МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И О.П
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ТЕМА: ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО МЕЃУНАРОДНИ КОМПАНИИ

СТУДЕНТ: **ИВАНА МАКСИМОВА ЈОРДАНОВСКИ**
БРОЈ НА ИНДЕКС: 201009
МЕНТОР: **ПРОФ. Д-Р ЈУЛИА АТАНАСОВСКА**

Свети Николе, 2025

СОДРЖИНА

Апстракт
ВОВЕД……..4

ДЕЛ I - УПРАВУВАЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО КОМПАНИИТЕ

1.1 Улогата на човечките ресурси 9
1.2 Современ менаџмент на човекови ресурси.....13
1.3 Современ пристап на селекција на вработените.....14
1.4 Развој и обука на вработените.....21
1.5 Предности на обучувањето во поглед на ефективноста….....23
1.6 Анализа на работните места..... 23

ДЕЛ II – СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ ПРИ УПРАВУВАЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО КОМПАНИИТЕ

2.1 Класификација на модели на управување со вработените.....26
2.2 Пристапи во управувањето со вработените.....29
2.3 Клучни показатели за успешност во управувањето со вработените.....32
2.4 Стратешки пристап во управувањето со вработените..... 37

ДЕЛ III –СОЗНАНИЈА ЗА ПРИСТАПОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО МЕКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИТЕ КОМПАНИИ

3.1. Анализа на управување со вработените во Европските земји.....49
3.2. Развиени земји и анализа на методите при управување со вработените…….55
3.3. Земји во транзиција анализа на управувањето со вработените……...64
3.4. Анализа на управувањето со вработените во Република Македонија.....67

ДЕЛ IV – МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

4.1 Проблем на истражувањето.....80
4.2 Предмет на истражувањето.....80
4.3 Цел на истражувањето.....80
4.4 Хипотези.....82
4.5 Варијабли на истражувањет.....83
4.6 Методологија на истражување..... .83
Дискусија ……85
Заклучок.....95
Користена литература 103

Апстракт

Интернационална компанија е организација која работи надвор од оригиналната земја каде што се наоѓа. Интернационалната компанија може да вклучува странски средства, како што се фабриките, па дури и да има странски вработени. Работењето низ целиот свет или генерално кажано меѓународното влијание е познато како глобализација. Интернационалните компании се генерално поуспешни доколку се способни да се приспособат на различните средини во кои работат. За нивниот успех обично е потребна силна организација, човечки капитал, комуникација и приспособливост.

Денес современото работење на организациите и улогата на менаџментот на човечки ресурси, развој и обука на вработените е доволно изразена. Имено, менаџментот на човечки ресурси преферира стратегиски пристап на управување со вработените, посебно да биде поврзано со нивното оспособување за остварување на организациските цели.

Вработените кои поседуваат вештини, мотивација, знаење и останати способности и позитивни карактеристики, го претставуваат највредниот капитал што обезбедува предност на конкурентниот пазар и го подобрува профитабилното работење на една организацијата / компанија.

Современиот пристап на менаџментот на човечки ресурси се согледува во тоа што со правилно организирани активности овозможува организацијата да распореди вистински луѓе на вистинско место, и да им овозможи напредок и нивни провесионален развој, со правилно мотивирање и наградување и со вистинскиот пристап и организирање да оствари добри резултати за организацијата.

Клучни зборови: интернационална компанија, менаџмент пристап, човечки капитал, мотивација, обука

Abstract

An international company is an organization that operates outside of the original country where it is located. An international company may include foreign assets, such as factories, and may even have foreign employees. Operating worldwide or, more generally, international influence is known as globalization. International companies are generally more successful if they are able to adapt to the different environments in which they operate. Their success typically requires strong organization, human capital, communication, and adaptability. Today, the modern operation of organizations and the role of human resources management, development and training of employees is sufficiently expressed. Namely, human resources management prefers a strategic approach to managing employees, especially to be related to their training to achieve organizational goals. Employees who possess skills, motivation, knowledge, and other abilities and positive characteristics represent the most valuable capital that provides an advantage in the competitive market and improves the profitable operation of an organization/company. The modern approach to human resources management is seen in the fact that, with properly organized activities, it allows the organization to assign the right people to the right place, and to enable them to progress and their professional development, with the right motivation and reward, and with the right approach and organization to achieve good results for the organization.

Keywords: international company, management, human capital, motivation, training

ВОВЕД

Современето работење на организациските субјекти и менаџирањето на човечките ресурси претставува една од водечките преокупации на современите организации. Со улогата на менаџментот на човечки ресурси за обука и развој на вработените се преферира стратегиски план на управување со вработените, со современ пристап нагласеноста се става на оспособувањето на вработените за остварување на нивните цели и целите на организацијата. Постигнување на целите и посакуваните резултати на една компанија е возможно единствено преку систематско управување со човечките ресурси кои претставуваат движечка енергија во организацијата. Вработените кои поседуваат знаење, комуникациски вештини, мотивација како и други квалификации го претставуваат највредниот капитал што осигурува конкурентска предност и профитабилно работење на организацијата или компанијата.

Клучната улога на менаџментот на човечки ресурси лежи во препознавањето на правилно организираните активности, овозможувајќи на компанијата да ги постави вистинските луѓе на вистинските места. Современото управување со вработените во една компанија или институција е она кое им овозможува на вработените усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување, идејата на современото управување е всушност со правилно организирање на работата да се остварат подобри резултати на компанијата.

Во една компанија современото управување на вработените е од голема важност тоа е поврзано и со добрата меѓусебна деловна комуникација на еден менаџерски тим, така се избегнуваат различни пречки и препреки во преносот на информациите, со добра комуникација вистински се насочува, се координира и се гради соработката во тимското работење така се создава партнерство со вработените за исполнување на задачите со кои ќе се оствари поставената цел.

Управувањето со човечките ресурси и модерното функционирање на организациските субјекти се меѓу најважните задачи на современите организации. Со улогата на менаџментот на човечки ресурси за обука и развој на вработените се преферира стратегиски пристап на управување со вработените, со современ пристап нагласеноста се

става на оспособувањето на вработените за остварување на нивните цели и целите на организацијата. Единствено преку систематско управување со човечките ресурси кои претставуваат движечка материја во една организација се постигнува реализирање на целите и остварување на посакуваните резултати на една компанија.

Вработените кои поседуваат знаење, комуникациски вештини, мотивација како и други квалификации го претставуваат највредниот капитал што осигурува конкурентска предност и профитабилно работење на организацијата или компанијата.

Управувањето со вработените е процес на регрутирање и избор на работници, обезбедување за нивна обука и развој, проценка на вработените, обезбедување надомест и бенефиции, мотивирање, одржување на правилни односи со вработените и со синдикатите, благосостојба и здрави мерки во согласност со работните закони на земјата.[1]

Од голема важност е улогата на менаџментот на човечки ресурси да согледува што се правилно организирани активности, да биде со трендот на времето и промените, да применува современи пристапи и методи, бидејќи така ѝ овозможува на компанијата да распоредува вистински луѓе на вистинско место. Современото управување со вработените во една компанија или институција е она кое им овозможува на вработените усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување, идејата на современото управување е всушност со правилно организирање на работата да се остварат подобри резултати на компанијата. Доброто управување со вработените во една компанија зависи од квалитетната деловна комуникација на менаџерскиот тим. Таа помага во избегнување на пречките во преносот на информации, насочување и координирање на тимската работа, како и во градење на партнерство со вработените за постигнување на зацртаните цели. И во помалите компании, едно лице може да преземе неколку улоги за човечки ресурси. Современиот пристап за управување со вработените, преку деловната комуникација ја насочува, ја координира, ја развива соработката во тимското работење и гради партнерство со вработените за исполнување задачи со кои ќе се оствари поставената цел. Единствено преку добриот пристап и современите методи на управување со човечките ресурси може да се контролира комуникацискиот процес и позитивната клима помеѓу вработените.

[1] Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. –13th Edition

Добрите техники на организациското однесување придонесуваат да се постигне успех во работењето и управувањето. Една од задачите на тимот кој управува со вработените и ги имплементира методите е и препознавањето на комуникациските препреки, воочувањето на проблемите а раното препознавање и преземање мерки е услов за ефективно работење на организацијата. Успешното извршување на функциите на човечките ресурси и примена на современи методи се резултат на успехот на една компанија.

Може да се каже дека предметот на менаџментот на човекови ресурси има три важни аспекти:[2]

1.Привлекувањето на неопходен број соодветни човечки ресурси значи управување со дејности со кои се предвидува и реализира количеството и квалитетниот состав на организација. Тие дејности се:

-проектирањето на трудот;

-планирање на параметрите на компанијата;

-анализа на трудот на вработените;

-планирање на стратегија и политика на човечките ресурси;

-избор и селекција на вработените.

2. Одржувањето на ЧР (вториот аспект на менаџментот на човечки ресурси) означува извршување на управувачки дејности со кои веќе избраните луѓе се одржуваат во некаква кондиција. Зборот „одржување" има и психолошки и управувачки контекст. Психолошкиот контекст означува севкупност од материјални и морални услови на поддршка и сигурност, психички и физички комфор, можност за искажување мислење, самодоверба, радост на индивидуата. Управувачкиот контекст е користење на управувачки техники за да се создадат материјалните и моралните услови за поддршка.

3. Во областа на менаџментот на човечки ресурси, покрај материјалните се создаваат и духовни претпоставки за сигурност, спокојство, самореализација и комфор на човечкиот труд.

[2] Лидија Наумовска: „Менаџмент на човечки ресурси"Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија Скопје, Скопје, 2008г

Обезбедувањето безбедно место за работа е важно поради долга листа на причини, а не само затоа што се грижите за благосостојбата на вашиот тим. Човечкиот елемент е единствен елемент кој конкуренцијата не може да го копира. Под бренд на една компанија повеќе не се подразбира само производот или услугата која ја извршува но може да се каже зависно од дејноста на компанијата дека брендот на современите компании се и нивните вработени.

Не само што вработените се еден од најзначајните ресурси на компаниите, тие исто така, се и најскапи и најкомплицирани ресурси.

Со оглед на фактот што значењето на човечките ресурси денес е се поголемо, управувањето со вработените треба да се третира како стратегиски интерес на компаниите со кои се занимаваат повисоките нивоа на менаџмент. Човечкиот капитал директно е врзан со перформансите на корпорацијата и нејзината конкурентска предност[3].

Управувањето човечки ресурси и управување со вработените како деловна функција ги обединува задачите поврзани со луѓето, нивното привлекување и заинтересираност за работата, регрутирање, селекција и избор, образованието и други активности кои се поврзани со обезбедување и развој на вработените во компанијата. Низ историјата може да се каже дека оваа деловна функција поминала нив повеќе развојни фази и сеуште се осовременува Едно централно прашање на кое одговараме во трудов а се издвојува во овој дел е како менаџмнетот пристапува при управувањето со вработените во домашните компании? Дел од компаниите или поточно од менаџерите во нашите компании кон промените сеуште гледаат со доза на скептицизам. Недостигот на доверба кон процесот на промени пред се се должи на недостигот на знаења и информации, но и поради лошата економска ситуација во која се наоѓа нашата земја.

Живееме во динамичното опкружување, кое е проследено со економски, политички и социјални проблеми, па тие несомнено негативно влијаат над стопанството па од тука се влева страв и недоверба кај сопствениците / менаџерите.

Имено, денешните сектори за човечки ресурси треба да овозможат и да осмислат стратегии за вработување на нови компетентни луѓе, за решавање на конфликти,

[3] Brewster, C. (1995) Towards European Model of human Resource, Journal of International Business Studies, 1st Quarter, London

конципирање на прецизни договори за вработување, да ја пратат проблематиката на персоналните даноци и други придонеси од примања по основ на договори за вработување, да осмислат стратегии за едукација на вработените, мерење и анализа на изведбата, учинокот и продуктивноста на вработените и сл.

Во трка со времето многу компании во нашата земја се соочени со разни предизвици кои доаѓаат од окружувањето и во самите компании.

Современиот пристап на управување и притисокот за промени во домашните компании е забележително зголемен. Тоа се должи на зголемената конкуренција, потребата од нови технолошки иновации, новите барања од опкружувањето, потребата од менување на застарениот менталитет на управување со современ начин на управување според светските стандарди, ова се само дел од многуте предизвици со коишто во иднина треба да се соочат компаниите во нашата земја.



ДЕЛ I– УПРАВУВАЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО КОМПАНИИТЕ

Управувањето со вработените е процес со кој работодавачите обезбедуваат вработените да ги извршуваат своите работни задачи најдобро што можат за да ги постигнат деловните цели. Тоа обично подразбира градење и одржување здрави односи со вработените, како и следење на нивниот секојдневен труд и евалуација на напредокот.

1.1 Улогата на човечките ресурси

Управувањето со човечки ресурси претставува една од функциите на организацијата преку која се остваруваат работите кои се поврзани со вработените. Кога зборуваме за начинот на менаџирање со човечките ресурси, треба да нагласиме дека освен што опфаќа остварување на активности со кои се обезбедува привлекување, развој треба да има и стратегија за задржување на талентираните, вредни и работливи вработени кои го поддржуваат остварувањето на целите, задачите и стратегиите на компанијата. Исто така, менаџирањето на вработените во една компанија подразбира обезбедување на соодветен број вработени со вистински квалификации и на вистинска возраст. Низ годините повеќе автори пишуваат на темата човечки ресурси, пристапи на делување, модели кои се употребуваат, па така може слободно да се каже дека областа на управување со луѓе и нејзиното разбирање, се развива релативно брзо во последниве години на нашите простори. Управувањето со персоналот моментално бара разбирливи организациски процеси кои влијаат на организациските перформанси.

Поими и објаснувања

Работодавци се лица што се сопственици или управуваат со деловните субјекти и единиците во состав во приватна и во друга сопственост и кои вработуваат други лица[4].

Вработени се лицата што засновале работен однос на неопределено или на определено време и кои добиле надоместок независно од типот на работното време (вработени кои се со цело работно време, или скратено работно време, тие работат во деловните субјекти и органите во состав во приватна или во друга сопственост)[5].

[4] https://www.stat.gov.mk/OblastiOpsto_al.aspx?id=14
[5] https://www.stat.gov.mk/oblastopsto.aspx?id=14

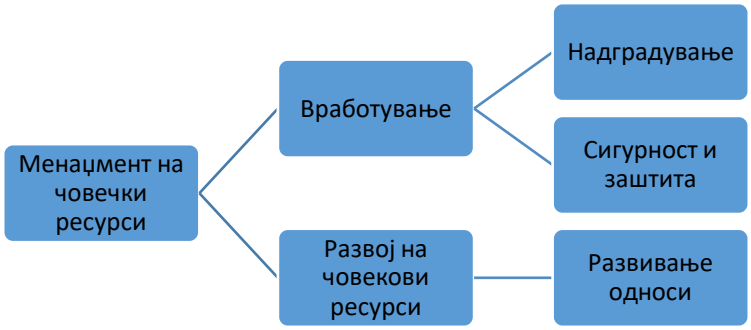
Оние активности кои се однесуваат на вработувањето опфаќаат анализа на работата, планирање на човечките ресурси, привлекување и избор на најдобрите кандидати. Вработувањето на човечките ресурси во една компанија е процес преку кој организацијата обезбедува секогаш да има соодветен број вработени кои се со соодветно образование и подготвеност за најдобро извршување на задачите на кои се ангажираат и придонесуваат да се остварат целите на компанијата. Анализата на работењето ги определува способностите, обврските и знаењата кои треба да ги имаат вработените кои ќе бидат ангажирани да работат на определените работни места.

Функции на менаџментот со човечки ресурси

Како основни функции на менаџментот на човечките ресурси се издвојуваат :[6]

- вработувањето;
- развој на човечкиот капитал;
- наградувањето;
- обезбедувањето на сигурност и заштита и
- развивање на меѓусебните односи.

Слика број 1: Функции на менаџментот со човечки ресурси



Привлекувањето, или како што уште се именува, регрутирањето на вработените или нивните ангажмани, претставуваат процес со кој се обезбедува бројот на кандидати за работа во компанијата кои бараат работа и имаат соодветни квалификации. Изборот е процес со кој од пријавените кандидати за вработување се избираат најдобрите за планираните определени работни места.

[6] Извор: Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management: an Overview, © 2008 by Prentice Hall

Обучувањето е всушност учење и стекнување на нови знаења за извршување на работните задачи на кои се ангажирани вработените, на кус и на подолг рок. Планирањето на кариерата значи идентификување на идните работни места на кои ќе се ангажираат вработените во компанијата, додека развојот во карирата претставува поместување на вработените на други работни места за кои стекнале соодветни квалификации и искуство.

Пазарните притисоци го менуваат концептот на компаниите на тој начин што во нивните цели тие мораат да ги вклучат: зголемувањето на квалитетот и продуктивноста, поголема флексибилност, континуирани иновации, и способноста да се менуваат рапидно како би можеле да одговорат на пазарните барања и потреби.

Успешноста и отвореноста кон промените во една компанија зависи токму од способноста на менаџментот на човекови ресурси и тимот околу него да ги води останатите во процесот на промени и нивна имплементација, да направи индентификација на приоритетите на комапнијата, да знае да мотивира, комуницира и навремено да ги отстранува пречките во процесот на промени. Менаџерот на човечки ресурси е пример и алка помеѓу вработените, а исто така и учествува во креирањето на сите односи во самата организација. Значењето на способностите на менаџментот и тимот кој раководи со управување на вработените во една компанија се неминовни, без нив ниту пристапот со човечките ресурси би можел да биде правилен, ниту организацијата со човечките ресурси во неа би постигнала успех.

Слика 2. Модел на човечки ресурси како извор на одржлива конкурентска предност[7]



[7] Извор: Wright P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustainable Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. International Journal of Human Resource Management, 5(2).

Како што ни е прикажано на сликата погоре можеме да забележиме дека оддржливоста е една од најважните цели на компаниите.

Современите компании го користат ефективниот менаџмент на управување со вработените како витална алатка за постигнување на својата крајна цел. Па така процентот на зголемениот квалитет и продуктивноста ги поврзуваме со мотивацијата која може да биде остварена најчесто преку методи на обука, вклучување на вработените во повеќе платени активности и нивно наградување.

Најнапред менаџерите би требало да ја развијат основата за човечките ресурси и управувањето со вработените, а тоа треба да им биде овозможено преку практики како што се селекција, обука и начин на исплаќање на вработените со кој ќе ги привлечат, идентификуваат и ќе ги задржат високо квалитетните работници.

Понатака, програмите како што се екстензивен систем за регрутирање и атрактивни пакети за соодветна валидација на нивниот труд можат да бидат употребени за привлекување а и задржување на вработените со покажани највисоки способности и квалитети. Исто така, програмите кои се организираат за обука заради зголемување и развој на индивидуалните вештини кај вработените и нивните компетенции им овозможуваат континуиран развој на вработените во компанијата.

Проучувањето на интернационалните компании и компарацијата со домашните компании е важно затоа што повеќето компании се интернационални или пак се натпреваруваат со компании слични на себе по моќ и дела. Исто така, начинот на работење може да биде различен од оној што користат во домашната земја бидејќи има разлика во водењето бизнис на "најдобар начин", од земја до земја. За било која работна дисциплина "разбирањето" ни помага во донесувањето на подобри одлуки во поглед на кариерата. Затоа, раководните структури во интернационалните бизниси треба да се лица кои ги разбираат дисциплините на општествените науки и како тие влијаат врз сите функционални деловни полиња.

Управувањето и развојот на вработените во една компанија генерално опфаќа активности со кои вработените се обучуваат, се планира нивната кариера, и се развиваат во кариерата, споделувајќи услови за работа во една безбедна околина со цел да се оствари што е можно попродуктивно работење. Зависно од областа и дејноста на компанијата на вработените

треба да им се обезбеди заштита од повреди кои можат да настанат како резултат на несреќи при работењето. Градењето на добри меѓучовечки односи е многу важен сегмент, тој е важен за доброто на вработените и нивното меѓусебно почитување и уважување во работната организација, развивање на организациона култура, градење на вредности и доверба меѓу вработените.

1.2 Современ менаџмент на човекови ресурси

Во период на трансформации, глобализацијата, динамичниот технолошки развој и огромното влијание од пандемијата врз економскиот развој генерално ги принудија компаниите да направат брза транзиција од традиционален кон модерен пристап за управување и имплементирање на иновациите и трендовите. Новиот прогресивен светоглед на формирањето на новите генерации, глобализацијата со атрибути и вредности карактеристични за минатото, придонел во процесот на адаптацијата но и на добивањето одговори во поглед на работните предизвици во управувањето со вработените во компаниите низ светот. Од традиционално до модерно управување со човечки ресурси - иновации и трендови Dianhua (2007)[8] наведува дека „менаџментот со човечки ресурси е израз на различни карактеристики во различни земји, различни професии и различни компании“ и ја одразува потребата за одговорен пристап за спроведување на најдобрите практики и методи за управување со човечки ресурси.

Дел од современиот пристап на управување со вработените во една компанија е и нивната мотивацијата, бидејќи таа е внатрешна сила или енергија што води кон акција, вршење на активности и постигнувања. Мотивираноста на вработените во една компанија е тесно поврзана со желбата и амбицијата, а ако тие се отсутни и незадоволни тогаш и мотивацијата е отсутна.

Се случува да еден вработен има желба и амбиција да заврши одредена работа или да постигне зададена цел, но нема иницијатива и подготвеност да преземе акција. Ова се должи на недостатокот на мотивација. Таа ги зајакнува амбициите, ја зголемува иницијативата и дава насока, храброст, енергија и упорност да се следат целите затоа во современите пристапи секторот за човечки ресурси го увидува проблемот и бара решение.

[8] Journal of Management and Business Research and Practice 13(2):1-11 DOI: 10.54933/jmbrp-2021-13-2-7 Svetozarovová, N., Kincl, T., Cocuľová, J. & Burdová, A. (2021).

Колку и да звучи банално, вештините на луѓето се неопходни во секој тип на управување и можеби се најважните вештини за постигнување успех на која било работа. Способноста да управувате со различни личности, да се справите со конфликти и да ги тренирате другите, сè е во доменот на управувањето со луѓето. Способноста за комуникација оди заедно со вештините на луѓето. Овој пристап кон вработените и свесното моитивирање придонесуваат кон ефикасност, и задоволни клиенти. Во пристапот и управувањето со вработените во меѓународните компании не забележуваме дилема во однос на примена на овие методи за мотивација и вложување во вработените како дел од ланецот на успешност и задоволни клиенти, додека во домашните компании се уште постои доза на недоверба, особено во време на висока мобилност на вработените од една во друга организација не согледувајќи дека дел од мобилноста е и незадоволството на вработените. Со оглед на тоа што неколку земји и големи компании ја прифаќаат 4-дневната работна недела, одделенијата за човечки ресурси се принудени да ги максимизираат перформансите и продуктивноста на своите вработени за да можат нивните вработени да ги произведуваат истите резултати за помалку работни часови. Многу работи се променети во последните неколку години, започнат е технолошкиот напредок и почетокот на вештачката интелигенција и роботите на дигиталната ера. Технолошките промени ја обликуваат иднината на работната сила, почнувајќи од тоа како се работи до организацијата и дизајнот на вработените на работното место.

Сето ова е направено за да се усогласат деловните цели и да се трансформира работното место за да се исполнат деловните цели, на еден по модерен и економичен начин. Тука само ни се наметнува прашањето како ќе изгледа идното работно место и што е трансформација на работното место? Трансформацијата на работното место е процес на преиспитување и редизајнирање на работните простори за да се задоволат технологиите кои се развиваат, да се поттикнат иновациите и да се привлечат вработените назад на работа, истовремено поттикнувајќи ја организациската култура.

1.3 Современ пристап на селекција на вработените

Менаџментот кој управува со вработените ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат за да ги привлечат и задржат вработените како би биле сигурни дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на

организационите цели во компанијата. Овие активности го обликуваат системот за човекови ресурси во една компанија било таа да е интернационална или домашна, а тој се состои од пет главни компоненти:

- регрутирање и селекција,

- обука и развој,

- надградување на работата и повратна информација,

- плата и бенефициии и

- односи меѓу вработените.

Современите пристапи се различни од традиционалните каде немало стратешки пристап кон управувањето со вработените. Стратешкиот пристап во поново време е процесот со кого менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за управување со вработените, кои меѓусебно треба да се доследни, со други елементи од една организациона архитектура и со стратегијата и целите на компанијата. Па така општата цел на стратешкиот менаџмент на човекови ресурси е градењето на модерен систем на управување со вработените како би се унапредила ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите, клиентите зависно од дејноста со која се занимава компанијата.

Селекцијата на вработените подразбира идентификација и избор помеѓу неколку кандидати, најчесто се оние чие знаење, способности, мотивација, особини на личноста, итн., во голема мера одговараат на барањата на работната позиција и целите во компанијата.

