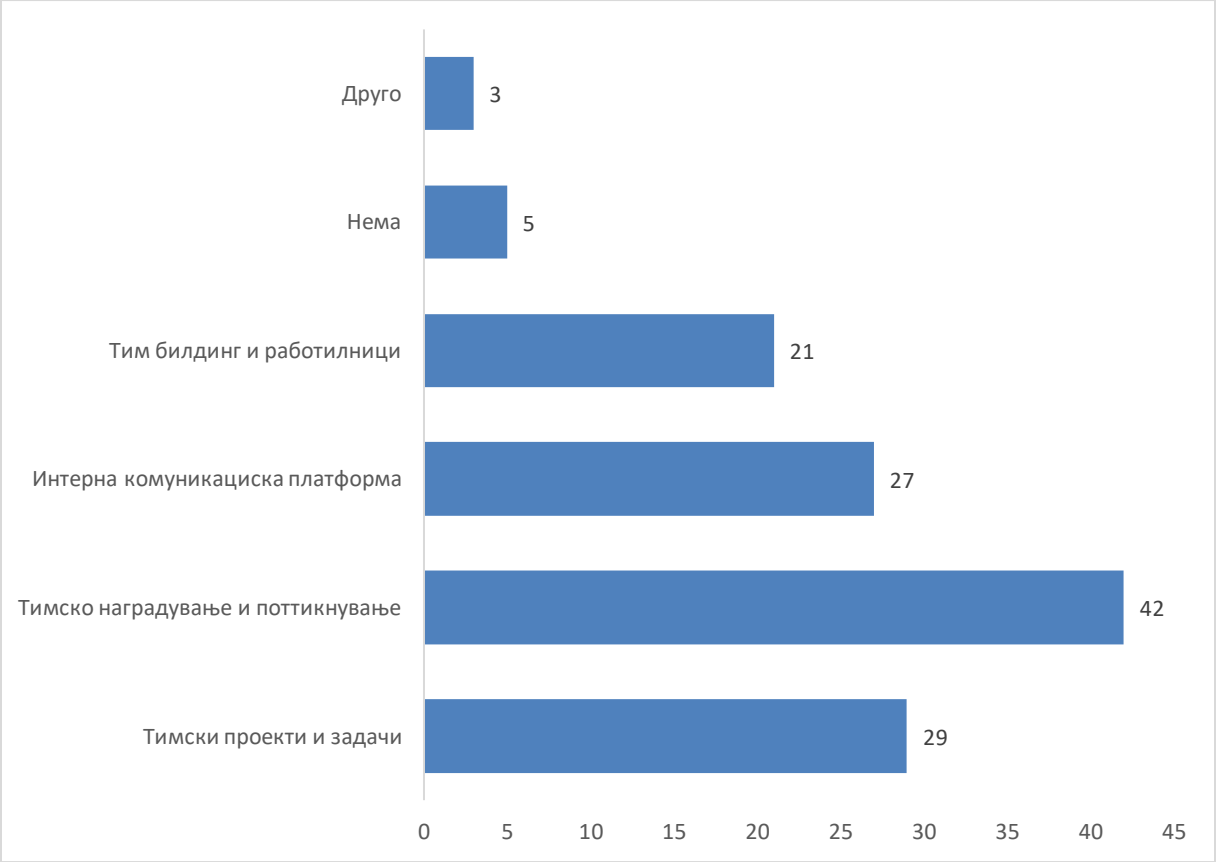
Графикон 13. Кои технологии за управување со човечки ресурси ги користи вашата организација?




Извор. Авторот според сопствено истражување

Прашањето за поттикнување тимска работа и соработка меѓу вработените покажа дека компаниите во Република Македонија ги користат тимските награди како најчеста форма (42%). Тимските проекти и задачи ги споменале 29% од испитаниците, внатрешната комуникациска платформа 27%, а тимската обука и работилниците 21%.

Графикон 14. Како вашата организација поттикнува тимска работа и соработка меѓу вработените?




Извор. Авторот според сопствено истражување

Како најголем предизвик со кој се соочуваат организациите во Република Македонија при управувањето со човечките ресурси, испитаниците посочија дека тоа е регрутирањето и задржувањето на таленти (36%). Развојот на лидерски и менаџерски вештини го споменале 31% од вработените, а најмалку споменатиот предизвик бил управувањето со различностите и инклузивноста (16%).