Селекцијата представува процес на избор на кандидати за одредена работна позиција и донесување на одлука за вработување на апликантот. Начинот на селекцијата подразбира, утврдување на квалификациите кои се неопходни за ефикасно извршување на конкретната работна позиција, а потоа евалуација за секој од кандидатите според тоа колку добро ги извршуваат бараните работни задачи. Зависно од стратегијата на компанијата личноста се тестира и врз основа на добиените резултати од тестот и личниот впечаток кој ке го остави кандидатот за време на интервјуто, менаџерскиот тим одлучува кој да се вработи во

компанијата[9]. Од повеќе сознанија и истражувања може да се утврди дека кај компаниите на Запад, постои строга селекција на кандидати. Нивниот пристап е познат како „Western Style“ во кој секое работно место е дефинирано со одредени побарувања врз основа на кои се одбираат кандидатите кои ги исполнуваат тие барањата.

Селекцијата ни овозможува избор на најпогодни лица за вршење на работната позиција. Од пристапот и методите за селекција вообичаено се применуваат психомоторни тестови, интервјуа, прашалници, медицински и други мерни инструменти, според резултатите се утврдува кој од кандидатите има соодветни карактеристики за аплицираното работно место.

Преку горе наведените пристапи и тестирања се собират доволно информации за кандидатот и тие се[10]:

–за неговите способности, знаења и можности;

–за личните карактеристики и интереси;

–за другите карактеристики, како што е работа во друга земја, работа за време на викендите, работа во смени, ноќна работа итн.

Зависно од она што е побарано вообичаено изборот се набљудува низ четири фази[11]:

– подготвителна фаза;

– фаза на техничка организација;

– фаза на реализација на стручна селекција;

– фаза на подготовка за следење на избраните кандидати;

Подготвителната фаза вклучува:

–утврдување на барањата за работа преку анализа;

–изработка на конкретни критериуми за избор на кандидати за работната позиција за која се врши изборот;

[9]ILO, “Measurement of qualifications and skills mismatches of persons in employment”, 20th International Conference of Labour Statisticians Geneva, ICLS/20/2018/Room document 15, October 2018
[10] http://www.menon.org/wp-content/uploads/2012/11/9.-TRACE-Overview-of-EU-competency-frameworks1.pdf
[11] https://koncept.com.mk/profesionalna-selekcija-na-chovechki-resursi.

-избор на мерните инструменти кои ги одредуваат потребните способности,се мисли на вештините и способностите на кандидатот.

Фаза на техничка организација

Тогаш кога ќе се донесе одлуката за пополнување на испразнетите места, започнува процесот за регрутирање на кандидатите. Менаџерскиот тим за управување со вработените размислува како може да привлече соодветни кандидати во компанијата и колку од нив треба да се привлечат за да се избере потребниот број за реализирање.

Кандидати што треба да се регрутираат и нивниот број обично се проценува врз основа на[12]:

– искуството;

– моменталната побарувачка од конкурентите;

– примамливата заработката во споредба со конкурентските компании;

– атрактивност на работната позиција;

– секако има и други фактори кои можат негативно да влијаат на интересот на кандидатот;

Регрутирањето на вистинските кандидати вообичаено се врши преку оглас и постојат два извори за тоа:

–Внатрешниот пазар на труд, е првиот извор, а се однесува на тоа кога од самата компанија се регрутираат потенцијалните кандидати, така што квалитетните и професионални кандидати се унапредуваат на слободните работни позиции преку внатрешен оглас, со што се создаваат услови за развој и унапредување на вработените, така се изедначуваат можностите за напредување и слично.

Овој начин има предности бидејќи работните способности на кандидатот се веќе познати, а и мали се можностите кандидатот да ја напушти компанијата, но и слабостите бидејќи во компаниите кои брзо растат и се развиваат, внатрешната понуда не дава големи шанси за избор на високо - квалификувани кандидати кои се со работно искуство од областа.

–Надворешниот пазар на труд, тоа е вториод извор а тоа е кога потенцијалните кандидати ја контактираат компанијата преку јавно огласување во медиумите како би ги пополниле слободните работни позиции. Предностите на овој извор се: одржување на отвореноста и

[12] Coff, W.R., (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. Academy of Management Review, 22(1997), 374-402

флексибилноста на компанијата за да нема празнење на работни места како резултат на интерно напуштање за други работни места, додека недостатоците најчесто се: губење на времето врзано со регрутирањето, создавање на трошоци, а исто така и мали шанси за напредување на вработените во компанијата што резултира со негативни резултати и незадоволство кај вработените.

По пријавите се изготвува список во кој се избрани оние кандидати кои ги исполнуваат формално - правните услови како соодветно образование, образовен профил или поседување конкретно знаење од областа.

Имено, листата на кандидати содржи информации со име, презиме, адреси и контакти на кандидатите.

Генерални фази на реализација на стручна селекција

Во првиот дел од фазата на реализација и на професионална селекција се започува со психолошко тестирање и тоа опфаќа[13]:

- Евиденција на кандидатите кои пристигнале на тестирање;

- Конкретен прашалник или анкета за утврдените податоци за образованието на кандидатот, професионалните интереси, работно искуство и неговиот семеен и социјален статус;

-Психолошки преглед или испитување на способностите, личноста на кандидатите;

- Обработка на собраните податоци од групно тестирање;

- Индивидуално интервју;

Податоците кои се добиваат од апликацијата, CV-то, и од психолошкото тестирање треба да се селектираат во следните категории:

- Возраст на кандидатот;

- Успех и образование;

- Семејна и социјална состојба;

- Искуство во областа или надвор од стручната област;

[13] https://koncept.com.mk/profesionalna-selekcija-na-chovechki-resursi/

- Општиот впечаток врз основа на набљудување;

- Мотивација;

- Дополнителни забелешки;

Понатака се продолжува врз основа на собраните информации и се прави записник кој се доставува до одговорното лице и се смета за деловна тајна. Извештајот за реализација на стручната селекција содржи:

Критериумите врз основа на кои се даваат предлозите се поделени на соодветни категории и одредени карактеристики:

- се препорачува за вработување ова е за кандидатите кои ги исполнуваат сите горе-наведени критериуми;
- евентуално препорачано, се мисли на кандидатите кои исполниле некои од горе-наведените критериуми;
- не се препорачува, тоа е за кандидатите кои не ги исполнуваат најважните критериуми кои се бараат;

Податоците кои се добиени се архивираат, а на интервју се повикуваат само кандидатите кои ги исполниле сите критериуми, освен ако нема доволен број од првата категорија на кандидати се повикуваат и втора.

Според повеќе сознанија генералниот терк е дека на крајот се спроведува интервју од раководството, во современи компании и зависно за каква работна посиција се работи се препорачува да присуствува и психологот кој го извршил тестирањето. Најчесто поради сложеноста на работата и чувствителноста на податоците, психолошкото тестирање го прави исклучиво психолог кој е обучен за тој тип на работа ангажиран од компанијата.

Подготвителна фаза за следење на избраните кандидати

На психологот ангажиран од компанијата му се дава повратна информација, односно предлог за изборот на кандидатот. Податоците кои се добиени на тестот најчесто се користат за следење на работната адаптација и понатамошната успешност на вработените.

Карактеристики кои имаат влијание за изборот на работа

Селекцијата е секогаш двонасочен процес, тоа најчесто може да значи дека кандидатот иако го поминал изборот и бил примен за работното место, да одлучи да не ја прифати понудената работа. Понекогаш карактеристиките на работното место се тие кои пресудно влијаат на одлуката за прифаќање на работата. Тоа се основните потреби на личноста и најчесто се[14]:

- Нивото на плата, таа е главен извор на приход и услов за егзистенција.
- Предизвиците на работното место имаат голема улога во остварувањето на потенцијалот, самоактуализацијата на вработениот.
- Сигурноста на работното место.
- Можностите за напредување се важни за сите работници, а особено за оние кои се подолго од 3 години на истата позиција во компанијата.
- Географската локација тенденцијата да се избере работа во поголема урбана средина и подостапна за сите.

Придобивките за вработените значат избор на компании за кои е најдобро да се работи. Заради тоа е важен *Employer Branding-ом* кој представува еден современ тренд во интернационалните организации.[15] Брендирањето на работодавачот се однесува на процесот на промовирање на организацијата како атрактивно и посакувано место за работа. Силниот бренд може да и помогне на компанијата да привлече и задржи врвни таленти, да го подобри ангажманот и продуктивноста на вработените и на крајот да доведе до успех во бизнисот и компанијата. Современиот начин на управување е дел од сетот на понуди што организацијата може да им го понуди на вработените во замена за нивните вештини и експертиза. Тој ги одразува мисијата, визијата и вредностите на компанијата, како и културата на една работна средина. За дефинирање на брендот на компанијата и начинот на кој таа управува со вработените од страна на апликантите се издвојуваат прашањата: - Што ја издвојува вашата компанија од вашите конкуренти?; -Кои поволности им ги нудите на вработените?; - Каква е културата на вашата компанија?; - Каков вид на рамнотежа помеѓу работата и секојдневните животни обврски се нудат и сл.

[14] Eurostat, “Statistical Approaches to the Measurement of Skills”, Luxembourg, 2016
[15] Martin, G (2009) Employer Branding and corporate reputation management, The Peak Performing Organization, Chapter 13, pp 252, Routledge, London

Брендот на една компанија се гради зависно од повеќе фактори, вклучувајќи ги политиките, програмите, наградите, придобивките и поволностите што ги нуди компанијата како работодавач на потенцијалните кандидати и постојните вработени. Во креирањето на стратегија за управување со човечки ресурси во западните земји се креира и стратегија за брендирање на работодавачот, така тој се гради, постои и се доживува секој ден.

Поголемиот предизвик денес вклучува гледање напред и планирање за долгорочна иднина. Во брзо движечко деловно опкружување, со нарушувања кои се движат од вештачка интелигенција до климатски промени и одржливост и геополитички прашања, не е доволно да се биде добар само во реагирањето на надворешни, краткорочни предизвици.

Наместо тоа, компаниите мора да гледаат напред и проактивно да ги прераспределуваат ресурсите на теми кои ќе бидат поважни за идните перформанси во следните три и повеќе години. Во таа област, резултатите покажуваат дека компаниите имаат значителна работа.

1.4 Развој и обука на вработените

Како што веќе наведовме во дефинициите погоре менаџментот за управување со вработените во една компанија подразбира организирање, планирање, водење и контролирање на човечките и другите ресурси кои ако ефикасно и ефективно се искористат се постигнува остварување на целите во организацијата и се добива конкурентска предност. Тимот кој управува со вработените е одговорен за задоволување на потребите на вработените со цел компанијата да биде ефективна и ефикасна, а од тука произлегува ефективноста и комплексноста при управувањето со вработените.

Како основа за имплементацијата на човечките ресурси во интернационалните комапнии се земени предвид следниве димензии: обуката и развојот на човечките ресурси.

Обучувањето на човечките ресурси е процес во кој вработените се обучуваат теоретски со знаења, концепти и однесувања, за потоа стекнатите знаења да се тренираат практично, се додека не е потребно повторно да бидат ретренирани веќе стекнатите вештини.

Целиот овој систем придонесува за подобрување на перформансот на одредено работно место. Развојот на човечките ресурси е структура која дозволува развивање на поединецот, задоволување на организациските или државните цели[16].

Според повеќе предходни анализи може да се исстакне дека развојот на човекот врши придонес за самиот поединец, организацијата и државата и нејзините граѓани. Секоја корпорација има своја визија, па на развојот на човечките ресурси се гледа кон вработените како на основни средства во претпријатието, со чии вредности се зголемува развојот, "нивниот примарен фокус е на растот и развојот на вработените го акцентира развивањето на поединечниот потенцијал и вештини"[17] .

Во овој метод развојот на човечките ресурси може да биде во рамки на тренирање во група, универзитетски курсеви или курсеви за одредена работа или менторирање и обучување од страна на вработени кои долго време работат во компанијата со цел да се постигне посакуваниот резултат т.е. да го развие перформансот на поединецот. На ниво на национална стратегија, може да биде широк меѓу секторски пристап до поттикнување на креативен придонес во националната продуктивност.

карактеристики	***обука на вработените***	***развој на вработените***
Временска рамка	Содржина/конзистентност	Стекнување на ново искуство/идни задачи
Користење на работното исксутво	Перманентно Унапредување	Надградување со нови сознанија
Цел	Подготовка за сегашната Работа	Спремност и подговоквка за промени
Учество на вработените	Задолжително	Доброволно

Извор: Noe, R.A., 2002, Employee, Training & Development, 2nd. Ed. McGraw-Hill

Ефективниот оддел за човечки ресурси (ЧР) е клучен дел од деловниот успех на една компанија, тоа е тимот кој е одговорен за вработените а тие се највредно богатство за една

[16] https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%BA%D0%B8_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8

[17] The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development / Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, and Richard A. Swanson.– 6th ed.

успешна компанија и нејзиниот професионален успех. Многу од одговорностите на човечките ресурси се невидливи - особено ако се добро извршени.

1.5 Предности на обучувањето во поглед на ефективноста

Инвестирањето во развојот на вработените е потребна и важна поради брзата промена на пазарот на трудот, влијанието на технолошките иновации, глобализацијата, демографските промени и сите останати предизвици кои следат. Промените се потребни и тие создаваат нови можности и предизвици за работниците, работодавачите и креаторите на политики. Променливиот пазар на труд бара прилагодувања, поради тоа е важно за вработените да стекнат нови вештини и компетенции. Потребата од современите пристапи од страна на работодавачите е јасна и неа ја налага едно современо општество, инвестицијата во развојот на човечкиот капитал и иновациите во работата се дел од методите, а креаторите на политики потребно е да дизајнираат ефективни политики и институции кои поддржуваат инклузивен и одржлив раст и развој[18]. Со овој труд се направи анализа на значајните разлики во трендовите на имплементација на практиките за управување со вработените, по конкретно во интернационалните компании. Па затоа можеме да нагласиме дека прва и значајна примена со која се одвојуваат од домашните компании е вложувањето во човечкиот капитал преку обуки и надградба на знаење и вештини како примарен метод.

1.6 Анализа на работните места

Кога подлабоко ќе навлеземе во истражувањето на оваа тема која е многу обемна, а на изглед едноставна ќе забележиме дека оваа гранка за да биде целосна треба да се состои од повеќе едноставни работи кои ќе добијат сложена целина.

Ако правилно се распредели работата во секторот за управување со вработените ќе се дојде до бараните резултати, но и ќе се понудат и посебни услови за исполнување на работните задачи во зададената позиција. Тоа значи дека треба да се следат модерните текови и промените во општеството. Може да се каже дека еден од клучните столбови од делот на менаџирањето со вработените, а соодвено на системот за имплементирање и управување со успешноста на менаџерскиот тим е и анализата на работата.

[18] Sherman, A. W.Bohlander G. W.; SnellS. A., (1998), Managing Human Resources,11thEdition, SouthWestern Educational Publishing

Тука ни се наметнува и предметното прашање, а ни се кристализира во сите делови од трудот подолу согледувањето на разликите во поглед на пристапот и методите кои се применуваат во современиот менаџмент во меѓународните компании. Во ова истражување забележавме дека помалите компании воопшто и не обрнуваат внимание на анализата и дизајнот на работното место и поради тоа често имаат несоодветни работни места пополнети со несоодветни вработени на истите. Наспроти тоа интернационалните и поголеми компании зависно од дејноста со која се занимаваат, го осовременуваат начинот на работа и основите на кој го градат својот менаџерски тим за управување со вработените, а тоа е да се постават вистинските луѓе на вистинските позиции како не би имало одливање на кадар. Не е тешко денес да се постигне баланс помеѓу вработените и предпоставените, но треба да се посвети внимание на основата, на чекорите во поставувањето на вистинските луѓе на вистинското место тоа е целта на анализата на работа како дел од современите модели на управување.

Процесот преку кој се прибираат податоци, се обезбедуваат информации за задолженијата, одговорностите, резултатите, и потребните вештини во работната средина на одредено работно место е всушност анализа на работата.



Слика 1. Процес на активности во управувањето со човечки ресурси

За анализа на работата, целиот процес на систематско собирање на информации се изршува со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со

сите свои делови и знаења, како би се искористиле способностите и вештините на вработените во контекстот на работното место и човечките критериуми за работните места.[19] Имено, крајниот резултат на анализата на работата се преточува во описот на работно место каде таа дава дополнителен придонес и во изработката на плановите за регрутирање на вработените, огласи за слободни работни места, планирање на зголемување на извршувањето како составен дел на системот за управување со успешноста на менаџерите за управување со вработените. Анализата се спроведува во големите организации, каде што постои оддел за човечки ресурси, постои добра координација за тоа – кои активности ги презема одделот за човечки ресурси, кои активности ги одработуваат менаџерите итн. [20]

Во овие организации, одделот за човечки рсурси има задача да ја координира и ја следи целата постапка и ги составува описот и спецификацијата на работното место со цел да постигне унифицираност.

Интернационалните компании можат да применат еден од трите различни пристапи за управување и екипирање на нивните подружници во други земји, објаснети подолу во трудот како дел од пристапите на управување а и дел од нашиот предмет на истражување.

Поставувањето цели е многу важно, од различни аспекти и причини, па затоа може да се каже дека целите како такви се алката што ги поврзува преземените акции и резултатите што ги постигнува една компанија, во насока на реализација на својата визија и мисија. Кога вработените се задоволни од работното место, одделот за човечки ресурси прави нешто како што треба, тоа значи дека е поголема веројатноста вработените да ги задржите на своите работни места, а истовремено и да се намалат трошоците за регрутирање и преквалификација.

[19] Анг. Task-based job analysis
[20] Анг. Competency –based job analysis

ДЕЛ II - СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ ПРИ УПРАВУВАЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО КОМПАНИИТЕ

Однесувајте се кон вработените како што сакате тие да се однесуваат кон клиентите. Ако подобрувањето на искуството на клиентите е корпоративен приоритет, тогаш лидерите на сите нивоа имаат одговорност да создадат искуство за вработените што го отсликува она што се очекува од клиентите. Културата на компанијата е неопходна основа за создавање позитивно искуство на вработените. Ако културата на организацијата е таква каде што вработените прифаќаат однесувања како што се доверба, соработка, комуникација, почит, транспарентност и вклученост, тие тогаш ќе ги третираат клиентите на ист начин како што ги третираат своите колеги.

2.1 Класификација на модели на управување со вработените

На глобално ниво во последните неколку години, побарувачката на професионалци за управување со вработените (ЧР) бележи зголемен раст. Со промените во светот ни со развојот на технологијата, забележливо се открива важноста на човечките ресурси кои се еден од најзначајните сектори во скоро секоја компанија.

Професионалците за управување со човечкиот капитал во една компанија, а тоа се вработените постојано прават напори да бидат во тек и современо да ја водат организацијата, како и нејзините вработени кон остварување на целите.

Исто така, бараат нови начини на работа во организациите за да креираат одржлива работна средина со нови и современи пристапи на управување, создавајќи позитивна клима и култура за своите вработени. Друг основен дел кој исто така е важен за вработените е физичката средина и алатките достапни за извршување на нивната работа. Ако вработените се чувствуваат небезбедно на работа, се натрупани во мал простор или на друг начин им е непријатно, нема да имаат добро искуство од својата работа. Слично на тоа, важно е да се отстранат бариерите за вршење дополнителна работа со тоа што технологијата е многу важна алатка за сите процеси, а со технологијата им се олеснува на вработените да бидат ефективни, да соработуваат со други и да дојдат до иновативни идеи кои најдобро ги поддржуваат клиентите.

Кариерните можности, како и работните позиции во секторот за човечки ресурси во светот се возбудливи, енергични и исполнителни. Професионалецот во својата работа треба да знае да се грижи за вработените и нивната мотивација, да организира тимови, а во исто време да ги предизвикува и позитивно да се развиваат во самата компанија.

Класификацијата на секторот за човечки ресурси или управувањето со вработените во една компанија може да биде составен од повеќе професионалци кои имаат поделени работни позиции, 7-те издвоени што се користат во успешните интернационални комании најчесто се:

1. Менаџер за човечки ресурси

Од истражувањето можевме да забележиме дека некои компании имаат менаџер за човечки ресурси, додека други имаат директор за човечки ресурси, но без оглед на именувањето на работната позиција, нивните обврски и задачи се слични, а крајните цели исти. Тие се вклучени во водењето на вработените низ процесот на вработување, објаснување на програмите за бенефиции, обуката на вработените, справувањето со работните предизвици и сл. Менаџерскиот тим за управување со вработените има и директно влијание врз организациската клима имено културата во интернационалните компании, а тие можат да бидат и повикани како консултанти за прашања од својот дел на работата.

2. Интернационален соработник за човечки ресурси

Тоа се лица кои сакаат да патуваат знаат да зборуваат еден или повеќе странски јазици, како и да комуницираат со луѓе од други култури, и се спремни да градат меѓународна кариера.

Оваа работна позиција за човечки ресурси ги вклучува истите видови на должности како и менаџерот за човечки ресурси, а главната разлика е во тоа што се работи на различни локации низ светот.

3. HR регрутер

Регрутирањето на вработените чии таленти се усогласуваат со деловните цели е од клучно значење за успехот на една компанија. Регрутерите за човечки ресурси се високо ценети

во скоро сите организации и бизнис фели, па повеќето организации сметаат дека регрутерите се одговорни за целиот циклус на избор.

Всушност, тие како професионалци се ангажирани да ги најдат потенцијалните кандидати, да ги интервјуираат и да најдат работна позиција според нивните карактеристики и квалификации.

4. Лице за обука и развој на вработените

Ова е работна позиција за да им се помогне на вработените да ги подобрат своите вештини и да ги остварат своите планови од личен и професионален аспект. За да се постигне сето тоа потребно е да се спроведат различни часови и тренинзи за континуирана едукација, со корисни работилници, конференции и други видови на собири.

Овој тип на ЧР професионалци можат да ги дизјнираат и најефективните задачи за вработените кои што нивната организација сака да ги нагласи.

5. Консултант за човечки ресурси

Денес, независно дали се работи за домашни или интернационални компании одделите за човечки ресурси не се исклучок по однос на нивната комплицираност во предизвиците. Потребна е надворешна перспектива за да се реши одреден проблем или предизвикот со кој се соочува, тука настапуваат консултантите за човечки ресурси со совети и насоки. Вообичаено тоа се професионалци кои можат да се специјализираат во една или повеќе области, како што се: вознемирување на работното место, разбирање на законите за работни односи, програми за вработување, компензација, бенефиции, културата на една компанија, мотивација на вработените и сл.

6. Извршен регрутер

Тие имаат задача да најдат кандидати за да ги пополнат работните позиции на високо ниво, како што се тим лидери, директори, корпоративни службеници и сл. Извршните регрутери добиваат компензација откако ќе ги исполнат условот да поплнат некоја висока работна позиција, тие можат да наплаќаат големи такси бидејќи на компаниите им се потребни таленти од областа.

7. Специјалист за анализа на човечки ресурси

Трошоци и придобивки секогаш има кога компанијата вработува нов вработен. На ова работно место се регрутираат лица професионалци за аналитика на човечки ресурси и тие обезбедуваат податоци што ги користи понатака ЧР секторот.

Менаџирање со работна сила од далечина

Успешноста на една компанијата зависи од работната сила и од нивната посветеност и ангажираност во својот делокруг, па затоа отсуството на физичко присуство ја отежнува целата работа на компанијата. Менаџирањето со вработените од далечина претставува предизвик за секој менаџер, тим - лидер, раководител или управител и тоа е така најчесто поради недостигот на синхронизација помеѓу вработените и меѓу менаџерите и вработените, недостатокот на информации и/или нивниот отежнат пристап, отежнатата меѓусебна комуникација.

Вообичаено се јавува дефокусирање или прекин на работата кога се одвива во домашни услови, од различни фактори, па често доведуваат до бариери во комуникацијата, кои пак, ја отежнуваат работата на сите вработени во организацијата.

Менаџментот за човечки ресурси е дизајниран за да осигура дека талентот на вработените правилно се искористува, за да обезбеди исполнување на организациските цели.[21] Без разлика дали се работи за голема организација со илјада работни места или мала непрофитабилна компанија, менаџирањето на луѓето во организацијата е многу повеќе од едноставна администрација, програми кои се за плата или избегнување на можни правни тужби.Човечките ресурси се гледаат како важен дел од успешноста на организацијата на пазарот[22].

2.2 Пристапи во управувањето со вработените

Функциите на управување со човечки ресурси во јавниот сектор стануваат сè повеќе и повеќе мониторирани од страна на јавноста во последните неколку декади, но тоа не значи дека и интернационалните компаниите не се исто подложни на мониторинг од страна на јавноста.

[21] Robert L Mathis, Human resource management, 2010, Cengage Learning
[22]chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mhra.mk/content/doc.pdf

Имено, на територијата од нашата земја работат и функционираат повеќе интернационални компании од различни или исти типови на услуги и дејности, кои се натпреварuваат помеѓу себе во поглед на подобар квалитет и подобро обезбедување на услугите во нивниот домен. Во овој труд го истражувавме прашањето што треба да поседува менаџментот на човечки ресурси или поедноставно кажано тимот за управување со вработените во интернационалните компании. Поедноставено кажано тоа е разбирањето на неговата вистинска улога, правилната поделба на работните обврски во секторот за управување со вработените, и примена на актуелните практики од соседните земји. Релевантните истражувања за ефектите од практиките на управување со вработените и други студии поврзани со нашиот домен на истражување ја тестирале поврзаноста помеѓу практиките на управување со човечките ресурси, работата на вработените и организациската структура со генерално поддржувачки резултати, за тоа дека практиките на управување со вработените влијаат врз нивната структура а со тоа и врз организациската поставеност.