## 5.4. Заклучок од резултатите од истражувањето

Резултатите од истражувањето делумно го докажуваат она што беше опишано и нагласено во теоретскиот дел на трудот, а се однесувањње на привлекување и задржување на таленти. Имено, резултатите покажуваат дека компаниите во Република Македонија се соочуваат со најмногу проблеми во управувањето со човечките ресурси кога е во прашање тој дел од бизнисот. Резултатите добиени од истражувањето ја потврдуваат тезата за „војната за таленти“ објаснета во теоретскиот дел на трудот и покажуваат дека работодавачите во иднина, во своите деловни стратегии и годишни планови, мора да вклучат план за привлекување нови таленти. и да обезбедите задоволство на постојните вработени и со тоа да ги создадете најдобрите амбасадори на компанија од нив. Специфичноста на Република Македонија и еден од примерите на големи предизвици во задржувањето на талентите може да биде „одливот на мозоци“ споменат претходно, каде што се повеќе млади Македонци емигрираат од земјата, а недоволен број на подеднакво компетентни експерти имигрираат во Република Македонија, што резултира со јаз на пазарот на трудот. Покрај тоа, Република Македонија долги години се соочува со проблемот на трошоците за работна сила, односно недоволно високите плати, што дополнително го акцентира проблемот со иселување и „замена“ на населението со странци кои се подготвени да работат за пониски плати од резидентното население.

Понатаму, резултатите од истражувањето дополнително го потврдуваат теоретскиот дел од трудот, кој опишува колку флексибилното работно време е сè уште најчеста предност што ја нагласуваат работодавците. Сепак, резултатите покажуваат и дека трендот на работа од дома се појавил и во Република Македонија пред се поради пандемијата COVID 19, но со очигледна тенденција да остане бидејќи оваа опција го зголемила задоволството на вработените.

Исто така, резултатите покажуваат дека компаниите во Република Македонија препознале и спроведувале континуирана едукација и обука на своите вработени во насока на исполнување на нивните организациски цели. Видливо е и како компаниите во Република Македонија се трудат да ги имплементираат современите трендови во наградите и тимските награди, кои се опишани во теоретскиот дел од трудот и цитирани од Žarinčić

(2021), во нивните деловни практики. Исто така, евидентно е дека, без разлика на видот на фирмата и професијата, вработените во Република Македонија ги искажувале истите преференци за тоа како работодавачот им изразува благодарност и како тоа им покажува дека се ценети.

## 5.5. Ограничување при истражувањето

Ограничувањата на ова истражување се пред се во малиот примерок на испитаници, поради што резултатите не можат да се генерализираат за целата популација. Понатаму, истражувањето е спроведено за краток временски период врз основа на прашалник, кој оневозможува подлабоко увид во размислувањата и ставовите на вработените во однос на нивното работно место, како и оневоможува продлабочени согледувања во работењето на компаниите кои работат во Република Македонија. За да се спроведе комплетно истражување, покрај анкетниот прашалник, потребно е да се спроведат длабински интервјуа со вработените, како и со експерти за управување со човечки ресурси и да се спореди разликата помеѓу трендовите и стратегиите во човечките ресурси. менаџмент во компании кои се 100% во македонска сопственост и оние компании чии сопственици се странци или компании кои се всушност светски, меѓународни компании кои, најчесто, имаат универзален пристап за управување со човечки ресурси што мора да го имплементираат во секоја земја каде што работат. Притоа, би било неопходно да се погледне како се спроведуваат ваквите глобални стратегии во согласност со спецификите на пазарот и населението во кое работи компанијата.

Ова истражување е добра почетна точка за идни истражувања кои би го разгледале влијанието на различните трендови и стратегиите за управување со човечки ресурси врз подобрувањето на работните перформанси и задоволството на вработените во подолг временски период. Исто така, ова истражување покажува дека добра почетна точка за идните истражувања е фокусирањето на привлекување и задржување на вработените и важноста на флексибилното работно време и работата од дома, како и доживотното учење во текот на работниот век.