Успешните организации во секоја од студиите кои биле спроведени во различни земји и во различни сектори, ги сметаат пристапот и практиките на управување на човечките ресурси за клучен фактор кој влијае врз работата на вработените, а таа пак е директно поврзана со работата на компанијата. Актуелните практики за човечки ресурси се применуваат од страна на линиските менаџери на дневна основа што позитивно влијае врз перцепцијата кај вработените за пристапот на управување со човечки ресурси кои се применуваат врз нив[23].

Успешната имплементација или неуспехот на практиките на управување со човечките ресурси зависи од вештините на менаџерите[24]. Боксал и Пурсел[25] во нивната студија укажуваат на тоа дека постои еден вид на „внатрешна усогласеност" помеѓу искуствата, така што се појавува еден синергистички ефект кој е поголем отколку збирот на индивидуалните дела.

[23] Purcell, J. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box. London: Chatered Institute of Personnel and Development, pp. 204-210

[24] Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M.(2003). Human resource management and corporate performance in the UK. British Journal of Industrial Relations. 41(2): 291-314.

[25] Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press. [pp. 1-16].

Овој пристап претставува перспектива на контингентност која укажува на тоа дека ефикасните практики на управување со вработените мора да бидат во согласност со сите други аспекти на ниво на компанијата или организацијата. Научниците исто така ја разгледале и конфигурациската перспектива која укажува на тоа дека ефикасните практики на управување со човечките ресурси се состојат од модел на искуства кои внатрешно се конзистентни, а надворешно се согласни со другите организациски карактеристики.

Според Гес и соработниците овие перспективи не се конфронтирачки и можат едноставно да дејствуваат на различни нивоа во компанијата, имено додека најдобрите практики и додаваат вредност на компанијата, таа исто може да извлече и дополнителни бенефити преку осигурување дека овие искуства и нивната примена се внатрешно конзистентни и надворешно согласни[26]. Врз основа на една универзална перспектива, разумно е да се очекува дека искуствата на менаџментот на човекови ресурси во врска со неговата исклучителна вклученост и успешност во работата ќе бидат позитивно поврзани и со субјективните и со квантитативните мерки на организациската структура, а со тоа и обуката и развојот на вработените[27].

Имено, Јахја и Гох[28] го нагласуваат значењето на менаџментот на човечки ресурси во имплементирањето од искуствата на управување со знаењето за најдобрите пристапи. Слично на тоа, Флод и неговите соработници тврделе дека најважниот елемент е личната природа на развојот и знаењето, која што бара подготвеност од страна на вработените кои го поседуваат и умешноста да го споделат и да го имплементираат.[29]

Затоа, важна точка во овој случај е идејата дека успехот на било која иницијатива за управување со развојот и знаењето на вработените веројатно лежи во тоа да се биде критички зависен од соодветно високо мотивирани и високо посветени луѓе кои заземаат активна улога во процесот на менаџментот.

---

[26] Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M.(2003). Human resource management and corporate performance in the UK. British Journal of Industrial Relations. 41(2): 291-314.

27 Boselie, J.P., Dietz. G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal. 15 (3), 67-94.

[28] Yahya, S., & Goh, W. K.(2002), "Managing human resource toward achieving knowledge management," Journal of Knowledge Management, 6(5): 457-468

[29] Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001) "Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries". The International Journal of Human Resource Management, 12(7), 1152-1165

Солиман и Спунер тврдат дека современиот пристап и практиките на управување со човечки ресурси играат важна улога во олеснувањето на апсорпцијата, трансферот, споделувањето и создавањето на знаењето кај вработените.[30]

Слично, Скарбро забележал дека практиките на менаџментот на човекови ресурси, како што се методите на селекција, стратегии на компензација и системите за кариера имаат влијание врз протокот на знаењето што бара максимизирање во изведбата од вработните која резултира во вкупната организациска работа, како и Thite, Gloet и други соработници[31] кои со нив ги спроведувале емпириските истражувања и забележале дека главната и основна цел на практиките на управување со човечки ресурси треба да биде подобрување на работата од страна на вработените, а со тоа и на комплетната организациска структура. И на крај, организациите треба да усвојат континуиран пристап за проценка и адаптација на нивните практики за управување со човечки ресурси. Со оглед на динамичната природа на управувањето со вработените во различни контексти, организациите треба редовно да ја проценуваат ефективноста на нивните стратегии, да бараат повратни информации од вработените, да ги следат трендовите во индустријата и да останат ажурирани за културните и правните случувања кои можат да влијаат на нивните практики за менаџментот на човекови ресурси.

2.3 Клучни показатели за успешност во управувањето со вработените

Клучните показатели за успешност во управувањето со вработените се делумно универзални и се однесуваат на сите организациски системи, но исто така и нивниот избор треба да биде усогласен со дефинираната стратегија и целите на организацијата. Изборот на соодветни показатели и системи за известување во врска со управување со вработените, е потврдено со бројни истражувања и тоа служи да ги подига перформансите на целата организација. Имено, во поново време со современите пристапи на овој проблем му се пристапува и со соодветно внимание и вклучителни ресурси. Клучните показатели на човечките ресурси се еден водич за менаџерскиот тим за насока на создавање на здрава основа за подолг деловен успех на компанијата.

[30] Soliman, F and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, Journal of Knowledge Management, 4.4, 337-345.
[31] Scarbrough, H. (2003), "Knowledge management, HRM and the innovation process", International Journal of Manpower, Vol. 24 No.5, pp.501-16.

Моделот за мерливост на клучните показатели за успешност во компаниите, високиот менаџмент може да го користи заради мерливоста и координацијата на сите процеси и активности интерно во самата организација.Таа се користи и за менаџерите и вработените на пониски нивоа, за да се разбере врската помеѓу резултатите и активностите постигнати во организациските делови и работните места споредени со резултатите и активностите на целата организација.

Многу истражувања покажале дека над 90% од најуспешните компании во светот имаат некаква форма на примена на клучните деловни индикатори преку концепти и методологии, како што се стратешки мапи, balanced scorecard, итн.[32]

Клучните индикатори за успешност може да се дефинираат за сите нивоа во една компанија или организација[33]:

• на ниво на работни места;

• на ниво на помали организациски единици (служби и оддели);

• на нивото на сектор, дирекција и целата организација.

Понатаму, клучните индикатори можат да ги дефинираат процесите што се спроведуваат преку неколку организациски единици како што се набавка, производство, продажба и финансии.

Покрај традиционалните индикатори за финансиски деловни активности, клучите показатели за успешност вклучуваат и нефинансиски индикатори, а тие се и индикаторите за внатрешните процеси, бизнис развој или развој на деловно работење, работа по учинок и сл. Анализата на индикаторот за клучни перформанси[34] на човечките ресурси им дава значајна предност. Тој има јака корелација помеѓу користењето на KPIs и стратегиската улога на секторот за човечките ресурси и делот во управување со вработените. Квантификацијата на работните перформанси на вработените треба да биде од основно познавање за лидерите за човечки ресурси, бидејќи индикаторот за клучни перформанси води до стратешки акции. Со брзиот пораст на вештачката интелигенција и машинското

[32] http://www.irsonline.co.uk/Information/ Leaders in Employment Intelligence
[33] https://insider.mk/statii/sto-se-kpi-key-performance-indicators
[34] Анг: Key performance indicator (KPIs

учење, автоматизацијата веќе влијае над бројните организации низ индустриите и се предвидува дека ќе влијае повеќе во иднина.

Имено, бидејќи вработените стравуваат дека нивната безбедност на работното место се намалува, а организациите стравуваат дека нивните вработени ги немаат потребните вештини за одржување на бизнисот на пазарот, императив е повеќе организации да преземат активна улога во професионалниот развој на своите вработени со развој и надградување на вработените заради иднината на работата. [35] Многу големи организации веќе инвестираат во програми за вештини. Во изданието „Иднината на работните места,, а со главна тема за надоградување на вештини, HR политики и трендови, беше наведено дека неодамна најавената иницијатива на „Амскалинг 2025“ на Амазон ветила дека ќе потроши 700 милиони долари на програми за надградба за да им помогне на повеќе вработени да стекнат експертиза во области како машинско учење и софтверско инженерство[36]. Во 2016 година, Гугл објавил ИТ иницијатива од една милијарда американски долари, кои биле насочени кон надградување на вработените чии работни места може да бидат нарушени од технологијата.

Од тука е јасно дека современите пристапи за зголемувањето на квалификациите се моќна сила против брзото темпо на автоматизација што влијае над скоро сите индустрии. [37] Овде се наметнува прашањето, како организациите можат да ги искористат овие иницијативи за да им помогнат на своите вработени да успеат во иднината на работата? Во текот на следните 10 до 15 години, усвојувањето на технологиите за автоматизација и вештачката интелигенција имаат тенденција кон трансформирање на работните места, бидејќи луѓето сè повеќе комуницираат со сè попаметни машини. Овие технологии и интеракцијата со човек машина носат и бројни придобивки, во форма на поголем економски раст, подобрени перформанси на компаниите и нов просперитет.

Автоматизацијата има тенденција да го замени стареењето на работниците во време кога работо способното население во многу земји се намалува. Некои претходни истражувања пак сугерираат дека автоматизацијата и вештачката интелегенција можат да дадат и

[35] McKinsey Global Institute, A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age, June 2015

[36] Иднината на работните места -Надоградување на вештини, HR политики и трендови, издание на бизнис Конфедерација на Македонија , едукативна програма, Арил 2021

[37] The future of Jobs and Jobs Training, PewResearch Institute, May 2017

поттик за растот на продуктивноста, која опаднала во напредните земји во текот на изминатата деценија. Одредени компании веќе ги користеле овие технологии за да спроведат предвидливо одржување во производството, да ги персонализираат препораките за „следен производ за купување“, да ги оптимизираат цените во реалното време и да ги идентификуваат лажните трансакции, меѓу другите употреби. Се предпоставува дека овие технологии исто така ќе ги променат потребните вештини на пазарот на труд. На сметка на вештините во работната сила промените кои започнале да се случуваат не се нови, барањата околу равојот и усовршувањето на вештините започнале да се менуваат откако првата индустриска револуција ја реконфигурира улогата на машините и работниците. Компаниите во многу земји забележувале дека имаат проблем да го најдат потребниот талент, а работниците пак често пати се жалат дека се недоволно квалификувани или дури и во некои сектори се преквалификувани за своите работни места.[38] Од тука ни се наметнува и прашањето што треба да преземе менаџментот за избегнување на негативните последици од несовремениот пристап при управувањето со вработените?- Доаѓаме до основниот одговор дека недостатокот на вештини и не совпаѓањето во развојот и надградувањето на постојаните вработени имаат негативни влијанија врз економијата и пазарот на трудот. Така тие може да резултираат во зголемени трошоци за работна сила, на пр. изгубено производство заради непоплнети слободни работни места, побавно усвојување на нови технологии и имплицитни и експлицитни трошоци за повисоки стапки на невработеност. Нспроти тоа, се истакнува дека соодветните вештини можат да го зајакнат економскиот раст.

Технолошките иновации донесоа промени во вештините потребни за работното место долго пред појавата на денешните технологии на усовршување и автоматизација. На пример за време на индустриската револуција во Европа и Соединетите Американски Држави на почетокот на 19 век, парната машина и другите технологии ја подигнале продуктивноста на работниците со примарно основни рачни вештини, овозможувајќи им да преземат работа што претходно ја правеле комплицираните вештини и високо платените работници, вклучително и мајстори, такајачи и други занаетчии.

[38] McKinsey Global Institute, A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age, June 2015

Во нашата ера, компјутерите и роботите имаат спротивен ефект, зголемувајќи ја продуктивноста и ја надополнуваа работата на работниците со висока квалификувана вештина, дури и кога тие ги заменуваат рутинските задачи што претходно ги презеле работниците со ниска вештина, како што се оние што работат на склопување или како оператори на разводна табла итн. Денес, имаме предност да предвидиме смени на вештини што следуваат, што ни дава одредено време да ги предвидиме и прилагодиме горе споменатите и другите социјални промени што можат да ја придружуваат автоматизацијата и усвојувањето на вештачката интелегенција.[39] Според Обединетите нации, глобалната стапка на невработеност кај младите е приближно 11,8%. Покрај тоа, според нив младите генерации имаат скоро три пати поголема веројатност да бидат невработени, за разлика од возрасните. Со свежите перспективи што можат да ги понудат помладите генерации, компаниите треба да започнат да инвестираат во талентираните вработаени.

Овие партнерства исто така би им помогнале на образовните институции да ги прилагодат своите наставни програми според потребите на деловните субјекти и индустриите. Учество во застапување: компаниите и нивните вработени треба активно да учествуваат во креирање на политики што се однесуваат на невработеноста кај младите. Зајакнувањето на политиките на пазарот на трудот и создавањето работни места, се методи што се однесуваат на невработеноста кај младите преку развој на политики. Човекот учи додека е жив, учењето никогаш не треба да престане. Во истражувањето на Корн Фери[40] во 2018 година, 33% од вработените кои планирале да ја напуштат работата таа година изјавиле дека тоа е затоа што им е здодевно и им треба нов предизвик. Според тоа може да се истакне дека многу искази укажуваат на тоа дека компаниите можат да го решат овој проблем преку негување на "култура на учење" каде вработените постојано се предизвикуваат. Во Четвртата индустриска револуција, се зголемила побарувачката за компаниите да ги подобрат своите внатрешни капацитети со таленти. На тој начин се создава и здрава култура на учење во компаниите, со таа револуција се демонстрира дека организацијата го цени образованието и го поддржува континуираниот развој на работната сила. Во текот на следната деценија предизвикот со стареење на популацијата

[39] Verizon, 2018 data breach investigations report, 2018
[40] https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/2018-leadership-trends

ќе излезе на површина. Новите сфаќања за тоа што значи стареењето, како и ново настанатите можности за реално, здраво продолжување на животот, ќе започнат да преовладуваат. Поединците ќе треба да го преуредат својот пристап кон кариерата, семејниот живот и образованието за да се приспособат на таа демографска промена.

Сè повеќе, луѓето ќе работат 65 години со цел да имаат соодветни ресурси за пензија, тоа се случува денес и кај нас.

Повеќекратните кариери станаа вообичаена практика, а доживотното учење за подготовка за професионални промени забележува голем раст. Заради искористување на искусната и сè уште витална работна сила од човечки капитал, компаниите / организациите ги преиспитуваат традиционалните патеки за кариера во организациите, така создаваат поголема разновидност и флексибилност. Како што се движиме кон свет на поздрав начин на живот и холистички пристапи кон она што го јадеме, како работиме и каде живееме, голем дел од секојдневниот живот - и глобалната економија како целина - ќе се гледа низ лупата на здравјето.

2.4 Стратешки пристапи во управувањето со вработените

Последните години од минатиот век на секторите за управување со човечки ресурси се гледало како на единици чија основна функција е да ги извршуваат административните работи поврзани со договорите за вработување, пријавување и одјавување на вработените и грижата за навремената исплата на плата и социјалниот пакет за вработените. Денес, се смета дека тие единици за управување со вработените ги извршуваат стратешките функции на една организација кои се неопходни за нејзиниот раст и развој[41]. Генерално забележано, дејноста на единиците за управување со човечки ресурси може да се подели во две главни категории[42]:

1. Стратешка дејност – каде што акцентот е ставен на подготовка и имплементацијата на деловната стратегија на организацијата и стратегијата која е поврзана со развој на човечките ресурси; и

[41] Mila J. B. Nadrljanski, Ante J. Sanader i Đurđica N. Vukić, "Rewarding and human resources as factors of competitive advantage", Pedagogija, 3 (2016): 276.

[42] Стандарди за управување со човечки ресурси (публикција второ ревидирано издание), јануари 2014

2. Трансакционата дејност - каде извршувањето на вообичаените активности е поврзано со службеничките односи, како што се вработувањето, учењето и развојот, наградувањето и работните односи.

Истражувањата на оваа тема биле спроведени во организации од приватниот и од јавниот сектор, а од резултатите се покажало дека, генерално, за активностите кои се од поголема важност процентуално се троши помалку време[43]. Анализата се базира на примарни и секундарни податоци кои вклучија собирање информации од релевантните статии, пишани документи, стратегии, истражувања итн. имено како предизвик кон потребите на методологијата на истражувањето беа прибрани податоци кои овозможуваат извлекување релевантни заклучоци за темата. Оттаму, не само врз основа на ова истражување, туку и врз наодите и сугестиите на современите теории и практики во оваа област, на организациите им се препорачува централната точка на потрошено време да ја поместат многу повеќе кон стратешките активности. Активностите на единиците за управување со човечки ресурси подредени според значајност би требало да бидат[44]:

» имплементирање и развивање на стратегија за управување со човечки ресурси;

»насоки за преземање на иницијативи при процесот на развој на организациска стратегија;

» развивање функционална организациона поставеност во организациите;

»менаџирање и делење на насоки и упатства на линиските раководители за управување со вработените;

» ангажирање на нови кадри и унапредување на вработените;

» односи меѓу вработените;

» обука и развој на вработените;

» плати и бенефиции;

» следење на работењето на вработените;

» отсуства на вработените;

» едноставни адмистративни задачи како што се пријава / одјава на вработениите, здравствени услуги и др.

[43] Публикација, "Стандарди за управување со човечки ресурси", (второ ревидирано издание), 2014година

[44] Jelena Đorđević Boljanović i Žarko S. Pavić, Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2011, 69-70.

Сепак, за да можат единиците за управување со човечки ресурси во вистинска смисла да ја остварат својата функција, потребно било да се исполнат два предуслова:

1. Врвното раководство на организационата единица за управување со човечки ресурси, вистински да им ја отстапи функцијата за управување со луѓето како ресурс.
2. Позитивен пристап, голема лична посветеност и иницијатива за решавање проблеми кои произлегуваат од работниот однос на вработените од страна на раководителите на единиците за управување со човечки ресурси и вработените во нив.

Фокусирањето на квалитетно управување со човечките ресурси претставува клучен фактор за успех на современите организации, а тоа воедно имплицира еволуција во самата содржина на управувањето со човечки ресурси.

Стратешкото планирање се смета за еден од основните чекори кон исполнувањето на мисијата и визијата на било која институција, организација или компанија.

Може да се заклучи дека луѓето како алатка отсекогаш биле критични за успехот на организациите, многу деловни лидери сè уште носат клучни одлуки за нивната работна сила врз основа на интуиција, искуство, совети и претпоставки.

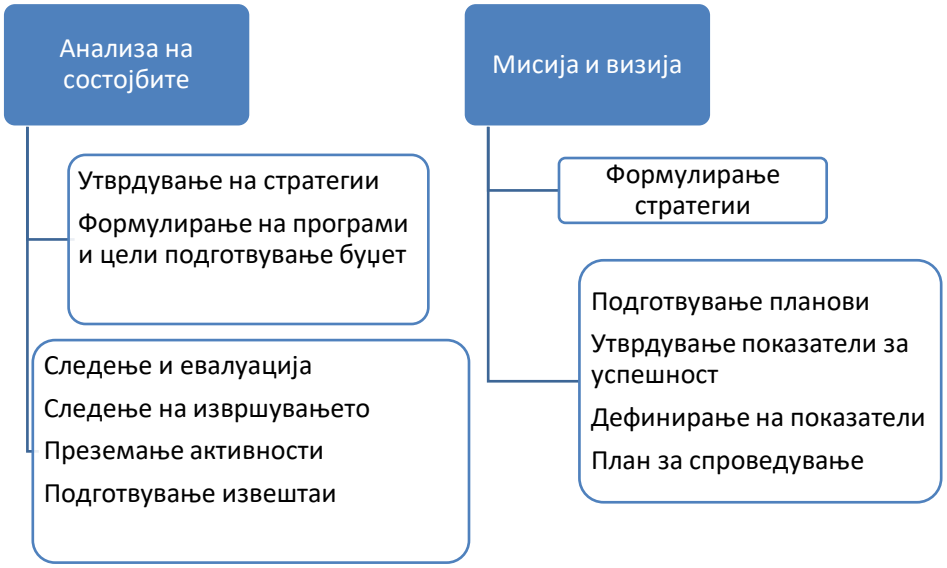
Стратешкиот план е всушност документ со збир од стратешки цели и оперативни активности име но тоа се надлежности на компанијата, а тие работни задолженија се потребни да се реализира мисијата и да се оствари визијата на самата компанија, односно целта кон која се стреми.

Процесот во кој се определуваат приоритетите и целите кои се сметаат за најважни, а воедно со него се дефинираат програми, проекти и активности преку кои ќе се остварат дефинираните приоритети представува стратешки план.

Накратко мисијата представува опис на надлежностите на и во компнијата / институцијата целта на нејзиното постоење и нејзиниот лик.

Додека пак, визијата претставува изјава за една глобално посакувана, континуирана цел кон која на подолг рок се стреми институцијата / компанијата, па така и стратешкиот план кој е сублимат на тие две единки како целина треба да ги содржи елементите како во табеларниот приказ. [45]

[45] Esra Nemli Çalişkan, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", Journal of Naval Science and Engineering, 6/2 (2010): 105-106.



Извор: Менаџмент на човечки ресурси - Македонија – Стандарди

Како една од најважните помошни алатки за непосредно претпоставените, а за подобрување на работната средна е давањето на повратните информации на вработениот за неговата завршена работа. Имено развивањето и имплементацијата на нови бизнис стратегии не би можело да се оствари во отсуство на различни, полни со информации, проникливи иимпути кои се базирани на знаења кои доаѓаат од луѓето кои работат во самата организација[46].

Тој модел на неформален фидбек важи за најдобар начин за јакнење на процесот на комункацијата помеѓу непосредниот предпоставен и вработениот. Соодветно делегираната работна задача носи и успешни работни резултати за институцијата/компанијата, правилното делегирање на работни задачи помага во раководењето со човечките ресурси особено при распределба на работни задачи од посложен карактер.

Менаџментот на управување со ЧР како феномен во последните децении се надградува и негов носител не е само како порано, техничката интелигенција, но предмет на интерес станува и хуманистичката интелигенција.

[46] Rastogi, P. N. (2000). Sustaining Enterprise Competitiveness – Is Human capital the Answer? Human System Management 19(2000) 193-203. IOS Press. стр. 193

Со тоа се наметнува и потребата од нов стил на менаџирање кој е присутен во сите полиња на човековата активност.

Најразличните искуства треба да се прифатат, но и селективно да се прифатат и имплементираат најсовремените видувања и практични решенија од развиениот свет.

Простото пресликување и прифаќање на туѓите искуства не е пожелно, но без прилагодување на условите во кои работиме и живееме како мала, неразвиена земја која што тек заплива во водите на капиталистичката пазарна економија, претприемништвото и менаџментот тоа е малку потешко да се прифати.

Многу фактори се важни степенот на општата деловна култура, работната дисциплина, економското и културното опкружување, социјалните тензии, ниската цена на трудот, неискуството и недоволната едуцираност на новиот македонски менаџмент кој тукушто се роди од еден поинаков систем на договорна економија и социјалистичко самоуправување, се дел од ограничувачките фактори за брзата и лесна имплементација на современиот модел на менаџирање.[47]

Според повеќе научни трудови и истражувања современиот менаџмент на човечки ресурси произлегува од неколку меѓусебно поврзани извори а тие се: движењето на научниот менаџмент, индустриското социјално движење, движењето на човечките односи, движењето на работаната сила на трудот и појавата на слободното и колективно преговарање, и секако развој на менаџмент на човечките ресурси како платена професија[48].

Движењето на човечките интеракции главно се занимавало со чувствата, комуникацијата и ставовите на вработените, како и со компанијата/организацијата како дел од тој социјален систем. Тоа т.н. индустриското социјално движење произлегло од загриженоста за работните услови во фабриките и мелниците и другите места каде се извршувала таа работа, тоа исто така произлегло и од грижата за животот на работниците надвор од работните места.

[47] Војо Беловски, Менаџментот во трговските друштва на капиталот, Дис. Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје, 2000, 219.
[48] Публикација, Стандарди за управување со човечки ресурси, (второ ревидирано издание), 2014година

Всушност стекнувањето на работничките права за организирање и колективно преговарање бил бавен процес, обележан со насилство, но појавата на силните синдикати и асоцијации на синдикати – особено на AFL-CIO[49] - како и на серија федерални закони, со кои истовремено се воспоставуввале правата на синдикалните организирања и правилата врз основа на кои синдикатите ги вршат своите активности.

Може да се каже дека појавата на менаџментот на човечки ресурси како професија започнала со развојот на државната служба и зголемувањето на кадровските специјалисти во приватната индустрија. На крајот, специјализираните персонални функции биле споени во единствен кадровски оддел. Од 1940-тите години, професијата била под силно влијание на една системската теорија, социотехничкиот дизајн на системите и бихејвиористичките науки –индустриско-организационата психологија, особено – областите кои подлежат на испитување а имаат примена во речиси сите аспекти на управувањето со човечките ресурси.

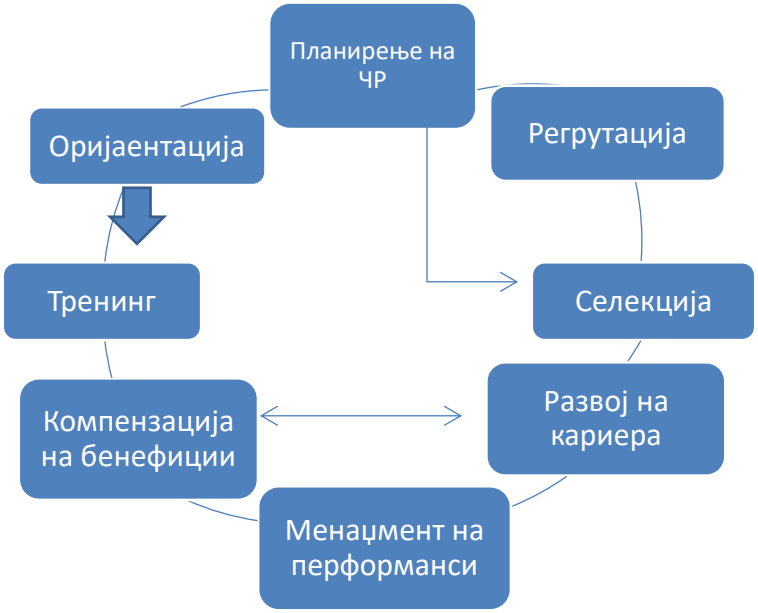
Па така порастот на професионалните асоцијации и публикации со фокус на управувањето со човечките ресурси, како и широко распространетите универзитетски курсеви што нудат ЧР менаџмент, имаа големо влијание на ова поле. Силниот тренд кон глобализација и раѓањето на мултинационалните корпорации, исто така, придонелен за развојот на ова поле, а еволуцијата на професијата продолжува и денес, насекаде во светот.[50]

Некогашната кадровска служба која опфаќала собирање на апликации, чување на персонални досиеја, распоредување и други главно административни активности се осовременува во Служба / Одделение / Сектор за управување со човечкиот капитал кој е стратешки партнер на топ менаџментот и кој треба да овозможи остварување на стратегиските цели на една компанија / организација.

Традиционалниот пристап кон плаќањето на луѓето повеќе се поврзува со стабилните периоди кога платата на вработениот во голема мера била определена од стажот и работната позиција. Современ модел на размислување е развивањето планови за надоместоци со фокусирање на резултатите на вработените и нивно задржување на работните места.

[49] American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO). Во исто време и најголема федерација на синдикати во САД.
[50] Wendell L. French, Human resources management, Boston [и др.], Houghton Mifflin company, 1994, 36.

Слика 4: Движење на активностите на ЧР



Извор: Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 11th Ed., New Jersey, Pearson Education, Inc., 2012, p. 314.

Овој пристап претставува стратегиски чекор кон човечките ресурси со фокус кон организацијата/компанијата, за разлика од работниот пристап кој е со фокус на вработените и го опфаќа само раководењето (тековно) за основните планови и надоместоци. Имено, многу фактори влијаат врз дизајнот на системот за наградување во организацијата, но флексибилноста е еден клучен фактор.

Информациите од анализата на работното место се инкорпорира во т.н процес на евалуација на работата, кој ја детерминира релативната положба на секоја работна позиција во хиерархијата на заработки или плати во една организација / компанија. Во суштина, процесот на евалуација на работата вклучува преглед на секое работно место одделно како би се одредил степенот на присуство на компензирачките фактори. Вообичаено, работните места се евалуираат само низ мал број компензирачки фактори: знаењето, отчетноста, вложениот труд и решавањето на проблемите.

Во динамичното окружување во кое живееме трендот е да се креираат многу пофлексибилни системи за наградување како би се редуцирал бројот на платежни нивоа на фер, правичен и мотивирачки систем за наградување на вработените, а тоа да биде

систем со кој би се овозможило организацијата да може да регрутира, но и да ја задржува талентираната и продуктивна работна сила во својата компанија. Со промовирање на културната чувствителност и опремувањето на вработените со вкрстени културни вештини, организациите можат да поттикнат инклузивна работна средина со ефективни практики за управување со човечки ресурси во различни средини. Со имплементирање на инклузивни практики за управување со човечките ресурси, како што се различните процеси при регрутирање и селекција, ова управување е со перформанси и иницијативи за развој на вработените, а кои се однесуваат на потребите од разновидна работна сила, па така тие создаваат средина каде што вработените се чувствуваат ценети, почитувани и вклучени. Во современото деловно окружување и забрзаната стапка на промени како и потребата за флексибилно доделување работни задачи, постои очигледна потреба за вработените да го развиваат и прошируваат репертоарот на нивните вештини.[51] Во овој дел би можело да се додаде уште дека овој пристап е основа за пораст на границата на платите во компанијата. Значајно е да се спомене позитивниот ефект на зголемената мотивација за обуки и доквалификации, подготвеноста кај вработените да се прифатат разновидни работни предизвици и пошироко да се осознаат процесите на работа, зголемувањето на самодовербата кај вработените, лесната достапност на обучен кадар кој ќе може да заменува во случај на отсуства, замената на критериумот за сениорност како основа за напредување со фактичко поседување вештини итн.

Заклучокот е дека имплементацијата на современите пристапи во управување со вработените во меѓународните компании вклучува различни стратегии и техники кои се користат за подобрување на ефективноста и задоволството на вработените, а тие денес се користат и во компаниите во нашата земја. Имено не е секогаш пресликаното и добро имплементирано, најчесто поради недостиг на човечки капитал и ресурси во помалите компании пристапот на менаџментот не е доволен за да ги задржи вработените без да изнајде соодветен начин на мотивација.

Забележуваме дека, како централен проблем одсекогаш била мотивацијата на вработените, немотивираните работници ќе вложат малку труд или воопшто нема да вложат труд на нивните работни места, ќе избегнуваат работни задачи колку што е можно повеќе, а и ќе ја

[51] Charles R. Greer, op.cit. 483.

напуштат организацијата кога ќе им се укаже можност и со тоа ќе демонстрираат низок квалитет на работа.

Исто е веројатно дека вработените кои се чувствуваат мотивирани за работа ќе бидат поупорни, самоиницијативни, продуктивни и креативни, а со тоа ќе демонстрираат квалитетна работа што тие би ја презеле.[52]

Слика 5: Развој на стратегијата на компанијата преку активностите на менаџментот на човечки ресрси (HRM)



Извор: Ричард Л. Дафт, Менаџмент, Кочани, Генекс, 2011

Имено, денес многу компании се соочуваат со тешкотии во работењето поради условите кои се наметнати во време во кое пазарната економија се стреми кон прогрес и што е можно поголема транспарентност, а воедно и постоечка силна конкуренција на пазарот, тоа е опасност за оние компании кои лошо или несоодветно менаџираат со вработените во својата компанија. Кога има повеќе организации кои делуваат во областа во која работи една компанија, ја зголемува и можноста од одлив на квалитетна работна сила од една во друга компанија, но и можноста за привлекување на други невработени лица на пазарот на трудот.

Глобално гледано низ историјата и денес, деловните лидери ја перцепираат работната сила како центар за трошоци, но компаниите кои создаваат најголема вредност се оние кои се фокусираат на движењето на капиталот и продуктивноста на трудот во тандем. Тоа го прават мислејќи на својот талент како на инвестиција, на ист начин како што мислат и на капиталот, тоа само делумно влијае на однесувањето на вработените а тоа е и причината за

[52] Vinay Chaitanya Ganta, "Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance", International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 2/6 (2014) : 223.

постоењето на индивидуални културни разлики меѓу нив, па од тука организациската култура насекаде во светот игра огромна улога.

Кога зборуваме за глобализацијата на менаџментот денес, можеме да кажеме дека тој се однесува на ширењето на практиките и техниките на управување преку националните граници на повеќе земји. Овој тренд вообичаено е поттикнат, поради напредокот во технологијата, зголемената трговија и растот на интернационалните корпорации.

Едно од позначајните влијанија на глобализацијата над деловното работење е зголемената конкуренција на пазарот на труд. Бидејќи компаниите ги прошируваат своите бизниси и делувања на глобално ниво, тие сега се натпреваруваат со операции во делот на својата бранша од целиот свет. Овој вид натпревар на пазарот на труд ги принудува бизнисите да станат поефикасни и иновативни во својот делокруг за да останат во првите редови. Исто така, потребни се стручни, компетентни и професионални човечки ресурси, неопходно е да се инвестира во нови знаења, иновации, нови технологии и доживотно учење на вработените. Денес со сите глобални промени и брзи движења на технологијата, менаџерот мора да поседува и интердисциплинарни вештини и постојан индивидуален развој бидејќи само така може да се одговори на постојаните и брзи промени во светот[53].

[53] Danimir Štros, Maja Coner, Daniel Bukovinski: Globalization and management, UDK 339.9765.012.4 Review article, December 9, 2014

ДЕЛ III –СОЗНАНИЈА ЗА ПРИСТАПОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО МЕКЕДОНСКИТЕ И СТРАНСКИТЕ КОМПАНИИ

За да било кој систем биде продуктивен и ефективен, многу е важно да се почне од една здрава основа. Ако еден менаџерски тим има стратегија, визија и креативност целиот процес на кадрирање ќе даде успешни резултати, затоа мора најпрвин привлекувањето да биде изведено правилно и квалитетно. Пристапот и привлекувањето на квалитетен кадар во една организација, не е работа не само на менаџерот за човечки ресурси, туку и на секој линиски менаџер во самата организација. Добиената престава за тоа што точно и треба на компанијата ни овозможува вниманито да го насочиме во вистинската насока. Со префрлање фокусот на теми кои даваат резултати на среден до долг рок - како што се мобилност, екипирање, надградба и доусовршување и ефикасноста на самата функција за управување со луѓе - функциите на управување со луѓето можат да ги изградат вистинските способности и да го обликуваат целокупниот изглед на нивната компанија агендата на луѓето на вистински диференциран начин. Ова е особено корисно со оглед на тоа што многу организации сега се наоѓаат доброволно или неволно во состојба на постојани трансформации: да се биде холистички насочен кон луѓето е од клучно значење не само за гледање напред, туку и за прилагодување на оваа нова реалност на постојани промени.

Годините на транзицијата, и сите други промени кои се случуваа како на домашно така и на глобално ниво, остави белег во сите сектори на работењето па така и во менаџментот на човечки ресурси. Се зголеми ставката на невработеност, квалитетните кадри лесно се наоѓаат, но поради несоодветни пристапи тешко се задржуваат на работната позиција. Во современите модели на една компанија треба да постои форма на планска работа на раководителите со вработените во нивните секторски единици која ќе биде насочена кон нивната стручна обученост, нивниот развоен потенцијал и работната успешност.

Ова води до диференцирана целокупна слика кога станува збор за портфолиото на основни активности.

Најкритичните приоритети за управување со луѓето и нивните резултати - теми кои се рангирани како важни за иднината на компанијата зависно и од нејзината дејност.



Слика 6. Развој на кадри[54]

Презентираните податоци јасно покажуваат дека во нашата земја треба уште многу да се работи на подобрувањето на состојбите во економијата, а тоа би била основа за исплата на повисоки плати и ставање во функција на широко распоространетите практики и современи пристапи во делот на наградувањето како активност на секторот за човечки ресурси. Постојат обработени статистичките показатели кои се референтни, но истите се недоволни како целина за формирање една комплетна слика за правецот кон кој треба да се цели. Па затоа, сегашните и идните факти и аргументи се во функција на што поцелосно осознавање на значењето на современиот пристап за имплементацијата на успешност во компанијата. За се направи една анализа во делот на управување со вработените во интернационалните компании, прво треба да се направи разграничување на управувањето со вработените во европските земји, земјите во транзиција, управувањето со вработените во интернационални компании во нашата земја и во развиените земји каде управувањето со вработените има подолга историја на примена отколку во нашата земја. Кога со еден краток осврт ќе се согледа однесувањето на менаџерите во компаниите кои потекнуваат од различни економски развиени земји тогаш може да се пристапи кон издвојување на она што менаџерите го преземаат во нашата земја, со цел да се оцени пристапот кон современата имплементација во компаниите во споредба со управувањето со вработените во светските компании.

[54]Извор:http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human esources_management/training-and-development/meaning-training-development/

3.1.Анализа на управување со вработените во Европските земји

Современиот пристап на управување со вработените е насочено кон привлекување и задржување на оние вработени кои се „запослени“ во поддршката на компанијата, или се „поврзани“ со неа. Ваквиот концепт за современо менаџирање со човечкиот капитал е еден од главните предизвици за компаниите во 21 век. особено се посочува на големите компании[55].

Земјите-членки може да постават свои национални цели и да воспостават сопствен модел за управување со човечки ресурси, соодветен за спроведување на стратегијата. Според Лефтер (2008) Европскиот модел на управување со човечки ресурси се заснова на претпоставката дека организациите имаат ограничено автономија според следните димензии:

-Меѓународен модел, преку регулативите на ЕУ, тенденцијата е да се намалат трошоците и да се подигнат оперативните перформанси;

-Националниот модел, европските институции исто така мора да се усогласат со правниот и институционалниот систем на земјите во кои се активираат;

-Организацискиот модел, тоа значи да се почитуваат интересите на вработените, преку организирање дебати за организациски иницијативи со синдикатите;

-Сопственост, тоа значи спроведување на интереси за организацијата;

Во извештајот до Европскиот совет во октомври 2012 година, насловен „Имплементација на Пактот за раст и работни места“ се наведува дека: земјите - членки треба да продолжат да работат на решавање на економските и социјалните предизвици предизвикани од високата невработеност и демографските промени (ec.europa.eu).

Државите треба да вложат напори да ја намалат невработеноста, да го усогласат своето законодавство со барањата на ЕУ и мора да поттикнат индивидуален развој на кариерата. Лефтер (2008) спомнува дека кариерата е еволуативен редослед на активности и професионални позиции кои допираат до една личност, исто така, ставови, знаења и придружни вештини кои се развиваат со текот на времето. Кариерата е многу важен

55 Zelenika, R., Pupavac, D., “Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004, стр.268

аспект од животот на еден човек. Тоа е постојана борба за постигнување на своите цели, целите и исполнувањето на некои соништа. Компаниите кои работат во Европа мора да ги приспособат своите политики и практики за човечки ресурси со директивите (законите) на ЕУ, како и со законите за вработување специфични за земјата. Директивите се обврзувачки за сите земји-членки, но секоја земја може да ги спроведе како што сака. Некои закони се применуваат подеднакво низ Европа, но некои не се. На пример, Германија има високи бариери за отпуштање, во Италија слабите резултати не се причина за отказ, а во Норвешка отказот мора да се оправда врз основа на доказите.

Поради семејните и личните потреби, човекот од секогаш сакал да расте и да ја развива својата кариера. Сегашната ситуација, процесот на европеизација, европскиот економски контекст, технолошката еволуција, отворањето на европскиот пазар на труд им овозможува на луѓето поголема мобилност во однос на личната кариера.

Така, развојот на европската кариера може да биде предизвик за секој од нас, во зависност од личниот избор и од контекстот и развојот на животот на секој човек. Многу е дискутирано за тектонските промени во бизнисите од пандемијата. Има и брзи промени кои се случуваат во човечките ресурси. Последиците од 2020 година трајно ги изменија очекувањата на вработените, принудувајќи ги бизнисите да ги преиспитаат своите стратегии за човечки ресурси. Иако неколку универзални практики за човечки ресурси ќе останат непроменети, некои нови промени се од витално значење за да се прилагодат на модерниот стил на работа. Некои истражувања предпоставуваат дека аспектите како вработување, обука, продуктивност, перформанси, наградување може да се променат на подобро во 2025 година, а флексибилните работни можности веројатно ќе бидат главен приоритет. Бизнисите веќе спроведуваат политики за човечки ресурси кои се погодни за вработените во овие непредвидливи времиња. Безбедноста на работното место исто така ќе биде критична точка, воспоставување на нови безбедносни протоколи и процедури се потребни за да се даде приоритет на безбедноста на вработените.

Како што компаниите ги прошируваат своите операции на глобално ниво, така тие се соочуваат со уникатни предизвици и можности поврзани со стратегиите, политиките и практиките за секторот човечки ресурси.

Читајќи повеќе анализи и истражувања за домашната и меѓународната практика во секторот за човекови ресурси, испитувајќи ги сличностите и разликите меѓу пишаните документи може да се потврди дека има многу пресликувања на новите методологии на управување.

Меѓународните практики за ЧР вклучуваат управување со човечки ресурси низ повеќе земји или региони. Компаниите ги прошируваат своите операции на глобално ниво, и се соочуваат со уникатни предизвици и можности кои бараат прилагодување на стратегиите за ЧР на различни културни, правни и економски средини. Разбирањето на клучните компоненти на меѓународниот ЧР е од клучно значење за компаниите ефикасно да се движат на глобалните пазари и да го искористат потенцијалот на нивната меѓународна работна сила и работа во странски земји[56]. Ова вклучува процеси како што се избор на доселеници, меѓу - културна обука и поддршка за приспособување и репатријација на иселениците, во таков случај компаниите мора да се справат со предизвиците на културната адаптација, јазичните бариери и законската усогласеност кога управуваат со стареење со иселениците[57].Меѓународните практики за управување со вработените се фокусираат на привлекување и регрутирање таленти од целиот свет. Компаниите користат различни методи како што се меѓународни огласи за работа, глобални мрежи за таленти и партнерства со меѓународни универзитети за да идентификуваат и привлечат квалификувани кандидати. Современите меѓународни практики за управување со човечки ресурси го нагласуваат оценувањето на културната способност на кандидатите, владеењето на јазикот и меѓународното искуство како современи практики на управување со човечки ресурси, тие вклучуваат обезбедување обука и поддршка на вработените кои работат во различни културни контексти за да ја подобрат нивната компетентност и да ја олеснат ефективната меѓу-културна комуникација и соработка[58].

Меѓународните практики за управување со вработените бараат од компаниите да ги усогласат пакетите за компензација и бенефиции низ различни земји.

[56] E. Farndale et al. Positioning context front and center in international human resource management research Human Resource Management Journal (2023)
[57] Yorzu Integrated report, https://www.yorozu-corp.co.jp/en/,2023
[58] E. Farndale et al. Positioning context front and center in international human resource management research Human Resource Management Journal (2023)

Ова вклучува усогласување на структурите на платите, понудите за бенефиции и системите за стимулација за да се обезбеди конзистентност и правичност додека се земаат предвид условите на локалниот пазар, законските барања и културните очекувања на глобален контекст, земајќи ги предвид различните правни рамки и културни норми кои ги регулираат работните односи. Меѓународната стандардна класификација на професии (ISCO 8828) представува меѓународна класификација која му припаѓа на семејството економски и социјални класификации. ISCO представува алатка на организирање на работните места со јасно дефиниран сет на групи во зависност од задачите и обврските превземени од таа работа[59]. Класификацијата е наменета за статистички корисници и за организации кои се клиентно оријентирани. Главната цел на класификацијата е да обезбеди одредена стандардизација кога се во прашање работните места насекаде во Европа односно во земјите во кои што таа е прифатена.

Воени занимања
Членови на законодави извршни тела, државни функционери, раководени државни службеници, дипломати и директори
Стручњаци и научници
Техничари и сродни занимања
Службеници Работници во услужни дејности и работници во продавници и на пазарни продажби Стручни земјоделски и рибарски работници
Занимања за неиндустриски начин на работа во производството
Ракувачи и составувачи на машини и постројки
Елементарни занимања
Занимања надвор од ISCO 88

Слика 2: Дрво на ISCO 88 Класификација30

Според тоа една професија според карактеристиките кои ги има формирано дополнитено се шири и формира разгранета база на работни позиции групирани и класифицирани по различни основи. Во 1964 во Америка како дел од Актот за цивилни права е формирана комисија за еднакви можности при вработувањето или EEOC[60].

[59] ISCO -International Standard Classification of Occupation
[60] http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/

Според европскиот модел на менаџирање на човечките ресурси, и некои претходни тврдења, може да се каже дека во него постои корелација помеѓу човечките ресурси и економскиот успех.

Има автори кои веруваат дека менаџирањето на човечките ресурси треба да и помогне на компанијата да добие конкурентна предност, додека пак за други е поважно менаџментот за управување со вработените да се вклучи во изготвавањето на стратегијата зааради формулирање на процеси, па затоа тие се разгледуваат систематски и реципрочно како би придонело кон тоа конкурентската стратегија подобро да се спроведува. Имено, една од главните разлики помеѓу менаџментот на човечки ресурси во САД и Европа е степенот до кој менаџментот на човечките ресурси влијае на државната регулатива.

Всушност, компаниите во САД имаат избор во однос на управувањето со вработените, вклучително имаат и поголема регулација на вработувањата и отпуштањата, за сертификатите и нивното формализирање за вработувањето и правните карактеристики во рамката на индустриските односи во делот на вработувањето. Како на пример: повеќето од европските земји, покрај Германија, можат дополнително да бараат правни поткрепени исплати за здравје и безбедност, работно опкружување, работно време и застапување на синдикатите, а исто така може да бараат одржување и давање на консултации.

Имено, Европа е уникатна во светот со законите на наднационално ниво, со значителен резултат и односи помеѓу работодавачот и вработените.

Може да се потврди дека Европската унија има зголемено правно влијание врз управувањето со човечките ресурси. Имено, компаниите таму се обврзани на многу правни рамки, да развијат стратегии за ефективна комуникација, разрешување на конфликти и ангажирање на вработените кои ги земаат предвид културните разлики и законските барања во различни земји[61].

Тие вклучуваат воспоставување рамнотежа помеѓу глобалните политики и практики за човечки ресурси кои обезбедуваат конзистентност на локациите, истовремено овозможувајќи флексибилност за да се приспособат на локалните регулативи, културната разновидност и пазарните услови.

[61] Human Resource Management, Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE 's AI -based HR ecosystem,July 2022

Табела. Компарација на менаџментот на човечки ресирси помеѓу Европа, САД и Сингапур

Менаџментот во Европа	Менаџментот во САД	Менаџментот во Сингапур
Интересите на компанијата пред интересите на поединецот	Интересите на поединецот имаат важност	Взаемна заштите и на интересите на компанијата и на поединецот
Поединецот е сплотен со групата	Поединецот/вработен низ работниот век менува многу групи	Послушност на вработениот во групата и впечатлива хиерархија
Индивидуалните задачи на работникот се строго дефинирани	Одвојување на приватниот живот и работата	Посветеност за вработените во компанијата, но и делумно интересирање за неговиот приватен живот
Компанијата се грижи за своите вработени	Компанијата работниот персонал го третира како роб	Склоност кон повлеченост, себичност
Нагорно и надолно преместување на вработените	Строга линија на стручно усовршување на вработените	Вработените се преместуваат на друга позиција по потребите на компанијата
Постојани програми за образование на сите вработени	Усовршувањето и образованието на вработените е препуштено на самите нив	Повремени програми за обука и образование на вработените
Менаџерскиот тим за управување со вработените ја нагласува централизацијата во постигнување на глобалните интереси	Менаџерскиот тим за управување со вработенитего акцентира процесот на формалности	Менаџерскиот тим за управување со вработените ја нагласува социјализацијата како важен сегмент

Разбирањето на сложеноста на меѓународниот ЧР е од клучно значење за организациите кои работат на глобалните пазари, со усвојување на ефективни меѓународни практики за управување со човечки ресурси, компаниите можат да ја искористат различноста и талентите на нивната глобална работна сила, да се движат низ културните нијанси и да ја максимизираат својата конкурентска предност на глобалниот пазар[62]. Како важни елементи на кои треба да се усмерат европските компании се националноста, возраста и можноста за успех во кариерата и перспективите на членовите на нивните промотивни одбори. Некои од европските истражувања се насочени на образовните и социјалните проблеми и сугерираат дека новата задача за работа поради промената во компанијата се

[62] Yalım, F., & Mızrak, K. C. (2017). A Field Study on the Relationship between Employer Brand and Employee Satisfaction. International Review of Management and Marketing,

заснова на две основни варијабли: критериум за избор на кандидати и критериуми за кандидати и нивна промоција.

Во земјите од Европската унија постои практика на редовно оценување на перформнсите, а од персоналните особини се најквалификувано – точноста и сигурноста како и поврзаните карактеристики.

3.2. Развиени земји и анализа на методите при управување со вработените

Како резултат на голем број економски, политички, социјални и технолошки промени ширум светот, кои доведоа до нови барања од организациите со цел да добијат или одржат конкурентска предност. Во последната деценија беше ставен зголемен акцент на управувањето со човечки ресурси.

Управувањето со човечки ресурси е карактеристичен пристап кон управувањето со вработувањето, земајќи ги предвид човечките ресурси или вработените како најважна единствена предност на организацијата. Како наука беше развиена во раните 1980-ти во САД, како можна алатка за организациите да постигнат конкурентска предност, економичност и опстанок во постојано променливиот свет на бизнисот денес. (Сирен, 1998). Постојат голем број различни теории за тоа како меѓународното управување со човечки ресурси треба да се имплементира во странските подружници на интернационалните компании, со цел да се постигне ефикасна и просперитетна организација која е способна да ја издржи конкурентната меѓународна клима. Бројни фактори како што се возраста и големината на компанијата, расположливиот капитал, културата на матичната земја, природата на бизнисот итн. влијаат на изборот и имплементацијата на меѓународните практики за управување со човечки ресурси. Во однос на сите постапки при избор, оценување и евалуација на вработените во компаниите е забранет секако вид на дискриминација, односно поставување на нерамноправна положба на кандидатот за вработување или работникот заради[63]:

[63] Bacal, Robert: Manager's guide to Performance Reviews, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2004.