# 6. ЗАКЛУЧОК

Оваа магистерска теза и истражувањето спроведено за потребите на пишувањето на оваа теза ги разгледуваат стратегиите и трендовите во управувањето со човечките ресурси и до кој степен овие стратегии и трендови се применуваат во деловното работење на компаниите во Република Македонија. Клучните стратегии опишани во овој труд се: стекнување и регрутирање таленти, систем на наградување, воведување на нови вработени во работниот систем, учење и развој и односи со вработените и решавање на конфликти. Трендовите кои се проблематизираат во овој труд се: хибридни форми на работа и работа од дома, флексибилно работно време, брендирање на работодавачот и системот на индивидуални и тимски награди. Во теоретскиот дел на трудот е опишано како современиот свет на бизнисот најчесто се соочува со проблемот на задржување и привлекување таленти, што дополнително се потврдува со истражувањето спроведено за пишување на оваа теза. Имено, во свет кој може да се гледа како „глобално село“ на сите учесници на пазарот на трудот е многу полесно отколку во минатото да ги менуваат земјите за да бидат вработени кај работодавач кој ќе им ги обезбеди сите поволности што ги се стремат и сметаат дека се неопходни. Дополнително, специфичноста на Република Македонија е што учествува на пазарот на трудот во Еврота и во Европската Унија, чиј еден од главните постулати е слободата на движење, а многу млади Македонци одлучуваат да го заменат своето незадоволство од состојбата со работодавачите во Република Македонија со барање вработување надвор од границите на нивната татковина, што уште повеќе им отежнува на работодавачите во Република Македонија да најдат нови таленти. Исто така, областа на бенефиции што треба да ги понуди работодавачот за да го задржи квалитетниот вработен што е можно подолго е многу нејасна и неистражена. Имено, како и во секое поле каде што луѓето се во центарот на збиднувањата, тешко е долгорочно да се планираат системи за наградување и задоволство бидејќи животните околности на вработените се менуваат многу брзо, а соодветно се менуваат и нивните барања за придобивки и предности на работното место. Она што е јасно е дека вработените генерално претпочитаат да имаат доволно слобода од работодавачот да

одлучува кога и каде ќе работат, што во сегашното деловно опкружување најчесто се манифестира преку флексибилно работно време и опции за работа од дома.

Најважните емпириски придонеси на ова истражување се манифестираат во разбирањето на тековните практики на одделот за управување со човечки ресурси и нивното влијание врз компанијата. Истражувањето спроведено преку анкетен прашалник со вработени во компании во Република Македонија носи неколку клучни заклучоци и препораки за понатамошно истражување. Првата е идентификација на приоритетите во управувањето со човечки ресурси, бидејќи собраните податоци даваат увид во тековните приоритети и предизвици на управувањето со човечките ресурси во компаниите во Република Македонија, како и со какви проблеми се соочуваат повеќето компаниите во Република Македонија, како и како планираат да ги решат истите. Истражувањето дополнително ги демонстрира и верификува теоретските концепти, односно стратегиите и трендовите опишани во теоретскиот дел на трудот. Исто така, потврдено е и истражувачкото прашање дека компаниите во Република Македонија ги користат сите современи стратегии и трендови во управувањето со човечки ресурси во нивните деловни практики на управување со човечки ресурси. Сепак, треба повторно да се нагласат ограничувањата на ова истражување, а со тоа и тестирањето на самото истражувачко прашање. Имено, истражувањето е спроведено на мал примерок од испитаници, а исто така анкетата не е спроведена со самите експерти за управување со човечки ресурси, поради што заклучоците не можат да се генерализираат за целата популација. Дополнително, во теоретскиот дел на трудот, кој е основа на истражувањето, не се наведени сите трендови и стратегии, па затоа не може со сигурност да се тврди дека сите компании во Република Македонија ги применуваат сите трендови и стратегии кои во моментов се актуелни во управувањето со човечките ресурси.

Главните резултати од истражувањето покажуваат дека компаниите во Република Македонија се соочуваат со најмногу проблеми кога станува збор за привлекување и задржување таленти. Дополнително, резултатите од истражувањето покажуваат дека најчестата предност што работодавачите во Република Македонија се подготвени да ја понудат е флексибилното работно време и, сега, во светот по пандемијата, работата од дома. Конечно, резултатите покажуваат дека компаниите во Република Македонија ја

препознаа важноста од инвестирање во своите вработени преку програми за доживотно образование и дообука. Дополнително, ова истражување дава увид во иднината на управувањето со човечките ресурси преку идентификација на потенцијалните идни потреби на вработените и компаниите, а исто така дава увид во најдобрите практики, односно она што вработените го сметаат за најважно за нивното лично задоволство и лојалност кон компанијата. Оваа магистерска работа дава и систематски преглед на теориите истражени во претходните трудови и ги синтетизира и применува во истражувањето.

Како заклучок, во современиот свет кој е полн со постојани промени, работодавачите мора континуирано да ги следат трендовите на пазарот на трудот и пакетите поволности што ги бараат вработените. Исто така, потребно е да се работи на квалитетна комуникација во рамките на компанијата со цел навреме да се забележи потенцијалното незадоволство и да се почне да се работи на подобрување на задоволството. Клучно е да се разбере дека оваа област е исклучително предизвикувачка бидејќи човекот е во центарот на сè, затоа, за успешно спроведување на секоја стратегија, на човекот треба да му се пристапи како целина и да се труди да ја обезбеди неговата општа благосостојба, на овој начин. и поединецот и компанијата, и на крајот општеството, ќе напредуваат како целина.

Општи карактеристики на современото деловно опкружување кои секогаш треба да се земат предвид при спроведување на која било стратегија и бизнис планови се брзината на промените, ова е посебно битно бидејќи современиот бизнис се карактеризира со екстремно брзи промени. Понатаму, технолошкиот напредок, глобализацијата и промените во потребите на потрошувачите постојано ги обликуваат индустриите и пазарите. Деловните организации мора да бидат подготвени да се прилагодат и да се развиваат за да останат релевантни и конкурентни. Технологијата игра клучна улога во современото деловно опкружување. Дигитализацијата, вештачката интелигенција, анализата на податоци и другите технолошки иновации го трансформираат начинот на кој се води бизнисот, овозможувајќи поголема ефикасност и продуктивност. Исто така, глобалниот пазар им овозможува на компаниите да допрат до повеќе луѓе, но создава и поголема конкуренција и притисок. Компаниите мора да се прилагодат на различни култури, регулативи и пазари за да можат успешно да работат низ целиот свет.

Глобалниот пазар со себе носи и промени во работната сила. Работната сила исто така претрпува промени. Разликите на генерациите, потребата за флексибилност и промените во очекувањата на вработените претставуваат предизвици и можности за организациите во управувањето со човечките ресурси. Конечно, еден од акцентот мора да биде одржливоста и општествената одговорност. Зголемувањето на свеста за еколошките и социјалните прашања ги прави одржливоста и општествената одговорност клучни фактори во деловното опкружување. Компаниите се повеќе се повикуваат да преземат одговорност за своите постапки и да придонесат за поодржливо општество.

На крајот на краиштата, модерното деловно опкружување е динамично и предизвикувачко. Организациите кои се подготвени да се прилагодат на промените, да ги искористат предностите на технолошките иновации и да преземат општествена одговорност, имаат можност да успеат во ова опкружување кое бара. Одржувањето на агилноста, континуираното учење и иновациите стануваат клучни елементи за опстанок и раст во современиот деловен свет.

# Користена литература

При изработката на магистерската работа користена е следната литература:


1. Alnıaçık, Esra, Ümit Alnıaçık, Serhat Erat, i Kültigin Akçin. „Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Brand Strategies in Different Cultures?“ Procedia Social and Behavioral Sciences 150 (2014.): 336 44.
2. Ambler, T., i S. Barrow. „The employer brand“. Journal of Brand Management 4 (1996): 185 206.
3. Aswathappa, K., Human Resource and Personnel Management (5th edition), Tata McGraw – Hill PublishingCompany Ltd., India, 2008
4. Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, Eight Edition, Bath, 2001
5. Backhaus, K., i S. Tikoo. „Conceptualizing and researching employer branding“. Career Development International 9 (2004.): 501 17.
6. Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999
7. Bahtijarević Šiber, F., Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, 1996
8. Barrow, S., i R. Mosley. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: Wiley, 2005.
9. Bratoljub Klaić, Riječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1988.
10. Beck, R. C., Motivacija: Teorija i načela, Slap, Jastrebarsko, 2006
11. Berthon, P., M. Ewing, i L.L. Hah. „Captivating company: dimensions of attractivennes in employer branding“. International Journal of Advertising 24 (2005.): 151 72.
12. Baert, S., L. Lippens, E. Moens, P. Sterkens, i J. Weytjens. „How do we think the COVID 19 crisis will affect out careers (if any remain)?“ Global Labor Organization, 2020.
13. Buble M., Menadžment, Split: Slobodna Dalmacija, 2006
14. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005
15. Buble, M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011
16. Bohlander, G., i S. Snell. Managing human resources. 13. izd., 2004.