Имено, при објавувањето на оглас за одредена работна позиција не смее да се сугерира и да се дава предност на одреден пол, освен ако определениот пол е неопходен за вршење на работната позиција. Компаниите треба да вработуваат кадар врз основа на способноста за работа на кандидатот кој аплицирал а не врз основа на предрасудите на база на раса, боја, пол, националност, религија, возраст, брачен статус и заради други околности. Разновидноста на вработените може и да допринесе за унапредување на услугите и квалитетот на производите, но исто така и во начинот на донесувањето на одлуките и управувањето со вработените. Моќниците и лидерите денес во светот се соочуваат со екстремно динамична бизнис околина, неа ја карактеризираат технолошките иновации, проширувањето на границите во индустијата, промените во досегашното однесување, недостатокот на таленти и големите варијации на раст во регионите. Менаџерите треба да имаат јасен поглед за способностите на своите вработени, да имаат јасен поглед на нивните приоритети за наредните три до пет години и да имаат најдобар начин да го насочат напорот кон идно подобрување.

Способностите на човечките ресурси во една компанија било да е домашна или мешународна се најчесто во корелација со економските перформанси и успеси на компанијата. Има компании кои располагаат со високо способни човечки ресурси, тоа е тим кој поседува талент и разиено чуство за лидерство, правилно однесување, посветеност и култура во организацијата, стратегија за управување со вработените, план и аналитика за истите, и тие покажуваат значајно подобри финансиски резултати од компании кои се послаби во тој дел. Ако организацијата ја цени разновидноста на вработените, тогаш им се дава можност од развивање на вештини и способности на овие вработени, но и од

културните разлики и нивната флексибилност при извршувањето на работата која се бара. Ефективното управување и искористување на човечките ресурси во компаниите на глобално ниво е резултат на тоа што тие можат да пристапат до уникатни способности и искуствено знаење од различни региони, да се прилагодат на условите на локалниот пазар и да изградат силно интернационално присуство.[64] Се поставува прашањето - како менаџментот за човечки ресурси пристапува при современето управувањето со вработените во меѓународните компании?

Менаџирањето со вработените варира од компанија до компанија, но основната теорија помеѓу компаниите нагласува дека организациската поставеност им поттикнува лојалност на вработените, обука или напредок, збогатување со искуство така што внимателно се инвестира, се помага во промовирање на организациските перформанси[65].

Искуството покажало дека влијанието на економските, правните, политичките и социјалните институции остануваат присутни во многу земји. Оддтука и политиката за управување со човечки ресурси во Сингапур е насочена кон мотивирање на вработените, зачувување на добри човечки односи и одржување на стабилноста на организациските односи. Современиот пристап на управување со вработените таму е опишан како висока технологија на интензивни активности на мали групи што даваат инвентивни резултати.

Всушност останува фактот дека менаџирањето на човечките ресурси е од западно потекло, но тој стана многу важен аспект на водење бизнис за азиско-пацифичкиот регион со инвестиции од мултинационални компании и е многу жив проблем во економиите во развој[66]. Првото подобрување е фокусирано на градење на капацитети за човечки ресурси и за трансформација на секторот и на претпријатието и за возврат, ги подигнува професионалците со соодветните вештини и начин на размислување што им е потребно да се стремат во овој возбудлив сектор. Сингапур го има идентификувано трендот на работното место - грижа за благосостојбата на вработените. Сега е општо познато дека и за да се задржи и да се изгради среќна работна сила, мора да има цврсти иницијативи за

[64] Nayak, B., Bhattacharyya, S.S. and Krishnamoorthy, B., (2023), Integrating the dialectic perspectives of resource-based view and industrial organization theory for competitive advantage – a review and research agenda, Journal of Business and Industrial Marketing, 38(3), 656-679.

[65]36Chris H., 2005, Human Resource Management in the Asia-Pacific Region: Convergence Revisited, London, p.62

[66] Wamer, Malcolm. 2000. "lntroduction: thc Asia-Pacilic IIRM model revisited", The lntem ationa/Joumal of Resource Managemenl, Vol. 11, No. 2, p. 171 - 182

благосостојба и поддршка за сите вработени. Ова се практиките и политиките во кои се вешти професионалците за човечки ресурси, и затоа тие играат витална улога во развојот на луѓето во Сингапур низ годините. Во текот на 2024 година и континуирано, Сингапур работи на дигитализирање на часовите, градење стратешки способности и имплементирање на практики за напредок[67].

Препорачаните вредности на нивниот пристап за менаџирање со човечките ресурси се следните:

Работната сила е вклучена во донесувањето одлуки што брзо се спроведуваат
Вработените вложуваат многу енергија во организацијата што резултира со целосна припадност на долг рок
Акцентот на групната работа придонесува за хармонија на работната сила и висок степен на соработка
Вработените континуирано ги развиваат своите способности и им се дава можност да бидат креативни и да преземаат одговорност за резултатот
Редовно добиваат повратни информации од нивните дела и широк спектар на способности
Единствениот статус за сите вработени може значително да придонесе за лојалност кон организацијата, моралот и тимски искуства

Додека критиките за пристапот на менаџирање со вработените ги вклучува[68]:

акцентот на удобност, авторитетот создаваат бариери при имплементација на нови методи и прифаќањето на промените
задоволство на вработените помеѓу работниците од кои се очекува максимум
синдикатите се повеќе институции на менаџментот, отколку што ги штитат интересите на работниците
искуство, и диверзитет -младите менаџери не можат да напредуваат преку една организација
истоветноста на вработените може да ги ограничи креативноста и иновациите

Промените кои произлегле од глобализацијата во развиените земји варираат од земја до земја. Исто така, Шведска е препознаена и по своите иновации и креативни однесувања кога станува збор за човечки ресурси, како работна сила која е инспирирана од дигиталната трансформација и технологијата. Со иницијативи за продуктивност, како што

[67]A.Varma&P.S. Budhwar (Eds.), Managing Human Resources in Asia-Pacific (pp.209-222) Edition: 2nded.Chapter: 11Publisher: Routlege

[68] Molc, John. 1994. Evropa la·oz blznis - sukob poslovnih ku/tщ·a и zemljama EU,IQ Media & HAT, Beograd

се шест часовниот работен ден, дигиталните иновации, вклучувајќи чет -ботови за човечки ресурси и работна култура полна со поединци кои се инспирирани од промените, Шведска е посветена на дигитализирање на човечките ресурси и е прогласена за една од најдобрите 10 земји за експерти за човечки ресурси. Но, шведските компании не се само лидери во политиките за човечки ресурси, тие се исто така фаворити кога станува збор за дигитални иновации во човечките ресурси. Според неодамнешниот извештај за дигитална трансформација, објавен од Мајкрософт, Шведска се смета за еден од најплодните технолошки центри во светот. Еден од начините на кои компаниите користат нови технологии е преку создавање дигитални алатки за да се овозможи подобра комуникација, поблиска соработка и подобрена продуктивност и флексибилност на вработените.

Според голем број студии, на шведската култура и недостига разработена идеја за вработениот како индивидуа, а во Швеѓаните доминираат организациите и во двете нивната работа и нивниот социјален живот. Затоа, групите наместо поединците се централната единица што треба да се организира во шведското општество.

Како што забележува Guillet de Monthoux [69], одлуките во шведското општество се резултат на групни процеси, а поединците се сфаќаат сериозно само „кога зборуваат „во име“ на групата. Ова сугерира дека, во Шведска, типот на политики за човечки ресурси кои можат да бидат насочени кон поединечни вработени со цел да се зајакне нивната посветеност, да се подобри квалитетот на нивниот аутпут и да се награди за постигнување на организациските цели се разликува од оние што се спроведуваат во помалку колективистички култури, како што се САД и Британија.

Шведска не е средина за поддршка за развој на по индивидуалистичка ориентација кон работниот однос. За разлика од Велика Британија, платите поврзани со заслугите и перформансите, проценките и различните форми на индивидуално учество и вклученост, како што се кругови за квалитет или сопственост на акции, моментално се поретки во Шведска. Сепак, голем број аналитичари сугерираат дека во последните години во шведското општество се зазема поиндивидуалистички пристап[70]. Ако „шведскиот

[69] Pierre Guillet de Monthoux. Edition, 2. Publisher, Accedo, 1991. Original from, Indiana University. Digitized, Jun 3, 2010.
[70] Barbara Czarniawska-Joerges Economic and Industrial Democracy, 1993;

културен модел“ навистина почне да слабее, тогаш индивидуалистичкиот пристап кон управувањето со работниот однос може да стане пошироко распространет[71].

Табела 2: Интерпретација на преовладувачките разбирања на елементите на економското учество

Опкружување	Сингапур (пристап)	Шведска (пристап)
Пазар	Финансиски променлив пазар	Пазарна позиција
Компанија	Продуктивна компанија	Сопственикот профитира
Конкурентност	Издржана борба, вложен труд	Пракса, искуство на слободна трговија
Унија	Заедничко поврзување за заштита	Штрајкувачка работна сила
Идеал за работнте позиции		
Задачи	Работни задачи	Право на заработка
Професионала Работа	Интегритет	Импровизација,уметничко однесување
Права	Привилегии и законски права	Она што се стекнува од правните обврски
Безбедност	Физичка заштита/финансиска сила	Сигурно работно место
Хармонија	Мирна соработка	Заедничко разбирање

Структура		
Сопственост	сопственик на компанијата	Акционер
Менаџерски тим	Контролирани одлуки на лидерот	Највисок врв на одлучување
Вработени	Вредност на вработениот	Стекнување плата
Линија на авторитет		
Сопственик	Едукација на водечкиот тим	Контрола на авторитет
Сила	Богатство и престиж	Контрола на обврските
Ред	Ефикасна организација, директива на работни задачи	Почитување на сопствност
неодреденост	Вработени на пониски работни позиции	Подреденост на водечкиот тим со највисок ранг на одлучување

[71]Auer P. and Riegler C. (1990) Post-taylorism: The enterprise as a place of learning organizational change, Arbetsmiljofonden-WZB, Stockholm

Извор:versus.com/en/republic-of-singapore-vs-sweden, 2008, Differences in Organizational Systems of Health Care, Social Security and Rehabilitation.International Journal of Disability Management Research, DOI 10.1375/jdmr.3.1.30

Процес на работа		
Вработен	Комплексност	Стекната заработка
Соработници	Тимски другар,колега, пријател	Колега и ривал
Работна група	Тимпот на прво место	Кохезивен тим
Тимска работа	Соработка која води кон успех	Кохезивна заедница
Процес на одлучување		
Конфронтација	Несогласување	Институционална борба/конфликт по ранг на работни места
Консултација	Помош и совет	Спогодба
Консензус	Основно познавање	Соработка со разговор
Одлучување	Рационална одлука	Авторитет, дискусија, резултат

Менаџмент на човечки ресурси		
Обука	Програми за развој	Прекин на искуства
Процес на следење	Лидерство, организација	Супервизија на вработените
Евалуација на работни перформанси	Пристап и постапка на евалуација	Награда од менаџерскиот тим по заслуга
Отпуштање	Лоши резултати	Надолно економско движење
Систем на кариера		
Кариера	Приоритетни цели	Искуство и достигнувања
Возраст	Години и искуства	Искуство и категорија
Менторство	Помош од вработените	Обучување заради усвојување на определени знаења и искуства

Резултати од работа		
добивка или профит	Успех,краен резултат	Цели на компанијата
Перформанси	Резултат	Вложен труд
Оствареност	Задоволство од постигнат резултат	Награда, признание за вложениот труд
Ефикасност	Организација за завршување на време, во рамките на трошоците	Вложен труд за подобрување на резултатите

Извор:versus.com/en/republic-of-singapore-vs-sweden, 2008

Главната разлика меѓу двете земји е религијата, при што Сингапур го има конфучијанизмот како своја главна религија и шведска христијанство, според направените споредби на азиските и западните општества и култури опишани се разликите. Сингапур е цврсто организиран со многу општествени правила и норми за регулирање на однесувањето во јавноста, колективистички поголем акцент се дава на социјалната група vis-à-vis поединецот, хиерархиски има повеќе разлика во ранг и статус помеѓу надреден и подредени. Голем акцент на општествениот поредок и хармонијата во семејството и општеството, понегативен поглед на конфликтот во општеството, поголема грижа за личноста или за стекнување социјално одобрување од групата.

Со силен економски раст изграден врз капиталистичките идеали на слободниот пазар, Сингапур е рангиран како број два од „економски најслободните земји во светот“[72]. Додека Шведска може да се заклучи дека е помеко организирана, се мисли на малку општествени правила и норми за регулирање на однесувањето во јавноста, индивидуалистички пристап со поголем акцент на поединецот во однос на социјалната група, егалитарен пристап со помала разлика во ранг и статус помеѓу надредените и подредените. Акцентот е на отворената и демократска размена на идеи помеѓу поединците, помалку негативен поглед на конфликтот во општеството, и повеќе грижа за остварување на креативниот потенцијал во животот.[73] Следствено, шведскиот модел и неговиот систем на економска сигурност и рамноправност стануваат сè потешко да се

[72] Lim, Linda Y. C. (August 2015). "Fifty Years of Development in the Singapore Economy: An Introductory Review". The Singapore Economic Review.
[73] Holliday, I. (2000). Productivist welfare capitalism: Social policy inEast Asia. Political Studies, 48, 706–723.

одржуваат, и како резултат на тоа се очекува економскиот систем и структури да продолжат кон послободна пазарна ориентација со силни идеали за благосостојба.[74]

Шведскиот модел се заснова на западно европските идеали за благосостојба со економска сигурност и егалитаризам во неговото јадро. Ова не е случај во Сингапур, каде што семејството и поединецот се централни за благосостојбата, а не државата, и квалитетот да зависите од себе за работите наместо да се потпирате на другите.[75] Во Шведскиот систем на ЧР благосостојбата на вработените е многу значајна, според нивниот систем благосостојбата на вработените значи создавање работна средина каде што секој поединец ќе се чувствува виден, слушнат и ценет. Станува збор за тоа вработените да уживаат во своите задачи и да добијат можност навистина да блеснат во својата работа, кога луѓето чувствуваат дека можат да влијаат и дека нивните мислења се важни, се создава чувство на учество и посветеност, разбираат како нивниот придонес придонесува за целите на компанијата. Во современиот пристап на управување со вработените се дава простор за секој поединец да биде свој, да расте и да се развива и да се чувствува како важен дел од организацијата. Во такво опкружување, луѓето го истакнуваат својот потенцијал.

Современите модели на управување со вработените во развиените земји имаат и пристап на организирање на тематски форуми, тие имаат тимски практики каде што секој вработен добива простор да ги сподели своите размислувања и повратни информации, тоа создава динамика континуиран тимски развој, и како поединци и како сектор во склоп на компанијата. Тие исто така имаат и модел на работење вкрстено функционално, така полесно ги разбераат улогите на едни со други и да ја согледуваат вредноста што секој поединец, оддел или сектор во самата компанија придонесуваат. Тие веруваат дека транспарентноста низ целата организација создава посилно чувство на припадност и заедница а воедно и им простор да бидат свои, да растат низ работата и да се чувствуваат како "дома на работа", кога постојат тие услови, лесно е и да станете најдоброто "јас" и да сакате да останете и да придонесете уште повеќе во компанијата. Неколку карактеристики за да се привлечат врвни таленти во развиените земји се една компанија да: *остане автентична* – да има бренд на работодавач кој ја претставува

[74] Strategic maintenance management: Formulating maintenance strategy Ali Rastegari 1a,b , Antti Salonen 2b , Volvo GTO, Ullvileden 7 ,731 80 Köping, Sweden

[75] Lin, K., & Rantalaiho, M. (2003). Family policy and social order: Comparing the dynamics of family policy-making inScandinavia and Confucian Asia. International Journal of SocialWelfare, 12, 2–13.

реалноста;*создадавање на доверба* – да се комуницира транспарентно и смело да ги сподели своите очекувања; *современи работни методи* – да користи работни методи каде што вработените можат да влијаат на нивната работа. И за Сингапур и за Шведска, може се каже дека се дефинираат како мулти - културни општества, но второто е многу помалку прифаќање на други култури и имигранти[76].

3.3. Земји во транзиција анализа на управувањето со вработените

Транзицијата кон пазарна економија ги охрабрила социјалистичките земји да започнат со воведување системи и техники за управување со човечки ресурси кои се широко признати во развиените пазарни економии и успешните компании ширум светот. Во текот на 1980-тите и 1990-тите, светот забележал значителни промени во технолошките трендови и премин од физички на интелектуални работни места. Глобалната конкуренција значела дека работодавците се повеќе се потпираат на своите вработени за да ја постигнат посакуваната продуктивност, квалитет и креативност, што доведе до воведување програми за постојано подобрување. Работата во мали, самоорганизирани тимови стануваше сè подоминантна, а голем број работни места беа преместени од производствени во услужни дејности. Процесот на транзиција е сложен феномен кој влијае на полето на економијата, политиката, општествените односи и културата.

Промената на социо - економската парадигма во постсоцијалистичките земји доведе до значителни промени во положбата на работниците и моделот на работење на компаниите. Усвојувањето на современи деловни методи стана императив за сите компании кои сакаат да бидат конкурентни и успешно да се натпреваруваат на отворениот пазар, а посебно внимание се посветувало на управувањето со човечките ресурси. Во обид да се спореди пристапот кон менаџирањето на човечките ресурси во земјите во транзиција, потребно е да се тргне од транзициските текови. Причината е недостатокот на единствен модел на менаџирање на човечките ресурси и земји кои се принудени да ги трансформираат своите социјални, економски и политички системи.

Заедничка карактеристика на земјите во транзиција е дека државите во транзиција и нивните економии се трансформираат од централно административниот систем во земји

[76] På tröskeln till lönearbete: Centrala begrepp och antologins innehåll SOU 2006:60

со основни пазарни принципи. Друга карактеристика е дека транзицијата вклучува трансформација на големите индустриски сектори кои се застарени[77].

Земји во транзиција по региони

Централна и Источна Европа	*Унија на независни држави и Монголија*
Абанија Белорусија Босна и Херцеговина Бугарија Хрватска Република Чешка Естонија Унгарија Литванија Латвија Македонија Плска Румунија Словачка Словенија Србија и Црна Гора	Ерменија Азербеџан Белорусија Грузуја Казакстан Молдавија Монголија Русија Таџикстан Туркменистан Украина Узбекистан

Извор:World economic Outlook Suporting Studies,World Economic and Financial Surveys, IMF 2002,p. 150-154

Со ефикасно управување и искористување на човечките ресурси на глобално ниво, фирмите можат да пристапат до уникатни способности и знаење од различни региони, да се прилагодат на условите на локалниот пазар и да изградат силно меѓународно присуство[78].

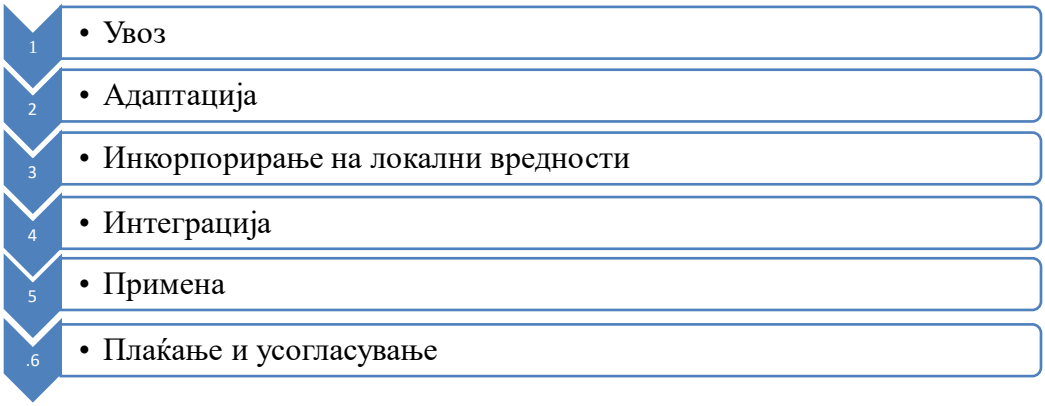
Важен фактор за ширење на современите принципи на управување со човечки ресурси во земјите во транзиција е доаѓањето на странски компании на нивниот пазар. Процесот на усвојување на странски влијанија во развојот на управувањето со човечките ресурси е условен од бројни културни особености, така што во сите земји во транзиција овој процес имал различен тек.

На Далечниот исток, овие разлики се можеби најочигледни и најизразени, но и покрај тоа, може да се направи одреден општ модел кој би го отсликал текот на овој процес и кој би

[77] World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002, p. 150 - 154
[78] Bishwajit Nayak, Som Sekhar Bhattacharyya, Bala Krishnamoorthy Journal of Business & Industrial Marketing ISSN: 0885-8624 Article publication date: 3 May 2022

ги претставил различните фази на пренесување на надворешните влијанија и адаптација на локалните услови:

Слика 2. Фази на трансфер на странски влијанија врз управувањето со човечките ресурси.



Најголемиот поттик за усвојување на современи методи на управување со човечки ресурси доаѓал од меѓународните компании кои започнуваувале со работа на територијата на одредена земја во транзиција, а многу важен фактор кој треба да се земе предвид при усвојување на добри деловни практики од развиените земји е дека примената во локалниот контекст секогаш бара адаптација на овие практики, притоа почитувајќи ги културните специфичности на сопствената средина.

Процесот на транзиција претставувал многу сложен политичко-економски феномен заснован на промената на сопственичките и производствените односи, што повлекувал низа последици на ниво на држава, општество, економија и култура. Со оглед на разновидноста на земји кои биле или се уште се во процес на транзиција, тешко било да се дефинира генерален модел, но меѓу карактеристиките кои се заеднички за сите економии во транзиција, може да се споменат: приватизацијата на општествената сопственост (што било најчесто придружено со зголемување на невработеноста) и потребата за прилагодување на деловниот модел на ново создадените околности на отворената пазарна економија[79].

Транзицијата кон неолибералниот капиталистички економски систем довел до ширење на техниките и методите за управување со човечките ресурси кои биле усвоени во земјите од

[79]Arandarenko,M.(2010). Politička ekonomija nezaposlenosti. Preuzeto sa:http://www.poslodavci apps.org/?p=258

Западна Европа и Северна Америка, каде што првиот поттик за промена на начинот на водење бизнис најчесто бил претставен со изгледот на странските корпорации на домашниот пазар, отворањето на странски франшизи и филијали, како и зголеменото учество на странскиот капитал во сопственичката структура на домашните компании. При усвојување на современите техники за управување со човечки ресурси, многу е важно да се земат предвид спецификите на локалната култура и да се направат соодветни прилагодувања на сопствените деловни услови[80].

Голем број научни трудови од оваа област се занимаваат со прашања од невработеноста и трудовата политика, така што може да се заклучи дека во услови на транзиција, ЧР треба да се анализира од макроекономска перспектива.

Ако на државата се гледа како на еден голем организиран субјект, тогаш нејзините цели на многу начини може да се споредат со целите на одредена компанија, каде што сите жители би го претставуваувале вкупниот потенцијал на работната сила што треба максимално да се искористи за подобрување на економијата и намалување на невработеноста. Многу искуства од областа на управувањето со човечките ресурси може да се стават во функција на оптимизирање на националната економија и постигнување просперитет на државно ниво[81].

3.4. Анализа на управувањето со вработените во интернационални компании во нашата земја

Глобализацијата донесе зголемување на бројот на интернационални организации и компании, па од таму и потребата за професионалци за човечки ресурси кои работат во организации и компании во сопственост и контролирани на некој од странство. Проблемите кои се појавиле со глобализацијата се институционалните и културните разлики, па од тука и неопходноста за развивање на глобална стандардизација и воспоставување рамнотежа на глобалните и локалните менаџери за човечки ресурси. Во последните години се забележани високи стапки на емиграција и стареење на населението,

[80] Bogićević-Milikić, B., Janićijević, N. (2009). HMR Trends in Transition Economies: Two Reflections of the Shared Background. Sociologija, 51 (2)

[81]Transition Economies:An IMF Perspective on Progress and Prospects (2000). IMF.Преземено од: http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/110300.htm

а со тоа се нагласила потребата за зајакнување на вештините и продуктивноста на постоечките работници. Населението старее, а повеќе од еден од три жители на Република Северна Македонија се очекува да бидат постари од 60 години до 2050 година[82]. Оваа состојбата на стареењето на населението дополнително се потенцира и со високите стапки на емиграција, главно на работоспособното население а така ни се намалува и расположивата работна сила. Според статистистички проценки скоро 30% од вкупното население на Република Северна Македонија живее надвор од државата, а од нив голем дел ја напуштиле поради економски причини[83]. Се наметнува потребата која е од суштинско значење за зајакнување на вештините и продуктивноста на преостанатите работници, за да се подобри нивната способност како поддршка на постарото население и да се намали притисокот од иселување, посебно кај младата популација.