17. Boxall, P. F., & Purcell, J., An HRM perspective on employee participation, The Oxford handbook of participation in organizations (pp. 129-151). Oxford: Oxford University Press, 2010
18. Cable, D.M., i D.B. Turban. „The value of organizational image in the recruitment context: a brand equity perspective“. Journal of Applied Social Psychology 33. izd. (2003.): 2244 2266
19. Cable, D.M., i M. Graham. „The determinants of organizational reputation: a job serach perspective“. Journal of Organizational Behavior 21 (2000.): 929 47.
20. Daniel, Teresa A. “Tools for Building a Positive Employee Relations Environment.” Employment Relations Today 30, 2. Izd., (2003): 51 64. https://doi.org/10.1002/ert.10086 (посетено 24. ноември 2024.)
21. Doyle, W., i J.D. Young. „Workplace Learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners.“ Human Resource Development International 14, izd. 1: 39 55.
22. Drafke, M.W., i S. Kossen. The human side of organizations. 8. izd., 2002.
23. Ewing, M.J., L.F. Pitt, N.M. DeBussy, i P. Berthon. „Employment Branding in the Knowledge Economy“. International Journal of Advertising 21 (2002.): 3 22.
24. George, J.M., i G.R. Jones. Understanding and managing organizational behavior, 6. izd., 2002.
25. George, W.R. „The Reatiling of Services A Challenging Future“. Journal of Retailing 53 (1977.): 85 98.
26. Gittell, J.H., R. Seidner, i J. Wimbush. „A Relational Model of How High Preformance Work Systems Work“. Organization Science 21 (2010.): 490 506.
27. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi. Zagreb: Effectus, 2018
28. Gutić, D., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Osijek: Studio HS Internet d.o.o., 2019
29. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Eko-nomski fakultet, Split, 1998
30. Hameed, Abdul, and Aamer Waheed. “Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework.” International Journal of Business and

Social Science, 2011. http://ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._13_Special_Issue_July_2011/26.pdf (пристапено 24. номевир 2024.)

31. Hamouche, Salima. „Human resource management and the COVID 19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions“. Journal of Management and Organization, 2021., 1 16.
32. Harpaz, Itzhak. “Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society.” Work Study 51, 2. izd., (2002.): 74 80
33. Herzberg, F. Work and the nature of man. Cleveland: World, 1966.
34. Deny, Richard, Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, 2000
35. Fadić F,, „Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija“, Ekonomski pregled, Vol. 50, Broj 3-4, Zagreb, 2008, str. 125-152
36. Flannes, S.W., and Levin, G. Essential People Skills for Project Managers. Vienna,Va.:Management Concepts, 2005
37. Hamburg, D. A., Foreword. In A. W. Jackson & G. A. Davis, Turning points 2000: Educating adolescents in the 21st century. New York: Teachers College Press, 2000
38. Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., Management:A Competency-based Approach, South-Western ThomsonLearning, Canada, 2002
39. Jurina, M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Zaprešić, 2011
40. Jambrek, I. Penić, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću – Ljudski faktor, Zb. Prav. Fak. Sve. Rijeka (1991) v. 29, br.2 1181-1206, 2008
41. Jambrek, Ines, i Ivan Ivica Penić. „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29, izd. 2 (2008.): 1181 1206.
42. Jiang, Zhou. „Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times“. International Journal of Business and Management 4, izd. 11 (2009.): 177 84.
43. Kolaković, M., Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2006
44. Kondić, Ž. i sur., Kvaliteta 3, Varaždin, 2018

45. Kotler, P. (1998). Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga
46. Koontz, H. i Weihrich, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994
47. Kuka E., Menadžment ljudskih resursa - Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 64-66, 2011
48. Klopotek, Magdalena. "The Advantages and Disadvantages of Remote Working from the Perspective of Young Employees." Organizacja I Zarządzanie : Kwartalnik Naukowy (2017.): 40 44
49. Knox, S., i C. Freeman. „Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry". Journal of Marketing Management 22 (2006.): 695 716.
50. Lider media. „Sve što trebate znati o brendiranju poslodavaca", https://lidermedia.hr/sto i kako/sve sto trebate znati o brendiranju poslodavaca 132045 (пристапено: 24. ноември 2024.)
51. Lievens, F., i S. Highhouse. „The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer". Personnel Psychology 56 (2003.): 75 102.
52. Lazibat, T. Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Znanstvena knjiga, 2009
53. Maslow, A., A Theory of Human Motivation. Martino Fine Books, 2013
54. McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003
55. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, 4.izd., Adeco, Zagreb, 2006
56. Marušić, S., Motivacija i zadovoljstvo na radu, Ekonomski institut, Zagreb, 1999
57. Marsick, V.J., i K.E. Watkins. „Informal and incidental learning". New Directions for Adult and Continuing Education 89 (2001.): 25 34.
58. Michaels, E., H. Handfiels Jones, i B. Axelrod. The War for Talents. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
59. Oslić, I., Kvaliteta i poslovna izvrsnost, Zagreb: M.E.P. Consult, 2008
60. Owoyemi, Oluwakemi, Michael A. Oyelere, Tunde Elegbede, and Mariam Gbajumo Sheriff. "Enhancing Employees' Commitment to Organisation through Training." International Journal of Business and Management 6, 7. izd., 2011.