Потребата од следење на современите светски трендови и усвојување на најдобрите деловни практики се рефлектира особено во сферата на менаџментот на човечки ресурси, бидејќи тоа е човечкиот капитал на една компанија што го претставува нејзиното најсилно оружје во борбата за конкурентна предност. Човечкиот елемент станува се поважен во последните неколку децении поради големите технолошки промени, појавата на масовната дигитализација и ИТ револуцијата, пренасочувањето на работните места од сферата на производството кон услужните активности и сè поизразената потреба за креативност и приспособливост.

Со самото тоа што вработувањето е проследено со склучување на Договор за вработување, целиот процес е регулиран со законски одредби, прописи и правила. Законската рамка има за цел да овозможи редослед на активности кои што ќе обезбедат еднакви можности за сите, односно еднаков третман без дискриминација од чинот на самото огласување на работно место па се до моментот на склучувањето на договорот за работа, односно до моментот на престанок на работниот однос. Правото на работа преставува едно од основните човекови права кое е загарантирано со Уставот како највисок правен акт во Република Северна Македонија. Според Уставот сите граѓани се еднакви во слободите и правата независно од нивниот пол, раса, боја на кожата, верската и политичката определба, националното и социјалното потекло, имотната и општествената положба.

[82] Обединети нации (2017). Стареењето на светското население
[83] KNOMAD база на податоци (2017).

Секому, под секакви услови, му е достапно секое работно место зависно од неговите квалификации[84].

Во нашата земја социјалната заштита и правата од работниот однос се под ресорот на Министерството за труд и социјална политика и се регулирани со Законот за работни односи, колективните договори и бројни акти и правилници кои по својата ратификација го сочинуваат домашното законодавство.

Кога станува збор за правниот дел од областа на трудот се мисли на регулирањето на вработувањата, започнувајќи од планирањето и привлекувањето на вработените, а се со цел да се избегне дискриминацијата како дел од таа правна рамка. Целиот тој круг на законски и правни акти има цел да обезбеди заштита на потенцијалните вработени од една страна како и заштита на работодавачите од друга страна. Заштитата при работа, односно здравјето и безбедноста на работа како збир на мерки, нормативи и стандарди се пропишани и уредени со Закон за безбедност и здравје при работа. Тие важат за секој вработен, за секој работен процес без разлика на сложеноста на работното место. Правниот дел или поточно прописите за безбедноста и здравје при работа прв пат се поставени од страна на Европската Рамковна Директива 89/391/ЕЕС[85]. Безбедноста и здравјето при работа ги опфаќа социјалната, менталната и физичката благосостојба на работниците, односно целата личност[86]. Кога се зборува за безбедност при работа, не се работи само за избегнување на физички несреќи при работа и професионални заболувања, туку склоп на превземени акции за идентификување на нивните причини, а и спроведување на соодветни превентивни контролни мерки. Обезбедување на безбедни и здрави услови за работа се обврска на работодавачот. Работникот има обврска поставените услови да ги почитува и да се придржува кон поставените стандарди за безбедност и здравје за да би се спречило повреда или загрозување на работниот процес.

Преглед на домашните практики за управување со човечки ресурси

Домашните практики за управување со човечки ресурси се однесуваат на стратегиите, политиките и практиките што ги спроведуваат организациите во една земја. Овие

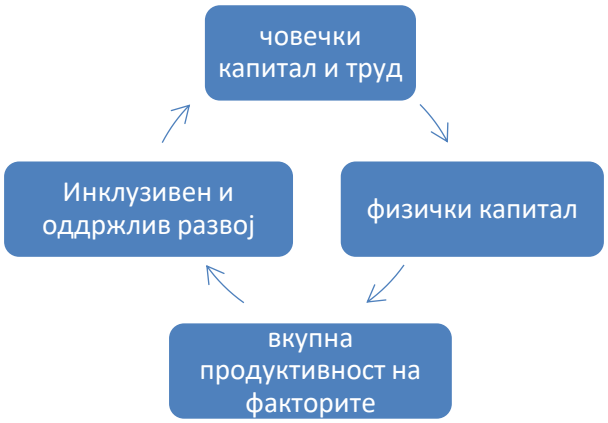
[84] 44Член 32 од Устав на РМ 17.11.1991

[85] EC – European Council, 'Council Directive 89/391/EEC of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work (Framework Directive)', Official Journal L 183, 29/06/1989, 1989, pp. 0001-0008

[86] 52International Labour Organization, Introduction to Occupational Health and Safety

практики се под влијание на различни внатрешни и надворешни фактори како што се трудовите закони, културните норми и барањата специфични за индустријата на делување. Ова вклучува креирање описи на работни места, рекламирање слободни работни места, спроведување интервјуа и спроведување на проверки на позадината. Многу често се случува компаниите да инвестираат во развојот на вработените во компанијата, и потоа тој човечкиот капитал да замине на "позелени пасишта" во краток период, заминувањето на веќе обучениот кадар негативно и силно влијание врз перформансите, опстанокот и растот на самата организација.

Слика 7.Човечкиот капитал е од суштинско значење за растот



За успешно спроведување на практиките за управување со вработените во меѓународен контекст, организациите треба да ги земат предвид културните вредности, верувања и практики на земјата домаќин. Како што погоре во трудот објаснивме ова вклучува адаптација на методите за регрутирање и селекција, системите за управување со перформансите, пристапите за обука и развој, како и пакетите за компензација и придобивки за усогласување со културните очекувања и норми на секоја специфична земја или регион. Треба да се земат предвид и правните и регулаторните фактори.

Секоја земја има свои закони за работни односи, регулативи за вработување и барања за усогласеност до кои организациите мора да се придржуваат. Практиките за управување со човечки ресурси треба да бидат дизајнирани да се усогласат со локалните законски рамки, додека сè уште ги поддржуваат севкупните цели на организацијата[87]. Економските фактори, како што се условите на пазарот, динамиката на пазарот на трудот и нивото на

[87] Riege, A. (2007). Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs, Journal of Knowledge Management,11(1),48-67.

економски развој, исто така можат да влијаат на практиките за управување со човечки ресурси. Секоја земја има свој уникатен сет на институции, вклучувајќи правни системи, регулаторни рамки, културни вредности и општествени норми. Овие институционални варијации создаваат предизвици за компаниите кои работат во повеќе земји бидејќи треба да ги приспособат своите стратегии за управување со вработените за да се усогласат со институционалниот контекст на секоја земја.

На пример, организацијата која се проширува во нова земја треба да ги разгледа локалните закони и прописи за работни односи, кои може да се разликуваат од оние во нивната матична земја. Тие, исто така, треба да се движат по културните разлики кои влијаат на практиките за управување со вработените, како што се пристапите кон лидерство, тимска работа и комуникација.

Теорија на непредвидени ситуации

Теоријата за непредвидени ситуации е перспектива на управување која сугерира дека не постои *„едноставен пристап за сите"*кон практиките за управување со вработените. Во контекст на домашната ЧР, теоријата за непредвидени ситуации се нагласува потребата практиките за управување со вработените да се усогласат со стратегијата, структурата и надворешното опкружување на компанијата.

Практиките за менаџмент на човекови ресурси би требало да бидат дизајнирани и имплементирани на начин што ги поддржува стратешките цели и задачи на компанијата зависно од дејноста. На пример, ако стратегијата на компанијата е фокусирана на иновации, практиките за управување со вработените би требало да ја поттикнуваат и поддржуваат креативноста и споделувањето на знаење меѓу вработените. Она што функционира добро во една земја може да не биде ефективно во друга поради разликите во културните норми, правните системи, пазарите на трудот и економските фактори[88].

Треба да се земат предвид и правните и регулаторните фактори. Секоја земја има свои закони за работни односи, регулативи за вработување и барања за усогласеност до кои организациите мора да се придржуваат. Практиките за управување со вработените во тие

[88] Morais, D. O. C., & Barbieri, J. C. (2022). Supply chain social sustainability: Unveiling focal firm's archetypes under the lens of stakeholder and contingency theory. Sustainability (Basel), 14(3), 1185. doi:10.3390u1403118

интернационални компании треба да бидат дизајнирани да се усогласат со овие локални законски рамки, додека сè уште ги поддржуваат севкупните цели на компанијата.

Економските фактори, како што се условите на пазарот, динамиката на пазарот на трудот и нивоата на економски развој, исто така можат да влијаат на практиките за управување со човечки ресурси. Организациите треба да ги земат предвид факторите како што се нивото на плати, понудата на работна сила и локалните економски услови при дизајнирање на нивните стратегии за управување со вработените.

Теорија на културни димензии

Теоријата за културни димензии, првенствено развиена од Герт Хофстеде, а подоцна проширена од други истражувачи, тој ги истражува културните вредности и норми и нивното влијание на различните аспекти на човековото однесување, вклучително и практиките за човечки ресурси. Оваа теорија дава вредни сознанија за варијациите во практиките низ различни култури и го нагласува значењето на разбирањето на културните разлики при управувањето со човечките ресурси[89].

Модерниот пристап кон управувањето со човечките ресурси во нашата земја започна со делувањето на странски компании на нашите простори, и тој современ пристап на имплементирање подразбира специфични практики, стратегија и системи со кои се делува врз однесувањето на вработените, менување на нивните ставови и успехот во работата. Современите човечки ресурси се под влијание на повеќе фактори, вклучувајќи го и влезот на нова работна сила и последиците од наглото префрлање на пристапот "работа од далечина" посебно тоа е случај за македонските интернационалните компании од ИТ секторот во нашата земја. Како што технологијата за човечки ресурси продолжува да се развива, современите човечки ресурси исто така имаат софтвер во своето јадро, персоналот за човечки ресурси се бори да усвои повеќе решенија за управување со вработените додека учи како најефикасно да ја користи технологијата. Конкретно, овој труд се осврна на работењето на неколку средни по големина македонски интернационални компании, кои се сосема различни по својата суштина, но истовремено претставуваат едни од повлијателните во својот делокруг на работење и имаат посебен

[89] Cultural dimensions and skills in the 21st century: the Israeli education system as a case study Authors: Amzaleg; Masry-Herzallah Source: Pedagogy, Culture & Society, Volume 30, Number 5, 20 October 2022, pp. 765-785(21)

сектор за човечки ресурси одговорен меѓу другото за комплетното управување со вработените и нивно дејствување. Токму преку нивните сличности и разлики е направена компарација, со што се изведе генерален заклучок за вложувањето во современите пристапи кои се применуваат во управувањето со вработените и кои методи и пристапи најчесто тие ги имплементираат.

Овие компании ги земаат предвид законите за работни односи, владините регулативи, синдикатските договори, културните норми, општествените очекувања и индустриски практики, бидејќи сите тие институционални фактори создаваат рамка која ги обликува идните практиките за управување со вработените, како тие би можеле да воспостават свои насоки, очекувања и стандарди што треба да ги следат. На пример, законите и регулативите за работни односи може да ја диктираат минималната плата, работното време и условите за вработување до кои компаниите мора да се придржуваат[90].

Според предходни истражувања интернационалните компании можат да применат еден од трите различни пристапи за управување и екипирање со нивните подружници[91]:

1. Етноцентричен пристап. Практиката на матичната земја преовладува со овој пристап. Седиштето од матичната земја ги донесуваат клучните одлуки, вработените од матичната земја имаат важни работни места, а подружниците ја следат практиката за управување со ресурси во матичната земја;
2. Полицентрични. Секоја подружница управува на локална основа. Локален вработен раководи со подружница бидејќи се смета дека менаџерите на централата немаат соодветно локално знаење. Подружниците обично развиваат практики за управување со човечки ресурси на локално ниво;
3. Геоцентрични или глобални. Компанијата која го применува глобалниот интегриран пристап управува и вработува вработени на глобална основа. На пример, Електролукс (компанија за правосмукалки) долги години се обидува да регрутира и развие група меѓународни менаџери од различни земји. Овие луѓе

[90] Franczak, Jennifer & Lanivich, Stephen E. & Adomako, Samuel, 2023. "Filling institutional voids: Combinative effects of institutional shortcomings, Discipline, abjection, and poverty alleviation through entrepreneurship: A constitutive perspective.

[91] Motivation through setting goals: Lessons learned from a technology organization, January 2007 Authors: Issam Ghazzawi

претставуваат мобилна база на менаџери кои се користат во најразлични објекти по потреба;

Менаџерите од централата или матичната земја развиваат практики и држат клучни позиции во подружниците од компанијата во други земји, за да обезбедат конзистентност.

Предност	***Недостаток***
• Пониски трошоци во однос на работната сила; • Покажува доверба во локалното население; • Го зголемува прифаќањето на компанијата од страна на локалната заедница; • Го максимизира бројот на достапни опции во локалната средина; • Води до признавање на компанијата како легитимен учесник во локалната економија • Ефикасно ги претставува локалните размислувања и ограничувања во процесот на донесување одлуки;	• Тоа го отежнува балансирањето на локалните барања и глобалните приоритети; • Води до одложување на тешките локални одлуки додека тие не се неизбежни, кога се потешки, поскапи и поболни отколку што би биле доколку се имплементираат порано; • Може да го отежне регрутирањето квалификуван персонал; • Може да го намали обемот на контрола што ја врши централата;

Извор: Предности и недостатоци од користење на локални вработени за персонал во меѓународни подружници (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 1995).

Полицентричниот пристап е во директна опозиција. Во компанијата која го применува овој пристап, претпоставката е дека секоја земја е различна од сите други и дека подружниците во секоја земја треба да развијат локално соодветни практики под надзор на локални менаџери.

Со геоцентричниот пристап, организациите се обидуваат да го комбинираат најдоброто од седиштата и подружниците за да развијат доследни практики ширум светот. Некои меѓународни компании им нудат бенефиции на своите вработени со цел да поттикнат рамнотежа помеѓу работата и животот, на пример: картички за попусти, ресурси за патување на одредени настани, шопинг во одредени продавници, помош за подготовка на деца за факултет, помош при грижа за постари родители и тн. Да се однесувате фер со вработените значи да ги третирате како поединци, ако има потреба од наметнување на ограничувања поради однесувањето на поединецот, тоа треба да биде на индивидуално ниво. Слично на тоа, унапредувањето на вработените е врз основа на нивното искуство,

улогата и искуството им покажува дека нивните придонеси се гледаат ценети се, доказ дека верувате во нивната способност да донесуваат одлуки кои се во најдобар интерес за клиентите.

Генерално, компаниите повеќе се фокусираат на вградување иницијативи и практики во нивната култура на работење, наспроти креирање нови политики за поттикнување на однесувањето.

Предност	***Недостаток***
• Културната сличност со матичната компанија обезбедува трансфер на деловни/менаџмент практики; • Дозволува поблиска контрола и координација на меѓународните подружници; • Им дава на вработените мултинационална ориентација преку искуство во матична компанија; • Воспоставува група на меѓународно искусни директори;	• Создава проблеми на приспособливост кон туѓа средина и култура; • Ја зголемува „туѓоста“ на подружницата; • Може да вклучува високи трошоци за трансфер и плата; • Може да резултира со лични и семејни проблеми; • Доведува до висока стапка на неуспех; • Има дестимулирачки ефект врз моралот и мотивацијата на локалното раководство; • Може да биде предмет на ограничувања на локалната власт;

Извор: Предности и недостатоци на користење на иселенички вработени за екипирање на меѓународни подружници (Гомез-Мејиа, Балкин, Карди, 1995)

Изборот на менаџерот се заснова на компетентност наместо на националност. Како што покажуваат сликите 1 и 2, има и предности и недостатоци за користење на локални државјани и иселеници во странски подружници.

Повеќето компании користат странски државјани само за клучни позиции како високи менаџери, професионалци на високо ниво и технички специјалисти. Бидејќи странските државјани имаат тенденција да бидат многу скапи, има мала финансиска смисла да се ангажираат за позиции кои можат компетентно да ги пополнат странски државјани.

Дополнително, многу земји бараат одреден процент од работната сила да бидат локални граѓани, со исклучоци кои обично се прават за повисокото раководство.

Во етноцентричниот пристап доминираат културните вредности и деловните практики на матичната земја. Седиштето / матичните канцеларии развива пристап за управување и персонал и доследно го применува низ целиот свет.

Сите компании прогресивно се движат кон пофлексибилна култура која е поедноставна и помалку фокусирана на флексибилни работни политики а е повеќе фокусирана на резултати и достигнувања. Компаниите кои го следат етноцентричниот пристап претпоставуваат дека пристапот во матичната земја е најдобар и дека вработените од другите делови на светот можат и треба да го следат. *На пример:* При отварање на трговскиот центар "Рамстор" кој беше дел од Мигрос Тиџарет А.Ш, еден од најголемите ланци на маркети во областа на малопродажбата во Турција, 2005 година во Скопје, менаџерскиот тим беше комплетно донесен од матичната земја, а работеше со локални вработени, компанијата денес е продадена но опстојува и работи во мешан состав со локални експерти. Концептот на привлекување странски инвестиции и формирање ТИРЗ-зони[92] се оценува како најдобра економска програма во Република Северна Македонија. Законската рамка е одлична прилика за секој евентуален странски инвеститор, за нашата земја оваа политика значи носење не само на странски капитал туку носење и на современа технологија, знаење, организациски процеси и техники. Па така преку влегувањето на крупни странски компании нашето стопанство стана дел од светскиот синџир на додадена вредност, вработените во странските компании научија технологија, производни процеси и организација на претпријатијата какви што постојат во најразвиените земји на светот.

Повеќе индивидуални студии спроведени од различни автори од различни географски и временски периоди ја потврдуваат врската помеѓу управувањето, одржливоста и перформансите на вработените, мнозинство од нив покажа позитивна корелација. *На пример:* Семејна германска компанија основана во 1970 година, вработува над 3000 вработени во: Германија, Унгарија, Украина, Македонија, Мексико и Тунис. Фирмата е

[92] https://fez.gov.mk/ Технолошко-индустриските развојни зони во Република Северна Македонија.

специјализирана за конфекционирање кабли за автомобилската индустрија и е пазарен водач во неколку сегменти, 10 години од основањето постои и работи во нашата земја.

Тоа е модерна фабрика со 1000 вработени, која произведува делови за автомобилската индустрија што се пласира во Европа и во светот. Фабрика и колектив со над 1000 вработени е период исполнет со работа, со одговорност и со одлуки низ годините во најголема мера се должат на креирањето стручен, посветен и хармоничен тим, а зад тоа секако стои професионален тим за управување со вработените.

Како еден од основните постулати кои го истакнуваат за нивниот успех е политиката на унапредување исклучиво сопствени кадри, ниеден раководител не е вработен од надвор, туку е „израснат“ од самите врботени. Денешните нивни раководители, почнувајќи од раководителот на производство и раководителот за осигурување и квалитет, почнале како оператори на производни машини, односно оператори на производна лента.

Секторот за човечки ресурси во односите со вработените применува современи методи на работа, истакнувајќи дека поттикнувањето на вработените, позитивната и поддржувачка работна средина е важен дел за вработените се чувствуваат почитувани и ценети.

Тимот за управување со вработените истакна дека се труди да обезбеди доверлива поддршка, и насоки за решавање на можни конфликти на работното место и да промовира здрави односи меѓу колегите како основа за добра работна средина.

Врз основа на статистички значајното постоење на таа корелација на добри односи, јасно е дека компаниите имплементираат стратегии, пристапи и современи методи за одржливост повеќе од кога било, и затоа новите влијанија врз одделна област на организациските перформанси на компаниите/организациите резултираат со зголемување на конкурентниот потенцијал на пазарот.

Во денешниов свет на брз индустриски и технолошки развој, нивното искуство го потврдуваат со инвестирање во развојот и во обуката на вработените, велат дека тоа е најсигурниот пат кон успехот на секоја компанија. Вложувањето во сопствен раководен

кадар и во високообучени вработени е важно за градење на долгорочна деловна политика на секоја успешна компанија.

Повеќето интернационални компании кои работат во нашата земја инвестираат во своја внатрешна програма за обука и за доусовршување.

Од компанијата која беше дел од нашето истражување добиваме многу искрени одговори, тие веќе подолго време опстојуваат на нашиот пазар во нивната бранша на големопродажба, каде флуктуацијата на луѓе е голема, тие велет дека најзначајна суштина е дека компаниите треба да изградат искрена врска со своите вработени како луѓе, индивидуи кои имаат сопствени потреби, желби, идеи и животи ако сакаат да имаат мотивиран тим за работа.

Како што веќе споменавме и погоре во трудот после пандемијата со корона вирус се појавија нови технологии, нови начини на работа и соработка, remote work, флексибилни договори за врабоување кои произлегоа од поставување на нови приоритети, нови желби, потреби и вредности на луѓето.

Тие истакнаа дека конкретно во нивната компанија се променил пристапот кон кандидатите за вработување на пазарот на трудот и согледувањата воопшто:

Човек/Општо добро		Кариера
Повисок цели/well being		Стабилност
Work Life Balance	наспроти	Плата
Флексибилност		Професионалност
репутација		
Грижа за околината		

Двата пристапи се фундаментално различни. Со промената на пристапот кон вработените се налага на промена на ЧР стратегиите, системите и процедурите за вработување поради високата флуктуација, повисоки амбиции и помала толеранција на притисок на новите кандидати за вработување.

Најважни принципи за остварување на човеките врски се:

FULLFILMET Исполнување	GROWTH- Раст и развој	WELL BEING- Добросостојба	FLEXIBILITY- Флексибилност	INCLUSION- Интеграција	AUTHENTICITY- Автентичност
Ипослнетотст и поврзаност со мисијата и визијата на компанијата	Личен и кариерен развој	Индивидуално искуство	Флексибилни договори за вработување	Разноликост	Идни соодветни менаџери
Чисти цели и очекувања	Feedback, одговор, признавање и препознавање на заслуги на вработените	Психолошка безбедност на работното место Социјална поврзаност после работа	Агилност на компанијата	Вклученост на вработените во процесите	Инспиративни лидери
			Култура ориентирана кон резултати	Транспарентна и директна комуникација	Контролирано водство кон развој

Извор: Извештај од конференција „Shaping Tommorow's Workforce“ одржана на 15.10.2024 во просториите на компанијата.

Со разнолики тимови се обезбедува моќ на различни перспективи и ослободување од групно размислување. Кога во тимот се вклучени различни луѓе возраст, образование, пол, култура, религија се носат нови креативни решенија кои директно го зголемуваат капацитетот за решавање на проблемите.

Со диверзифицирани тимови се обезбедува чиста интенција (желба + активност), адаптирање на глобализираниот свет, зголемување на креативниот капацитет, креирање на психолошка безбедност на вработените, со сигурност и без стрес и се практикува отворен дијалог и активно слушање. Диверзитетот директно флијае на глобалната конкурентност.

Тврдењето е дека пред 40 години 1 човек управувал со персоналот, но на 21-от век промените му налагаат промена на комплетниот менаџмент на човечките ресурси поточно тие во нивната компанија го именуваат како "сервис за интеграција на човечкиот фактор во компаниската стратегија".

ДЕЛ IV – МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

4.1. Проблем на истражувањето

Како проблем се јавува современото управување, а се однесува на анализа на методите кои се употребуваат во меѓународните компании, пристапот и нивното влијание врз вработените заради остварувањето на целите на компанијата. Оттука произлезе и потребата за понатамошна елаборација на овој домен кој е многу битен за скоро секоја организација/компанија и правилниот пристап кон управување и имплементирање на успешните методи кои се дел од современите пристапи низ светот.

4.2. Предмет на истражувањето

Новите современи услови на работење не оставаат многу простор за да се открие кој е правилниот или неправилниот начин на управување со вработените од страна на секторот за човечки рсурси во една работна организација. Невозможноста да се согледаат способностите на секторот е воочлив, дури откако ќе се случат последиците, па затоа постојат повеќе начини и методи за правилен пристап на управување со човечките ресурси кој исто така е тешко да се воспостави.

Значаен фактор за успех на компанијата е правилниот начин на управувањето со човечките ресурси и вработените од компаниите незначително со која дејност се занимаваат и кои сектори ги застапуваат. Оттука се наметнува прашањето: Кои разлики се согледуваат во поглед на пристапот и методите кои се применуваат во современиот менаџмент во меѓународните компании?

4.3. Цел на истражувањето

Во рамките на предметот на истражување, основната цел е идентификувањето на правилниот пристап при современото менаџирање на вработените, како и поседувањето на способност за извршување на менаџерската функција воочувајќи ги сличностите и разликите во поглед на современиот пристап помеѓу домашните и меѓународните компании. Општата цел на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за дадениот предмет на ова истражување.

Основна цел на овој магистерски труд е воочување на современите методи и пристапи во поглед на менаџирањето на вработените во меѓународните компании.