61. Pelesk, M. „Four horsemen of employer branding: HR, Communications, Management, and people“, 2023. https://degordian.com/blog/four horsemen of the employer branding/ (пристапено 24. ноември 2024.)
62. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, 2002
63. Pržulj, Ž. Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2002.
64. Snell, Alice. „Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction“. Strategic HR Review 5, izd. 6 (2006.): 32 35.
65. Sullivan, J. „Eight Elements of a Successful Employment Brand“, 2004. https://www.ere.net/articles/the 8 elements of a successful employment brand (пристепено 24. ноември 2024.)
66. Tafra, Josipa, Petra Graovac, i Gabrijela Budimir Šoško. „Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima“. Obrazovanje za poduzetništvo 7 (2017.).
67. Taylor, F.W. „Scientific Management“. The Sociological Review 3 (1914.): 266 69.
68. Turban, D.B., i D.W. Greening. „Corporate social preformance and organizational attractiveness to prospective employees“. Academy of Management Journal 40 (bez dat.): 658 72.
69. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb:Mate d.o.o., 2006
70. North, D. C., Institutions, institutional change and economic performance, Cambridge: Cambridge University Press, 2000
71. Vusić D., Poslovna izvrsnost – Tehnički glasnik, Vol. 1, br. 1-2, 2007
72. Vroom, V.H. Work and motivation. San Francisco: Jossey Bass, 1964.
73. Sherman, W.A.Jr., Bohlander W.G., Chruden J.H. (1988): Managing Human Resources, Eight Edition, Cincinnati, Ohio (South-Western Publishing Co.)
74. Stewart, T. i sur., Intelektualni kapital: 30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj, Zagreb, 2021

75. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002
76. Petar, S., Ljudska strana upravljanja ljudima : [kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba?], Zagreb, Mozaik knjiga, 2004
77. Žarinčić, Elena. „Stanje i perspektive primjene grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima“. Specijalistički diplomski stručni rad: Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, 2021. https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg:7900 (пристепено 24. ноември 2024.)
78. Žilić, I., Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj – Ekonomska misao i praksa, Vol. 21., br. 1, 2012
79. Ulrich, D., Forword. In D. Ulrich, W. Brockbank, J. Younger, & M. Ulrich (Eds.), Global HR competencies: Mastering competitive value from the outside in (pp. v-xxi). New York, NY: McGraw-Hill, 2013
80. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S., Human resource management, London: Prentice Hall, 2005

*Список на табели*

Табела 1. Занимање на испитаниците

Табела 2. Сектори во кои работи компанијата на испитаникот

*Список на графикони*

Графикон 1. Пол на испитаниците

Графикон 2. Возраст на испитниците

Графикон 3.  Образование на испитаниците

Графикон 4. Занимање на испитаниците

Графикон 5. Работно искуство

Графикон 6. Големина на компанија

Графикон 7. Колку е важна вашата организација за развојот на вработените на скала од 1 до 5?

Графикон 8. Колку често се спроведуваат проценки на работата на вработените во вашата организација?

Графикон 9. Колку често им се обезбедуваат можности за обука и образование на вработените во вашата организација?

Графикон 10. Кои методи ги користи вашата организација за да привлече нови таленти?

Графикон 11. Колку често вашата организација се потпира на надворешни соработници (аутсорсинг) за одредени активности за човечки ресурси?

Графикон 12. Како вашата организација се справува со прашањата на балансот помеѓу работата и животот на вработените?

Графикон 13.  Кои технологии за управување со човечки ресурси ги користи вашата организација?

Графикон 14. Како вашата организација поттикнува тимска работа и соработка меѓу вработените?

*Список на слики*

Слика 1. Чекори во  процесот на обука