Со овој труд се истакнува исклучителната важност на правилниот пристап при менаџирањето на вработените и потребата од поседување на способности за правилен начин на управување со човечките ресурси како најзначаен ресурс за успешно функционирање на компанијата. Имено, може да се каже дека оваа област сеуште не е доволно научно и теориски објаснета и детерминирана, трудот дава сеопфатен приказ за нивото на правилен пристап при управувањето со човечките ресурси во домашните и интернационалните компании. Со изработката на овој труд би сакала да:

-се осознаат алатките кои се користат и кои ќе им помогнат на менаџерите на човечки ресурси и истражувачите во реализацијата на нивните цели , а воедно да претставува и дополнителен мотив да се започне интерес за оваа проблематика;

-сознанијата добиени од елабораниот концепт ќе помогнат при откривањето на слабостите и недостатоците при управувањето со човечкиот фактор и спречување на последиците од направилниот пристап при управувањето со вработените;

-ќе им обезбеди информации на менаџерите на човечки ресурси на што треба да внимаваат при управувањето со вработените, пред прифаќањето на оваа одговорна функција, на кој начин да ги избегнат последиците од „неправилниот пристап“;

-ќе претставува модел за спроведување на понатамошни согледувања на правилниот современ пристап при управувањето со вработените и способностите на менаџерите на човечки ресурси;

-истражувањето ќе помогне во освестувањето за значењето на современиот пристап при управување со вработените за успех на организацијата.

Природата на ова истражување ќе биде дескриптивно истражување истото ја наметенува потребата од определување на истражувачките прашања, кои ќе бидат предмет на ова истражување.

Централни прашања

• Како менаџментот за човечки ресурси пристапува при управувањето со вработените во домашните компании?

• Како менаџментот за човечки ресурси пристапува при современето управувањето со вработените во меѓународните компании?

Придружни потпрашања

• Што треба да поседува менаџментот на човечки ресурси за успешно управување со вработените во домашните компании?

• Што поседуваат менаџерите на човечки ресурси за успешно управување со вработените во меѓународните компании?

• Што треба да преземе менаџментот за избегнување на негативните последици од несовремениот пристап при менаџирањето на вработените во меѓународните компании?

4.4 Хипотези

Општа хипотеза

•Успешноста на една компанија во голема мера зависи од правилниот и современ пристап при управувањето со вработените.

Посебни хипотези:

•Примената на мотивациските средства и нивната имплементација при управувањето со вработените имаат позитивни влијанија во понатамошната ефикасност на нивното работење.

•Деловната комуникацијата на менаџерот и човечките ресурси во една компанија придонесува за подобрување на целокупната работа на вработените во компанијата.

•Доколку менаџерите на компаниите пристапуваат кон вработените со разбирање и квалитетна комуникација, покрај успешност во работењето, во компанијата ќе се создаде и позитивна работна средина која резултира со успех.

•Со обучувањето на вработените во меѓународните компании се влијае на компетентноста, квалитетот и на конкурентноста.

4.5 Варијабли на истражувањето

Зависна варијабла на истражувањето се јавува достапноста на домашните и интернационалните компании, додека независна варијабла ќе биде современиот пристап на менаџментот со вработените во компаниите. Релевантни варијабли во истражувањето ќе бидат полот, возраста, работното искуство и видот на образованието на вработените во компанијата.

4.6 Методологија на истражување

Во проучувањето на предметот на истражувањето се примени теоретско - компаративна постапка. Преку примената на оваа методолошка постапка е конкретизиран поимот „Имплементација на современи пристапи во управување со вработените“, во меѓународни компании со цел воочување на современите методи и пристапи кои најчесто ги применуваат менаџерите на човечки ресурси.

Во согласност со принципите на методологијата на научно - истражувачката работа, во ова истражување беа применети повеќе методи:

-Дескриптивен метод, кој се користеше за појаснување на методите со цел да се добие првично познавање за пристапот и причината на примена, согледување на реалната состојба во поглед на современиот пристап при менаџирањето со вработените и опис на истиот.

-Метод на анализа се употреби при воочување на нивото на правилен пристап при менаџирањето на вработените и при воочување на сличностите и разликите во способностите на менаџерите на човечки ресурси во домашните и интернационалните компании.

-Методот на дедукција, беше применет при извлекување на заклучоците од спроведеното истражување во поглед на правилниот пристап при менаџирањето во меѓународните компании.

-Аналитички метод се примени при анализирање на теоретски содржини, односно, прирачници, текстови, написи, публикации, различни статии, интернет страни и сл., кои ќе се однесуваат на темата на истражувањето.

-Компаративен метод се примени за споредба на пристапот на менаџерскиот тим за управување со вработените во домашните и интернационалните компании.

Анализата и интерпретацијата на податоците е теоретски објаснета. Истражувањето се води по постапката на анализирање достапни теоретски содржини на тематиката од ова истражување, нивна дескрипција и анализа, како и нивна имплементација во трудот, при што како последна постапка се јавува извлекувањето на заклучоци и изнесувањето на соодветните препораки.



ДИСКУСИЈА

Човечки ресурси е колективен термин за работната сила или вработените во една компанија. Сепак, најчесто се користи за одделот или тимот на вработени одговорни за управување со вработените во компанијата. Професионалците за човечки ресурси играат клучна улога во осигурувањето дека работната сила на организацијата е добро регрутирана, обучена, управувана и поддржана. Кога се правилно управувани, одделенијата за човечки ресурси не само што го промовираат задоволството на вработените, туку и помагаат да се воспостави и реализира поширокатa визија и целите на компанијата. Одделот за човечки ресурси се грижи за најважното средство на компанијата а тоа се нејзините луѓе. Тоа вклучува наоѓање одлични вработени, помагање да растат професионално и да бидат задоволни. Тимот за човечки ресурси се грижи сите да се движат во иста насока за да и помогнат на компанијата во остварување на крајните цели.

Во време на промени особено брзо расте свеста за тоа дека целите на современото образование не е можно да се постигнат без грижа за оние кои тие цели треба да ги конкретизираат и остварат. Па затоа денес, новите и современи услови за работа од менаџерските тимови бараат многу вештини и знаење, како и мотивација за доживотно учење која веќе подолго време во современите методи е меѓу топ 5 приоритети и методи кои се користат. Сѐ може да се научи и стекне, па така улогата на менаџерот во процесот на интензивен развој на човечките ресурси е од големо значење за развојот на секоја компанија. Компаниите од сите големини и видови на дејности, кога се стремат кон успехот треба да употребуваат современи методи и да вработуваат мотивиран и компетентен кадар од кој ке направат професионалци во својата бранша. Денес, интернационалните компании, меѓународното образование и развојот на вработените ги сметаат како составен дел на стратегијата за успешна конкурентска борба на пазарот.

Глобализацијата и демографските движења, ги менуваат постоечките закономерности и ја истакнуваат потребата за поразличен пристап кон човечките ресурси, што повторно го нагласува пазарниот натпревар. Секогаш успех во примамата на најдобрите работници на пазарот на трудот ја постигнуваат оние работодавачи кои што ќе понудат повеќе.

Притоа, не станува секогаш збор само за повисока плата или редовна исплата на надоместоци или додатоци на плата, но важно е и реномето на компанијата воопшто, исто и за примена на најдобрите практики во областа на човечките ресурси и добрата корпоративна клима.

Отсликување се забележува и во деловното окружување, каде компаниите често си ги преземаат практиките на постапување заради конкурентност на пазарот на трудот и задржување позитивната репрутација.

Тоа е проверен пристап, бидејќи индивидуализмот или самодоволноста, без да се создаде простор за имплементација на нови идеи и модели, може да биде погубна за бизнисот од било кој тип на пазарот. Постоењето на здрава конкуренција има влијание и врз развојот на различните практики и методи за управување со вработените. Па затоа, промената на работната сила треба да ја разберат и како една нормална појава во една пазарна економија каде добива оној кој повеќе дава. Но истовремено и да бидат и основа на компаниите за преиспитување на сопствениот пристап кон управување со вработените, секогаш тргнувајќи од причините за тие промени, без разлика дали станува збор за работник во производен погон или за менаџер во компанијата. Точно е дека менаџерскиот тим игра основна улога во организацијата, соодествувајќи и прифаќајќи го мислењето дека „улогата“ е збир на однесувања кои се очекуваат од личноста на одредена положба.

Успехот на една организација зависи од тоа колку таа може нешто да направи поразлично и по софистицирано во споредба со конкуренцијата, разликата по што разликуваат помеѓу себе се вработените кои кои работат за компанијата.

Денес, вработените сами бараат поатрактивни работни места согласно со нивните квалификации и потреби, а во тој случај како победници се истакнуваат претпријатијата кои понудиле подобри услови од секаков аспект, а лидери се оние кои имаат организиран систем на работа и добро конципиран систем за наградување на вработените. Генерално веќе поголемите компании го разбираат значењето на секторот за човечки ресурси, но не сите употребуваат методи и пристапи онака како што треба за да добијат капацитет на вработени со кој ќе одговорат квантитативно и квалитативно на предизвиците и полесно ќе допринесат во остварувањето на целите на компанијата.

Таргет групата на нашето истражување во делот на изработката на трудот се вработените во одредената организација, поточно вработените кои се наоѓаат на функција менаџер или влијаат на менаџерскиот тим во секторот за човечки ресурси во внатрешноста на компанијата. За таа цел беа искористени неколку успешни меѓународни компании, односно претпријатија кои се истакнуваат со успешен менаџмент на човечки ресурси и управување со вработените не само во Република Северна Македонија но и во други земји.

Како би добиле пореална слика за пристапот и методите со кои делуваат при менаџирањето со вработените во компаниите, во нашата земја се спроведе кратко интервију со употреба на анонимен анкетен лист за вработените од секторите за човечки ресурси во одбраните компании со различен услужен/ производствен профил.

1.Компанија X - која е софтверска компанија, со канцеларии во Скопје, а работи во 25 земји низ светот и 65 градови, компанијата има повеќе од 200 вработени.

2. Компанија Y - тоа е компанија која има свои продажни капацитети во повеќе земји низ Европа и во неколку градови во нашата земја брои повеќе од 200 вработени.

3. Компанија E - интернационалната компанија со седиште во Малта и две развојни бази во Грузија и канцеларии во Северна Македонија, се занимава со глобален бизнис кој работи со напредни технологии, има 160 вработени низ сите три канцеларии.

4.Компанија P – интернационална туристичка групација има свои сместувачки капацитети во 9 градови и 3 земји, еволуира во меѓународен синџир во различни географски области.

Секоја од наведените компании има сектор за човечки ресурси кој се занимава со управувањето со вработените. Краток опис на текот на истражувањето:

- Испитаници: директори (менаџери), помошници директори, и стручни соработници вработени во секторот за човечки ресурси во компанијата;

- Субјекти: Меѓународни компании кои работат и на територијата на Северна Македонија и кои се различна бранша, производство, продажба, туризам и ИТ технологија.

Прашањата беа наменети за менаџери, стручни соработници од секторот кој ги применува современите пристапи за управување со вработените, беше употребен анонимен анкетен прашалник за да одговорите се сметаат за поверодостојни и објективни.

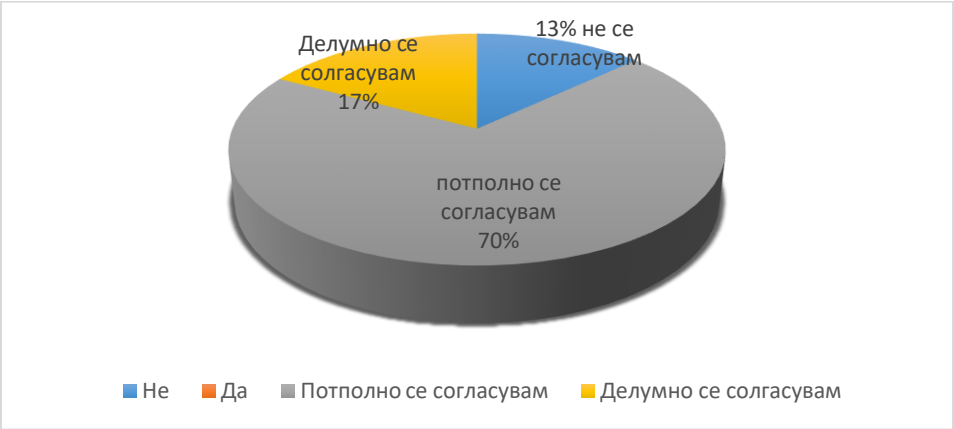
Со испитаниците контактот беше остварен преку Webex, тие беа претходно договорени и им беше објаснета целтта, се реализираа во месец ноември 2024 година, контактот беше краток и наменски за употребата на анкетниот прашалник и крако запознавање на компанијата. Разговорот започнуваше со општо прашање за тоа што подразбираат под менаџирање со човечките ресурси, како ги прифаќаат промените и кои пристапи ги користат во компанијата. Според нивните одговори може да се издвои дека секторот за човечки ресурси во домашните компании при управувањето со вработените користи психолошки, аналитички и систематски пристапи и за управувањето со вработените се одговорни не повеќе од пет лица, целта на нивната работа е да се постигнат барањата на компанијата, како и да се исполнат потребите на вработените, а воедно и да се потполнат очекувањата на потрошувачите.

Табела 1.

Поставено прашање	**Понудени одговори**	**Одговори во % од вкупно 100 испитаници**
1.Дали сметате дека успешноста на компанијата во голема мера зависи од употребата на ***современите пристапи*** при управување со вработените?	Да (се согласувам)	/
	Не (не се согласувам)	13%
	Потполно се согласувам	70%
	Делумно се согласувам	17%

Од изнесените ставови на испитаните вработени во компаниите, високи 70% потполно се согласуваат и 17% делумно се согласуваат дека успешноста на компанијата во голема мера зависи од употребата на современите пристапи при управување со вработените, за разлика од нив само 13% не се согласуваат со ваквата констатација. Резултатите од овие ставови беа искористени за тестирање на општата хипотеза и со помош на т-тестот се утврди дека $p< 0,05$, а со тоа се потврди дека успешноста на една компанија во голема мера зависи од правилниот и современ пристап при управувањето со вработените независно дали станува збор за меѓународна или домашна компанија.

Графички приказ 1.



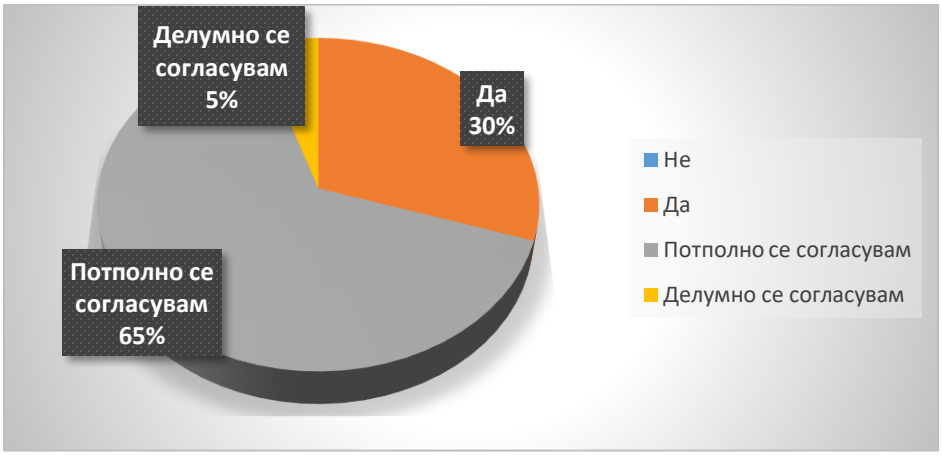
Заклучивме дека повеќето меѓународни компании се организации со ресорен персонал, тоа е најчесто употребувана структура која ги распределува работните обврски од повисокото раководство до вработените од пониско ниво. Менаџерите воспоставуваат стандарди за квалитетот на работата и рокови за вработените да ги завршат своите задачи, а своите очекувања ги соопштуваат на тимот.

Табела 2.

Поставено прашање	**Понудени одговори**	**Одговори во % од испитаници**
1.Дали сметате дека поседувањето на емпатија, мотивациски средства и лидерски вештини од страна на менаџерскиот тим при управување со вработените имаат влијание на успешноста и остварување на целите?	Да (се согласувам)	30%
	Не (не се согласувам)	/
	Потполно се согласувам	65%
	Делумно се согласувам	5%

По добиентие резултати од одговорите, неоспорен е фактот дека мотивациските средства и современиот пристап играат значајна улога во поттикнувањето на самите вработени да ги извршуваат работните задачи на едно повисоко ниво, со ова мислење потполно се согласуваат 65% од испитаниците, 30% се сегласуваат, а само 5% делумно се согласуваат.

Графички приказ 2.



Тука ни се преклопуваат и централните прашања за пристапот, што е она кое треба да го поседуваат менаџерите за управување со вработените во интернационалните компании, а што во домашните за успешно управување со вработените? Од искази на други истражувања, написи и теории менаџментот за човечки ресурси за управување со вработените во домашните компании констатирале дека за да бидат успешни им се потребни насоки кон организацијата, повеќе лидерски вештини и споделување на искуствата заради поквалитетна комунијација со вработените. За разлика од менаџерскиот тим во домашните компании, меѓународните компании при управувањето со вработените делуваат според насоки од групацијата и според актуелните закони во земјата. Исто така, тие при управувањето со вработените, се вложуваат максимално при избор на подобен кандидат за работа во нивниот сектор.

Според комплексноста и специфичноста при избор на најподобен кандидат и познавајќи ги приоритетите тие се трудат да ангажираат професионалци кои подолго ќе бидат дел од компанијата. Во интернационалните компании тимот за управување со вработените под секторот за човечки реусрси истакнале дека тие покажуваат емпатија и разбирање за личноста на вработените, како и за сите технички процеси за работењето на компанијата, психолошки пристапи, способност за профилирање на личноста, и така сознаваат кој профил на какво работно место одговара при неговата регрутација, и сл. Тие исто така своето знаење го споделуваат и ги препознаваат потребите на компанијата, правилно ги насочуваат капацитетите кои ќе ги препознаат, применуваат награди, обуки за ангажманот на вработените како би создале почитуван професионалец во својата бранша.

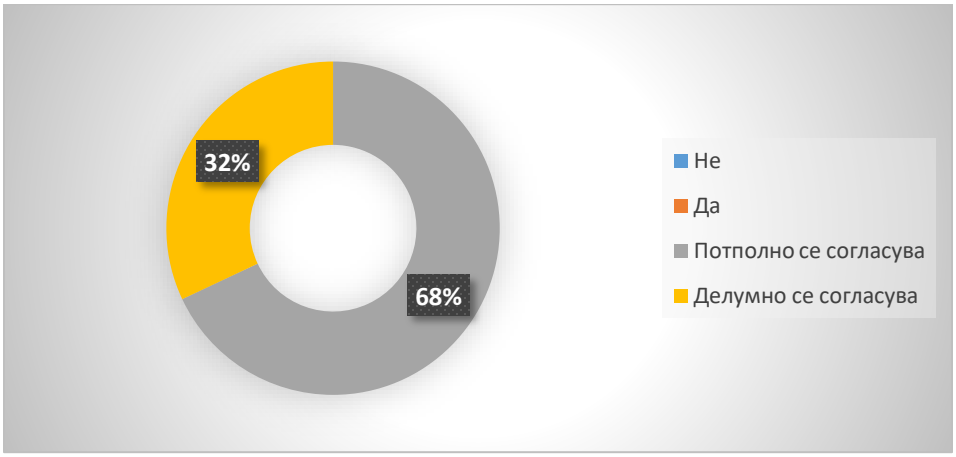
Во разговор со менаџерскиот тим во една од компаниите, ни беше потенцирано дека секторот за човечки ресурси има повеќе од 5 вработени, тие имаат насоки преку посебни развојни програми за стратегија и обука која во целост ја прилагодуваат на работните задачи и процеси, искористувајќи го потенцијалот на вработените, и работат по насоки на нивната матична канцеларија Според конвенционалните критериуми, оваа разлика се смета за многу статистички значајна со помош на т-тестот хипотетичката средина е 0,00 односно $p<0,05$, а со тоа се потврди хипотезата дека примената на мотивациските средства при управувањето со вработените имаат позитивни влијанија над понатамошната работа и ефикасност.

Табела 3.

Поставено прашање	**Понудени одговори**	**Одговори во % од испитаници**
1.Дали сметате дека успешноста на компанијата во голема мера зависи од добриот и позитивен пристап при комуникацијата од страна на менаџерскиот тим во управувањето со вработените?	Да	/
	Не	/
	Потполно се согласувам	68%
	Делумно се согласувам	32%

Добрата деловна комуникација на тимот за човечки ресурси со вработените и позитивниот пристап придонесуваат за подобрување на комплетната работа на вработените во компанијата создавајќи позитивна колерација и позитивна работна средина, 68% од испитаниците потполно се согласуваат а додека 32% се изјасниле дека се согласуваат, во овој поглед т-тестот покажа дека 90% е интервал на доверба на оваа разлика, со тоа се потвдува посебната хипотезата.

Графички приказ 3.



Од разговорите дознавме дека секоја деловна одлука на претприемачот треба се базира на сериозни анализи, кои се изготвени на начин и во форма која е стандард на компанијата, а целтта е да се изведе заклучок која деловна одлука ќе биде имплементирана, па така комунијацијата и споделувањето на одлуките е многу важен сегмент во компаниите со странски капитал во нашата земја.

Квалитетот во управувањето со вработените се забележува во создавањето на иновативни решенија за проблемите, одлуки кои можат лесно да се прилагодат на промените кои се дел од секојдневието и можности преку кои се остравува постојаното зголемување на обемот на работните успеси.

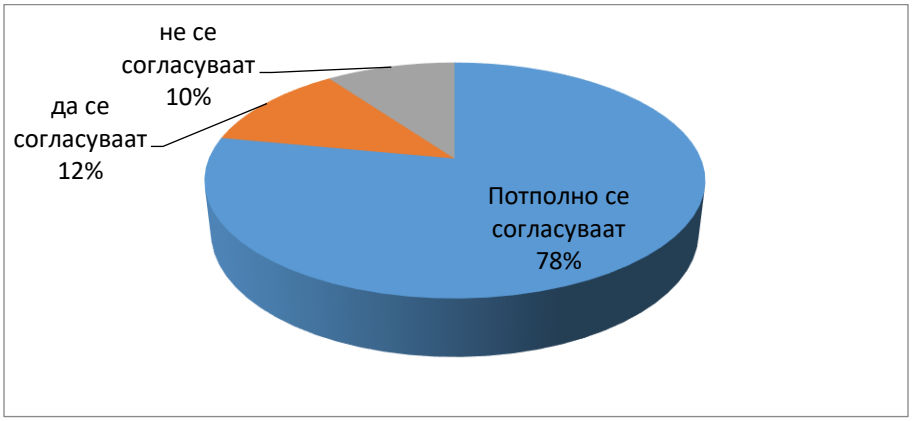
Сето ова се постигнува бидејќи менаџментот кој управува со вработените, ги знаат и ценат способностите на вработените, и употребуваат современи методи и практики.

Табела 4.

Поставено прашање	**Понудени одговори**	**Одговори во % испитаници**
1.Дали сметате дека успешноста на компанијата во голема мера зависи од инвестирањето во развојот и обуката на вработените?	Да (се согласувам)	12%
	Не (не се согласува)	10%
	Потполно се согласувам	78%
	Делумно се согласувам	/

Со обучувањето на вработените во меѓународните компании се влијае на компетентноста, квалитетот и на конкурентноста, високи 78% од испитаниците потполно се согласуваат, 12% се согласуваат дека успешноста на компанијата во голема мера зависи од употребата на современите пристапи и обука за разлика од нив само 10% не се согласуваат со ваквата констатација, т-тестот се утврди дека p< 0,05, а со тоа се потврди хипотезата дека со обучувањето на вработените во меѓународните компании се влијае на компететивноста, квалитетот и на конкурентноста.

Графички приказ 4.

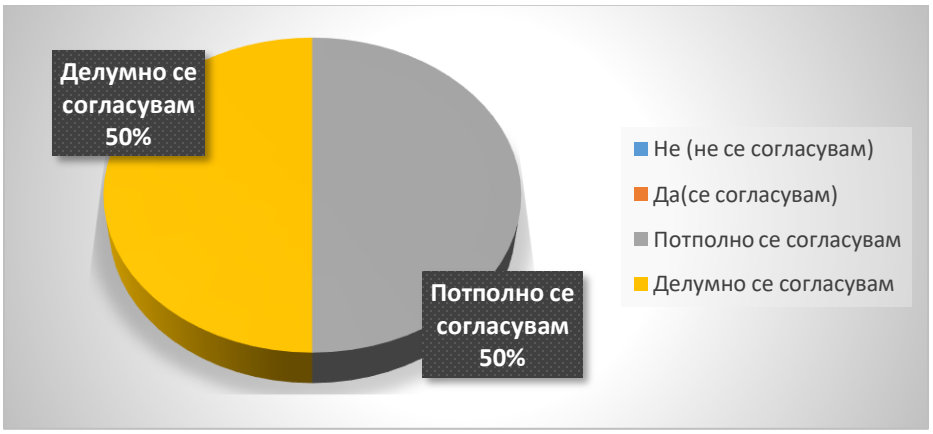


Правилното управување со вработените и пристапот на соодветната ориентација кон постигнувањето на поставените организациски цели доведува до конкурентна предност на пазарот на кој што работи компанијата. Испитаниците се согласуваат дека доколку пристапот и менаџирањето на самата организација од страна на највисокото раководство е погрешно, и не прифаќа промени и иновации во начинот на работење, ефективното управување со човечките ресурси ќе биде безвредно.

Табела 5.

Поставено прашање	**Понудени одговори**	**Одговори во % испитаници**
1. Сметате ли дека добрата деловна комуникација на менаџерот и човечките ресурси придонесува за подобрување на целокупната работа на вработените во компанијата?	Да (се согласувам)	/
	Не (не се согласува)	/
	Потполно се согласувам	50%
	Делумно се согласувам	50%

Графички приказ 5.



Доколку комуникација помеѓу менаџерите и секторот за човечки ресураси е квалитетна ќе се резултира со успех во работењето 50% од испитаниците потполно се согласуваат, а спротивно од нив исто толкав процент на испитаници делумно се согласуваат т-тестот покажа дека не постои статистички значајна поврзаност помеѓу нивната соработка, квалитетот и конкурентноста.

ЗАКЛУЧОК

Содржината на магистерскиот труд е поделена на вовед, четири дела во кои се елаборираат теоретските сознанија за пристапот на човечките ресурси во мегународните компании, а со тоа и врз успехот на извршувањето на работата во компанијата, на крајот следи заклучок со препораки и прикажана користената литература.

Современиот пристап и вистинските методи при управувањето со вработените треба да бидат прва точка кон развојот на вработените, работното искуство, комуникацијата со другите луѓе, оценувањето на личноста, развојот на вработените, тоа е континуиран процес кој е дел од формалното образование и способностите кои на вработениот му овозможуваат да се подготви за идното работно место.

Меѓународниот менаџмент на човечки ресурси се фокусира на управувањето со вработените на глобално ниво. Пристапот кон меѓународното управување со вработените, влијае над имплементацијата на главните меѓународни функции за управување со човечки ресурси како регрутирање и селекција, развој и обука, евалуација на перформансите, наградувањето, придобивките и работните односи.

Стареењето на населението е еден од предизвиците со кои што се соочува нашата држава. Ова стихијно предизвикува проблеми на пазарот на трудот, поради се помалиот број на младо население, нискиот наталитет и масовната емиграција, како и поради неусогласеноста на образовниот систем и стекнувањето вештини според потребите на пазарот. Свесни сме дека многу теми за човечки ресурси може да бидат под влијание на националните закони за работни односи или општата економска состојба на пазарот каде што работи една компанија. Во нашата земја веќе подолго време опстојува

Македонската асоцијација за човечки ресурси која се грижи за развојот на луѓето и организациите, редовно има свои состаноци и собранија, ги пратат и информираат за сите промени и современи збиднувања во секторот за човечки ресурси.

Низ целиот труд во теоретскиот дел е изнесено дека пристапот и однесувањето на менаџерот на човечки ресурси претставува основна рамка за однесувањето и напредокот во работата на вработените и целокупно на компанијата.

Кога компаниите имаат јасни приоритети за управување со вработените, тие можат брзо да ги изградат потребните способности за да успеат во целите. На пример по пандемијата, здравјето и безбедноста се тема број еден во однос на промените за работното време, и флексибилните работни шеми се рангирани во првите десет од промените.

Еден од најдраматичните трендови за човечки ресурси што се разви веќе од 2020 година е работењето на далечина. Кога се појавила пандемијата, компаниите биле принудени преку ноќ да се прилагодат кон промените во општеството и начините на водење бизнис.

Некои истражувачи предвидувале дека работењето на далечина е само привремено, но ефектот сè уште трае бидејќи е поврзан со подобрено искуство на вработените и флексибилност на работното место.

Денес, многу компании го нудат овој пристап како дел од нивните стратешки човечки ресурси за да добијат конкурентска предност при регрутирањето.

Работата од далечина сега се чини дека е организациски развој и тука е за да остане. Компаниите со етноцентричен пристап се обидуваат да ги наметнат методите на нивната матична земја во нивните подружници во други земји. Полицентричниот пристап ги следи локалните практики. Конечно, геоцентричен или глобален пристап развива практики за светска употреба. Денешните вработени во првите редови сакаат забележлив пат во кариерата, одговараат на инспиративните лидери, ја ценат значајната работа и бараат поголема флексибилност во распоредот.

Императив за компаниите е тие да преземат сериозна евалуација на човечките ресурси, бидејќи аналитиката на луѓето може да биде клучна алатка за успехот и задржување на вработените. На пример во некои предходни исражувања од 2014 година потврдено е дека Google користи аналитика за да добие увид во влијанието на секое интервју и извор за вработување на својот персонал.

Секторот за човечки ресурси во делот за управување со вработените како современ пристап при регрутирање на својот кадар пожелно е да го користи и методот на аналитика на веќе дадени податоци за оној кој аплицира. Податоците што се чуваат во тие Информациски системи за човечки ресурси обично вклучуваат информации за работниците кои се ангажирани, историја на вработување, вештини и компетенции,

формални образовни квалификации, демографски информации, а и податоци за оние апликанти кои не биле ангажирани. Откако работникот ќе се вработи, податоците за работното време и платата се собираат и се складираат системски, а во зависност од работната улога, може да има и информации за успешноста на работниците (остварени продажби, часови наплатени на клиентите, мерки за индивидуален аутпут итн.)

Бидејќи забрзаниот технолошки напредок го менува светот на работата, сите професионалци за човечки ресурси треба да се погрижат да го менуваат начинот на кој соодветно ги извршуваат деловните процеси и да бидат сигурни дека нивната работна сила ги има соодветните компетенции и вештини за иднината.

Работното место може да се трансформира за да ја поддржи иднината на човечките ресурси на повеќе начини. ***Некои препораки се:***

-Имплементација на дигитална - технологија;

-Флексибилен работен модел, работа на далечина или хибриден работен модел;

-Усвојување на нова технологија, како што се системи со вештачка интелигенција со имплементирана роботика;

-Редизајнирање на работни аранжмани за да се обезбеди ефикасност во линијата на производство, динстикција помеѓу развојот на вработените и обука на вработените, зајакнување на линиското управување;

-Надградба на работниот кадар со вработени кои имаат знаење за новите трендови и желба за обука за да се стекнат нови вештини и искуство кои се потребни за поддршка на современиот пристап во "иднината на работата" ;

-Приоритет на еднаквоста, различноста, инклузијата и транспарентноста;

-Аналитика за човечки ресурси е повеќе од потребна заради регрутација и анализа на големи податоци;

-Да се даде приоритет на бенефициите на вработените, благосостојбата и рамнотежата помеѓу работата и животот на вработените;

-Малку компании имаат програми за менторство на ниво на претпријатија, но многу од нив се фокусирани во функционални области или деловни единици, менторството е исто современ пристап кој ретко се користи во компаниите кои делуваат на нашите простори освен во компаниите кои се занимаваат со продажба и директна работа со клиенти.

Најновите трендови на работното место се засноваат на промените, исто така, новите технологии ги менуваат начините на работа, половина од вработените во компаниите денес сакаат хибридна или далечинска работа. Ефективните програми за вклучување и социјализација играат клучна улога во олеснувањето на интеграцијата на нововработените во организациската култура и забрзувањето на нивниот придонес кон организациските цели.

-Тим билдинг (team building) како пристап не е нов, но не е ни стар бидејќи во нашата земја поретко се користи, неретко се среќава примена на овој метод кај приватните интернационални компании, ИТ компаниите, телекомуникациските компании и некои помали современи мали бизнис компании. Овој метод во западните земји почесто се користи, пристапот е со цел да помогне да се разбие монотонијата поврзана со работното место, давајќи промена на средината. Ова им овозможува на сите да се ангажираат со своите колеги и да размислуваат за нови идеи, во интеракцијата помеѓу раководството и работната сила и ќе им даде глас на вработените. Секторот за човечки ресурси и управување со вработените во која било организација треба да работи рака под рака со вработениот за да ги постигне деловните цели, така што зајакнувањето на едниот сектор значи дека другиот сектор ќе биде зајакнат и обратно.

-Интересен современ пристап како препорака е мерењето на ефективноста на човечките ресурси, таа може да се мери со земање предвид и анализирање на 2 фактори на работното место: умешност за задржување на вработените и процент на задоволство на вработените од компанијата.

Можеме да заклучиме дека разбирањето на основите на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси е од клучно значење за организациите кои работат во различни земји, исто така и примента на новитетите кои постојано се надградуваат, а се поврзани со управувањето на вработените во една компанија. Тоа вклучува управување со разновидна работна сила низ различни културни, правни и економски средини и земји.

Меѓународните практики за човечки ресурси обично се фокусирани на управување со човечки ресурси во одредена земја во која работи компанијата. Меѓународните практики за човечки ресурси обично се занимаваат со прашања како што се управување со иселениците, регрутирање локални вработени и усогласеност со локалните или регионалните закони за работни односи. Практиките за човечки ресурси често се приспособени за да одговараат на локалниот контекст, вклучувајќи го законот за вработување, културната и економската средина на таа одредена земја. Управувањето со културно разновидна работна сила низ повеќе земји може да доведе до недоразбирања, конфликти и неконзистентни работни практики.

Тоа е така бидејќи во различни земји ЧР тимовите мора да се движат низ сложената мрежа на закони за работни односи, регулативи и стандарди за вработување, кои се разликуваат во зависност од земја и регион. Практиките за човечки ресурси на меѓународно ниво може значително да се разликуваат од една земја до друга, бидејќи тие се дизајнирани да ги задоволат специфичните потреби на секој пазар. Менаџерскиот тим за управување со вработените ги контролира сите овие детали за да и помогне на компанијата и нејзините вработени, а тоа придонесува за долгорочен успех и развој.

Самата конструктивна работа на секторот човечки ресурси, начинот на кој ги регрутира вработените, ги поставува на позициите што најмногу им одговараат, и го извлекува најдоброто од нив, им дава за право да бидат главната алка, во секоја компанија. Живееме во свет во кој речиси секојдневно се објавуваат огромни технолошки достигнувања, а светот во кој сме се едуцирале и растеле брзо се менува.

Новата така наречена индустриска револуција денес се карактеризира со извонредна технологија и фасцинантна дигитална транзиција.

Денес, тимот за управување со вработените користи современи пристапи и технологии се со цел да станат поефикасни, да донесуваат подобри и поинформирани деловни одлуки и поефикасно да управуваат со својата работна сила на дневна основа. За да останат конкурентни, компаниите треба да се развиваат и да се приспособат на новите парадигми, секој во својата индустрија.

Во поглед на економијата и вложувањата на свеж капитал во нашата земја одсекогаш се сакало и очекувало повеќе, но реалноста е дека сепак е стабилна и со блага нагорна линија

на напредок, што за инвеститорите денес е позитивен тренд. Нашата земја иако е мала и со повеќе падови и подеми во поглед на економијата фокусот не би требало да биде насочен на моменталната состојба, туку на иднината која според повеќе анализи и истражувања, иако во симболичен процент, сепак е во постојан развој во секој поглед па и во поглед на човечките ресурси.

Трудот имаше за цел, да ни ги воочи континуираните промени во начинот на управување со вработените, кои се случуваат во технологијата и развојот на организациите, па со тоа ни наметнуваат потреба за обука и напредок на човечките ресурси и нивниот современ пристап, затоа што грижата за вработените е еден од најефикасните начини за создавање на конкуренти на пазарот на труд и зголемување на работната успешност на една компанија.

„Можете да добиете капитал за да подигнете згради, но потребни се луѓе за да се изгради бизнис.“ - Томас Џон Вотсон

Прилог бр. 1: ПРАШАЛНИК

Анкетен лист за менаџери и стручни соработници

Почитувани,

Со овој прашалник сакаме да го испитаме вашето мислење поврзано со современите пристапи кои ги има директорот (менаџерот) и стручните соработници кон вработените, за менаџирањето со човечки ресурси во Вашата компанија.

Прашалникот содржи повеќе прашања. На некои од нив треба да изберете еден одговор, т.е. оној кој се совпаѓа со Вашето мислење.
Прашалникот е анонимен! Вашите искрени одговори ќе придонесат во објективноста на истражувањето. Однапред Ви благодарам за издвоеното време.

ОПШТИ ПОДАТОЦИ	Компанија: Место:
Испитаник	А) Менаџер Б) Стручен соработник В) Соработник
Пол	А) Машки Б) Женски

1.Дали сметате дека успешноста на компанијата во голема мера зависи од добриот и позитивен пристап при комуникацијата од страна на менаџерскиот тим во управувањето со вработените?

А) да (се согласувам)
Б) не (не се согласувам)
В) Потполно се согласувам
Г) Делумно се согласувам

2.Дали постои добра деловна комуникација помеѓу вработените од секторот за човечки ресурси и директорот/менаџерот?

А) да (се согласувам)
Б) не (не се согласувам)
В) Потполно се согласувам
Г) Делумно се согласувам

4.Сметате ли дека добрата деловна комуникација на менаџерот и човечките ресурси придонесува за подобрување на целокупната работа на вработените во компанијата?

А) да (се согласувам)
Б) не (не се согласувам)

В) Потполно се согласувам
Г) Делумно се согласувам

4.Дали сметате дека успешноста на компанијата во голема мера зависи од инвестирањето во развојот и обуката на вработените?

А) да (се согласувам)
Б) не (не се согласувам)
В) Потполно се согласувам
Г) Делумно се согласувам

5. Дали сметате дека поседувањето на емпатија, мотивациски средства и лидерски вештини од страна на менаџерскиот тим при управување со вработените имаат влијание на успешноста и остварување на целите?

А) да (се согласувам)
Б) не (не се согласувам)
В) Потполно се согласувам
Г) Делумно се согласувам

6. Дали сметате дека со котинуираното развивање на планови за унапредување на вработените во голема мера зависи и постигнување на организациските цели?

А) да (се согласувам)
Б) не (не се согласувам)
В) Потполно се согласувам
Г) Делумно се согласувам

7. Се согласувате ли дека наградите за постигнатиот успех се доволни за да се задржи успешниот персонал во компанијата?

А) да (се согласувам)
Б) не (не се согласувам)
В) Потполно се согласувам
Г) Делумно се согласувам

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Д-р Бобек Шуклев: „Менаџмент“, Економски факултет - Скопје, второ издание, 1998 год. Скопје;
2. “Безбедност и здравје”, Прирачник издаден од ССМ, Фондација Фридрих Еберт и Македонското здружение за заштита при работа, 2008
3. Борота-Поповска, М. (2004) Деловна етика, Де Гама, 2004 Скопје
4. Бизнис, (2009: Современ менаџмент за човечки ресурси); Retrieved from http://biznis24.co.mk/node/5800;
5. М-р Васил Мојсоски: „Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид, 2001 год.
6. Габриела Крстевска, Менде Солунчевски. Менаџмент, 163 стр., илустр. Скопје : Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија, 2023
7. Д-р Габриела Ракичевиќ: „Менаџмент во туризмот и угостителството“, Универзитет Св. „Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 2002.
8. Димитар Бојаџиоски, Основи на менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, 2010
9. Д. Големан, “Емоционална интелегенција“, прво издание 2006 година, Скопје, Матица македонска
10. Ѓуровска, М. (2015) Социологија на трудот, Филозофски факултет, Скопје
11. Еленица, Софијанова (2005) Неконтролирана конфликтност во организациското однесување. Скопје
12. Живич, М. (2009). Employee Training Practice in the Serbian publishing industry- Master thesis, California: Lincoln University
13. Лидија Наумовска: „Менаџмент на човечки ресурси“Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија Скопје, Скопје, 2008
14. Клековски, С. (2008) Менаџмент со човечки ресурси, прирачник, Македонски ценл1ар за меѓународна соработка, Скопје

15. Карадаков, Д., Тасевска, Г., (2010), Менаџмент на човечки ресурси – компендиум, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
16. Карадаков, Д., Тасевска, Прирачник за менаџирање на човечките ресурси, Здружение за рурален развој, Локална акциона група -Агро Лидер
17. Менаџмент на човечки ресурси - Македонија – Стандарди COBISS.MK-ID 95472394, Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје
18. Мицески, Трајче (2009). „Менаџмент на човечки ресурси“- авторизирани предавања. Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев”, Штип
19. Наумовска, Л. (2008) Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје
20. Овесни, К. (прир.), Развој људских ресурса (хрестоматија), 2015
21. Овесни, К., Организација која учи: андрагошка перспектива, ИПА, Филозофски факултет Универзитета у Београду, 2014
22. Правата на вработените жени и млади, (2007)- Прирачник на ССМ и Фондација Фридрих Еберт, Куманово
23. Предности и недостатоци на користење на иселенички вработени за екипирање на меѓународни подружници (Гомез-Мејиа, Балкин, Карди, 1995).
24. Претприемач (2009): Менаџмент вештини - преглед. Retrieved from http://www.pretpriemac.com/2009/07/01/menadzment-vestini-pregled/;
25. Стефановска, Лидија и Менде, Солунчевски. Стратегиски менаџмент. Скопје: Бизнис академија Смилевски, 2015.
26. Стаменковски, А. (2009) Стратегиски менаџмент, Европски универзитет, Скопје
27. Сарџоска, Елисавета (2010). Раководење, менаџмент и водство на работните организации. Годишен зборник на Филозофскиот факултет 63, 217–224.
28. Трајче Мицески, Менаџмент на човечки ресурси, авторизиран материјал (2009), Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев”, Штип
29. Д-р Тодор Кралев: „Основи на менаџментот“, Центар за интернационален менаџмент, Второ издание, 1995.
30. Узунов, В., Постолов, К. , Павловска -Данева, А. (2008). Нацрт- политика за обука на државните службеници од централната администрација во Република Македонија, Скопје: Фондација Институт отворено општествоМакедонија
31. Фалмер, Р. (1994). Новиот менаџмент, Скај Агенција, Скопје

32. Чирович, М. , Милисављевич, М. , Покрајац, С. , Машич, Б. , Хелета, М. (2009). Стретешки менаџмент, Београд: Научно друштво Србије и Универзитет Сингидунум
33. Член 32 од Устав на РМ 17.11.1991
34. Цветинович, М. (2009). Менаџерска економија, Београд: Универзитет Сингидунум
35. Шушњар, Ш.Г., Зимањи, В.: „Менаџмент људских ресурса“, Економски факултет - Суботица, Суботица, 2005
36. Шуклев, Б. (2010) Менаџмент, шесто издание, Економски факултет, Скопје
37. Auer P. and Riegler C. (1990) Post-taylorism: The enterprise as a place of learning organizational change, Arbetsmiljofonden-WZB, Stockholm
38. Arandarenko, M .(2010). Politička ekonomija nezaposlenosti, Preuzeto sa web strane: http://www.poslodavci apps.org/?p=258
39. Bratton, J. & Gold, J. (1999). Human resource menagement, Theory and Practice, Second Edition, MacMillan Business
40. Barbara Czarniawska-Joerges Economic and Industrial Democracy, 1993;
41. Bogićević-Milikić, B., Janićijević, N. (2009). HMR Trends in Transition Economies: Two Reflections of the Shared Background. Sociologija, 51 (2)
42. BISK,(2020).HumanResourceManagementChallenges.Retrievedfrom:https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management,challenges/#.Wkn9z7fiaUm
43. Bishwajit Nayak, Som Sekhar Bhattacharyya, Bala Krishnamoorthy Journal of Business & Industrial Marketing, ISSN: 0885-8624 Article publication date: 3 May 2022
44. Cappelii,P. (2010) Managing the older worker - Flow to prepare for the new organization order?, Fiarward Business Press, Boston
45. Cardy, R. (2004) Performance Management: concepts, skills and Exercises, Armonk, M E Sharpe, New York
46. Cooper-Thomas, H.D., Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. Journal of Managerial Psychology;
47. Cultural dimensions and skills in the 21st century: the Israeli education system as a case study Authors: Amzaleg; Masry-Herzallah Source: Pedagogy, Culture & Society, Volume 30, Number 5, 20 October

48. Dyer, Lee and Walton, E. Burdick. "Personnel and human resource management". Cornell University, Industrial relations at the dawn of the new millennium (1998)
49. Djuričin, N., Janošević, S., Kaličanin, M, (2O09). Menadžmenti strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd 2022, pp. 765-785(21)
50. Đorđević, M. (2005), Medjunarodni marketing, Ekonomskifakultet, Kragujevac
51. E. Gidens, Sociologija, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2002
52. EC – European Council, 'Council Directive 89/391/EEC of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work (Framework Directive)', Official Journal L 183, 29/06/1989, 1989, pp. 0001-0008
53. Franczak, Jennifer & Lanivich, Stephen E. & Adomako, Samuel, 2023. "Filling institutional voids: Combinative effects of institutional shortcomings, Discipline, abjection, and poverty alleviation through entrepreneurship: A constitutive perspective.
54. Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management: an Overview, © 2008 by Prentice Hall
55. Human Resources Management, GeetS.D., Deshpande A.D.& Mrs.DeshpandeAsmita A.NIRALI PRAKASHAN, First Edition, Jan.2009
56. Haselton, M. G.; Nettle, D.; Andrews, P. W. (2005). The evolution of cognitive bias.. In D. M. Buss (Ed.), The Handbook of Evolutionary Psychology: Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc
57. Holliday, I. (2000). Productivist welfare capitalism: Social policy inEast Asia. Political Studies, 48, 706–723.
58. Journal of management and business: research and practice: 2021 13(2) IISSN1339 – 9381, Svetozarovová, N. | Kincl, T. | Cocuľová, J. | Burdová, A. (2021)
59. Lazarević, Igor. "Evaluacija i nagrađivanje zaposlenih".BB-Informator https://www.scribd.com/document/234366220/Evaluacija-i-nagra%C4%91ivanje zaposlenih-drugi-deo-nagra%C4%91ivanje-zaposlenih
60. Lin, K., & Rantalaiho, M. (2003). Family policy and social order: Comparing the dynamics of family policy-making inScandinavia and Confucian Asia. International Journal of SocialWelfare, 12, 2–13.
61. Manali Oak: Basic Management Skills

62. Martin, G (2009) Employer Branding and corporate reputation management, The Peak Performing Organization, Chapter 13, pp 252, Routledge, London
63. Motivation through setting goals: Lessons learned from a technology organization, January 2007 Authors: Issam Ghazzawi
64. Morais, D. O. C., & Barbieri, J. C. (2022). Supply chain social sustainability: Unveiling focal firm's archetypes under the lens of stakeholder and contingency theory. Sustainability (Basel), 14(3), 1185. doi:10.3390u1403118
65. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2006). Menadžment Ljudskih potencijala, Mate, Zagreb
66. Nalebuff, B. and A. Brandenburger (2000) Competitive and cooperative business, Harper Collins, New York
67. Ngo, D, "Keyperformance indicators;
68. Noe, R.A., 2002, Employee, Training & Development, 2nd. Ed. McGraw- Hill;
69. På tröskeln till lönearbete: Centrala begrepp och antologins innehåll SOU 2006:60
70. Robert Albanese: "Management", Cincinnati: Southwestern, 1988.
71. Richard L. Daft & Dorothy Marcic: "Understanding management", The Dryden Press, 1997.
72. Svetozarovová, N., Sojka, L. (2016). An analytical view of performance evaluation in telecommunication sector ", European Journal of Science and Theology, 12(5), 255
73. Ruis, Enrique (2009), Discriminate or Diversity: Those Who Can See Through the Visible Can Achieve the impossible, Published by PositivePsyche.BizLothian,MD USA ;
74. Riege, A. (2007). Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs, Journal of Knowledge Management, 11(1), 48-67
75. Strategic maintenance management: Formulating maintenance strategy Ali Rastegari 1a,b , Antti Salonen 2b , Volvo GTO, Ullvileden 7 ,731 80 Köping, Sweden
76. Senić, R. (1999), Marketing Menadžment, Ekonomskifakultet, Kragujevac
77. Storey, J. (2007). What is human resource management?' In Storey, J. (ed) Human Resource Management: A Critical Text. London, Thomson Learning.
78. Transition Economies:An IMF Perspective on Progress and Prospects (2000).IMF.Преземено од:htt p://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/110300.htm

79. Vinay Chaitanya Ganta, "Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance", International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 2/6 (2014) : 223.
80. Wayne Mondy and Robert M Noe. (2004) Fluman Resource Management ,9th Edition, Paperback - May 27, San Francisco
81. White Paper on Human Resource Management, 2009
82. Xi, X., Xu, Y., Todo, H. (2013). The Present Situation of IT Outsourcing and Counter measure, Journal of Software Engineering and Applications
83. World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002, p. 150 – 154
84. World Economic Outlook Supporting Studies, World Economic and Financial Surveys, IMF 2002, p. 150 – 154
85. Wright P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustainable Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. International Journal of Human Resource Management, 5(2)
86. Čarnický, Š., Mesároš, P. (2006). The need to implement knowledge management in Slovak companies. Journal of Economics, 54(4), 386-402.

Интернет извори:

Aol- https://en.wikipedia.org/wiki/AOL

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/event/wcms_738470.pdf

Извор:http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human resources_management /training-and-development/meaning-training-development/

http://www.iibmindialms.com/library/management-basic subjects/humanresources_management/training-and-development/meaning-trainingdevelopment/

https://www.dawn.com/news/372439

http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-importantfor-banks-1464354319-1

https://www.ukessays.com/essays/english-language/humanresourcesmanagement-in-commercial-bank-english-language-essay.php

https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2014/10/29/the-top-10-workplace

http://www.humanresources.hrvinet.com/what-are-keyperformanceindicators-

British Petroleum Company, https://en.wikipedia.org/wiki/BP

https://m6.edu.mk/course-management-skills-for-it/

http://www.irsonline.co.uk/Information/ Leaders in Employment Intelligence